



# Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen sowie deren Einflussnahme auf den Unternehmenserfolg kleiner und mittlerer Unternehmen

*Dissertation*  
*zur Erlangung des akademischen Grades*  
*Doctor rerum oeconomicarum (Dr. rer. oec.)*  
*der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät*  
*(Schumpeter School of Business and Economics)*  
*der Bergischen Universität Wuppertal*

*Vorgelegt von*  
*Dirk Wölwer*  
*geb. am 22.10.1964*  
*in Bonn*

---

Gutachter:

1. Univ.-Prof. Dr. Michael J. Fallgatter
2. Univ.-Prof. Dr. Ulrich Braukmann

Kontaktdaten:

Dirk Wölwer (Matrikelnr. 1259184)  
An der Umkehr 29, 53227 Bonn

Die Dissertation kann wie folgt zitiert werden:

urn:nbn:de:hbz:468-20161216-084052-3

[<http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn=urn%3Anbn%3Ade%3Ahbz%3A468-20161216-084052-3>]

## Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGEN .....	V
TABELLENVERZEICHNIS .....	VI
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	VIII
VORWORT .....	X
<b>TEIL A: EINFÜHRUNG.....</b>	<b>1</b>
1    GEGENSTAND DER ARBEIT .....	1
2    STAND DER FORSCHUNG.....	7
3    FRAGESTELLUNG UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT .....	13
4    AUFBAU DER ARBEIT.....	16
<b>TEIL B: BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN UND THEORETISCHE BEZUGSPUNKTE.....</b>	<b>21</b>
1    WERTVORSTELLUNGEN DER GESELLSCHAFT .....	21
1.1 <i>Begriffliche Grundlagen.....</i>	<i>21</i>
1.1.1 Corporate Social Responsibility (CSR) .....	22
1.1.2 Moral und Unternehmensethik .....	24
1.1.3 Unternehmensethik als Produktionsfaktor .....	28
1.2 <i>Zusammenfassung .....</i>	<i>30</i>
2    MANAGEMENT DER UNTERNEHMEN .....	31
2.1 <i>Begriffliche Grundlagen.....</i>	<i>31</i>
2.1.1 Führungsstile.....	37
2.1.2 Managementdilemmata.....	40
2.2 <i>Zusammenfassung .....</i>	<i>43</i>
3    HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (HRM).....	45
3.1 <i>Begriffliche Grundlagen.....</i>	<i>45</i>
3.1.1 HRM-Praktiken .....	49
3.1.2 Beschäftigungsarten .....	52
3.1.3 Beschäftigungsdauer .....	58
3.2 <i>Kernkompetenz HRM.....</i>	<i>61</i>
3.3 <i>Zusammenfassung .....</i>	<i>63</i>
4    KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN.....	65
4.1 <i>Begriffliche Grundlagen.....</i>	<i>65</i>
4.1.1 Branchenspezifische KMU-Abgrenzung.....	69
4.1.2 Personalorientierte KMU-Abgrenzung.....	71
4.2 <i>Zusammenfassung .....</i>	<i>74</i>
5    KERNKOMPETENZEN UND UNTERNEHMENSERFOLG .....	76
5.1 <i>Begriffliche Grundlagen.....</i>	<i>76</i>
5.1.1 Kernkompetenzen.....	78
5.1.2 Unternehmenserfolg.....	85
5.2 <i>Interdependenzen zwischen Kernkompetenzen und Unternehmenserfolg .....</i>	<i>90</i>
5.3 <i>Zusammenfassung .....</i>	<i>96</i>
<b>TEIL C: HERLEITUNG DER IDENTIFIKATION VON SCHLÜSSELPERSONEN .....</b>	<b>99</b>
1    THEMATISCHE EINORDNUNG VON SCHLÜSSELPERSONEN .....	99
1.1 <i>Abgrenzung der Begrifflichkeiten.....</i>	<i>99</i>
1.2 <i>Schlüsselpersonen im weiteren Sinne.....</i>	<i>101</i>
1.3 <i>Schlüsselpersonen im engeren Sinne .....</i>	<i>102</i>
1.3.1 Dimensionen der Schlüsselpersonen.....	103
1.3.2 Definition der Schlüsselpersonen.....	108
1.4 <i>Einschränkung der Einflussnahme von Schlüsselpersonen .....</i>	<i>109</i>
1.5 <i>Zusammenfassung .....</i>	<i>111</i>

2	IDENTIFIKATION VON SCHLÜSSELPERSONEN .....	112
2.1	<i>Identifikationskriterien</i> .....	112
2.1.1	Einzigartigkeit.....	113
2.1.2	Wert aus Kundensicht.....	117
2.1.3	Knappheit.....	120
2.1.4	Managementfähigkeit.....	124
2.2	<i>Theoretischer Ansatz zur Identifikation von Schlüsselpersonen</i> .....	126
2.3	<i>Promotoren versus Schlüsselpersonen</i> .....	127
2.4	<i>Zusammenfassung</i> .....	129
3	LEISTUNGSBEWERTUNG VON SCHLÜSSELPERSONEN .....	130
3.1	<i>Thematische Grundlagen</i> .....	130
3.2	<i>Verhaltensorientierte Leistungsbeurteilungen</i> .....	134
3.3	<i>Kriterien der verhaltensorientierten Leistungsbeurteilung</i> .....	137
3.4	<i>„Institutionalistische“ Überlegungen</i> .....	140
3.5	<i>Zusammenfassung</i> .....	143
<b>TEIL D: EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG .....</b>		<b>145</b>
1	FORSCHUNGSLEITENDE FRAGESTELLUNGEN .....	145
1.1	<i>Kernfragestellung</i> .....	145
1.2	<i>Arbeitshypothesen</i> .....	148
2	FORSCHUNGSMETHODEN.....	155
2.1	<i>Umfeld der Forschungsarbeit</i> .....	156
2.2	<i>Auswahl der Erhebungsmethoden</i> .....	156
2.3	<i>Qualitative Forschung</i> .....	159
2.3.1	Zielsetzungen der qualitativen Forschung.....	160
2.3.2	Erhebungsmethode .....	161
2.3.3	Inhaltliche Schwerpunkte .....	162
2.3.4	Durchführung.....	163
2.3.5	Datenauswertung.....	164
2.4	<i>Quantitative Forschung</i> .....	164
2.4.1	Zielsetzung.....	165
2.4.2	Erhebungsmethode .....	166
2.4.3	Inhaltliche Schwerpunkte .....	167
2.4.4	Durchführung.....	167
2.4.5	Datenauswertung.....	168
2.5	<i>Untersuchungsdurchführung</i> .....	169
2.5.1	Pretest.....	171
2.5.2	Umgang mit fehlenden Daten .....	172
3	ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG.....	173
3.1	<i>Ergebnisse aus den Vorgesprächen</i> .....	174
3.2	<i>Ergebnisse aus der teilstrukturierten Interviewführung</i> .....	175
3.3	<i>Ergebnisse aus der schriftlichen Befragung zur Identifikation von Schlüsselpersonen</i> .....	181
3.3.1	Stichprobenverteilung der Personengruppen .....	181
3.3.2	Auswertung der Kriterien zur Identifikation von Schlüsselpersonen.....	186
3.3.3	Überprüfung des theoretischen Ansatzes zur Identifikation von Schlüsselpersonen.....	193
3.3.4	Arbeitshypothesen „Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen“.....	201
3.4	<i>Ergebnisse aus der schriftlichen Befragung „Leistungsbewertung Schlüsselpersonen“</i> .....	203
3.4.1	Stichprobenverteilung nach Personengruppen.....	203
3.4.2	Auswertung der Kriterien zur Leistungsbewertung von Schlüsselpersonen .....	207
3.4.3	Explorative Datenanalyse zur Leistungsbewertung .....	215
3.4.4	Arbeitshypothesen „Leistungsbewertung Schlüsselpersonen“ .....	217
3.5	<i>Bewertung der Zielsetzungen</i> .....	219
4	INTERPRETATION DER ERGEBNISSE .....	221
4.1	<i>Einflussfaktoren</i> .....	221
4.2	<i>Qualitative Ergebnisse der ersten Phase</i> .....	228
4.3	<i>Quantitative Ergebnisse der zweiten Phase</i> .....	234
4.4	<i>Quantitative Ergebnisse der dritten Phase</i> .....	247
4.5	<i>Limitationen der Arbeit</i> .....	258

<b>TEIL E: SCHLUSSBETRACHTUNG .....</b>	<b>263</b>
1 ZUSAMMENFASSUNG UND IMPLIKATIONEN.....	263
1.1 Zusammenfassung .....	263
1.2 Implikationen für die Praxis .....	265
2 PERSPEKTIVEN FÜR DIE WEITERE FORSCHUNGEN .....	268
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>XII</b>
<b>STICHWORTVERZEICHNIS.....</b>	<b>XLII</b>
<b>ANHÄNGE .....</b>	<b>XLV</b>
ANHANG I ALTERNATIVE IDENTIFIKATIONSKRITERIEN.....	XLV
ANHANG II FRAGEBOGEN ZUR DATENERFASSUNG DER 1. PHASE DES DATENERHEBUNGSMODELLS .....	XLVI
ANHANG III FRAGEBOGEN ZUR DATENERFASSUNG DER 2. PHASE DES DATENERHEBUNGSMODELLS .....	XLIX
ANHANG IV FRAGEBOGEN ZUR DATENERFASSUNG DER 3. PHASE DES DATENERHEBUNGSMODELLS .....	LI
ANHANG V KORRELATIONSANALYSEERGEBNIS DER 1. PHASE.....	LII
ANHANG VI ERGEBNIS DER ERSTEN EXPLORATIVEN FAKTORENANALYSE DER 2. PHASE.....	LVII
ANHANG VII ERGEBNIS DER ERSTEN RELIABILITÄTSANALYSE DER 2. PHASE .....	LVIII
ANHANG VIII ERGEBNIS DER ZWEITEN EXPLORATIVEN FAKTORENANALYSE NACH DIMENSIONEN DER 2. PHASE .....	LIX
ANHANG IX ERGEBNIS DER ZWEITEN RELIABILITÄTSANALYSE NACH DIMENSIONEN DER 2. PHASE .....	LXI
ANHANG X ERGEBNIS DER KONFIRMATORISCHEN FAKTORENANALYSE DER 2. PHASE MIT N = 292.....	LXIII
ANHANG XI ERGEBNIS DER KONFIRMATORISCHEN FAKTORENANALYSE DER 2. PHASE MIT N = 192.....	LXV
ANHANG XII KORRELATIONSANALYSEERGEBNIS DER 2. PHASE.....	LXVII
ANHANG XIII ERGEBNIS DES T-TEST-VERFAHRENS DER 2. PHASE.....	LXVIII
ANHANG XIV ERGEBNIS DER EXPLORATIVEN FAKTORENANALYSE DER 3. PHASE.....	LXX
ANHANG XV ERGEBNIS DER RELIABILITÄTSANALYSE DER 3. PHASE .....	LXXI
ANHANG XVI ERGEBNIS DES T-TEST-VERFAHRENS DER 3. PHASE.....	LXXII

## Abbildungen

Abbildung 1: Zeitstrahl „Stand der Forschung“ .....	13
Abbildung 2: Forschungsdesign der wissenschaftlichen Arbeit.....	20
Abbildung 3: Dreistufiges Beschäftigungsartenmodell auf der Grundlage des 3-Kleeblättermodells.....	55
Abbildung 4: Humankapital-Charakteristik und Beschäftigungsartenmodell .....	56
Abbildung 5: Reziproke Interaktion zwischen den Einflussfaktoren.....	65
Abbildung 6: 7-Türen-Schema zur Kernkompetenzbestimmung.....	83
Abbildung 7: Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg .....	88
Abbildung 8: Kausalkette – Einflussnahme der Schlüsselpersonen auf den Unternehmenserfolg.....	90
Abbildung 9: Kriterien zur Dimension „Einzigartigkeit“ .....	117
Abbildung 10: Kriterien zur Dimension „Wert aus Kundensicht“ .....	120
Abbildung 11: Kriterien zur Dimension „Knappheit“ .....	124
Abbildung 12: Kriterium zur Dimension „Managementfähigkeit“ .....	126
Abbildung 13: Theoretischer Ansatz zur Identifikation von Schlüsselpersonen .....	127
Abbildung 14: Modell IBS .....	146
Abbildung 15: Modell LS.....	147
Abbildung 16: Dreistufiges Datenerhebungsmodell.....	157
Abbildung 17: Vom Erstkontakt bis zur Teilnahme.....	158
Abbildung 18: Unternehmen nach Größenklassen. ....	159
Abbildung 19: Verlaufsphasen der Untersuchungsdurchführung.....	170
Abbildung 20: Übersicht der Gründe einer Nichtteilnahme vor der Interviewführung .....	174
Abbildung 21: Übersicht der Gründe einer Nichtteilnahme, Gesamt. ....	175
Abbildung 22: Branchendifferenzierung nach Personengruppen der Phase 2.....	187
Abbildung 23: Betriebsgrößendifferenzierung nach Personengruppen der Phase 2 .....	188
Abbildung 24: Betriebszugehörigkeitsdauer differenzierung nach Personengruppen der Phase 2 .....	189
Abbildung 25: Führungskraft differenzierung nach Personengruppen der Phase 2.....	190
Abbildung 26: Beschäftigungsartendifferenzierung nach Personengruppen der Phase 2 .....	191
Abbildung 27: Maximale Mittelwertkombination der bewerteten Schlüsselpersonen der Phase 2 .....	192
Abbildung 28: Theoretischer Ansatz zur Identifikation von Schlüsselpersonen mit drei Dimensionen und acht Kriterien der Phase 2.....	197
Abbildung 29: Branchendifferenzierung nach Personengruppen der Phase 3.....	209
Abbildung 30: Betriebsgrößendifferenzierung nach Personengruppen der Phase 3 .....	210
Abbildung 31: Betriebszugehörigkeitsdauer differenzierung nach Personengruppen der Phase 3 .....	211
Abbildung 32: Führungskraft differenzierung nach Personengruppen der Phase 3.....	212
Abbildung 33: Beschäftigungsartendifferenzierung nach Personengruppen der Phase 3 .....	213
Abbildung 34: Maximale Mittelwertkombination der bewerteten Schlüsselpersonen der Phase 3 .....	214
Abbildung 35: Betriebsgrößendifferenzierung der Phase 2 und Phase 3 .....	225
Abbildung 36: Beeinflussende Faktoren und wechselseitige Einflussnahme in der Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen.....	247
Abbildung 37: Promotorentypen .....	270

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: KMU-Definition IfM Bonn.....	68
Tabelle 2: KMU-Definition der EU-Kommission .....	69
Tabelle 3: Literaturangaben zur Einflussnahme von Schlüsselpersonen auf den Unternehmenserfolg .....	90
Tabelle 4: Kriterien der beruflichen Leistungsbeurteilung.....	140
Tabelle 5: Anzahl der Datensätze pro Datenerhebungsphase .....	173
Tabelle 6: Mittelwertanalyse auf der Basis von 20 Kriterien als Ergebnis der Interviewführung der Phase 1 .....	176
Tabelle 7: Mittelwertanalyse auf der Basis von 3 Kriterien der Kernkompetenzbetrachtung als Ergebnis der Interviewführung der Phase 1 .....	177
Tabelle 8: Korrelationsanalyse mit dem Kriterium Nr. 3 der Ex-post-Gewinnbetrachtung als Ergebnis der Interviewführung der Phase 1 .....	178
Tabelle 9: Korrelationsanalyse mit dem Kriterium Nr. 3 der Ex-post-Gewinnbetrachtung im Branchenvergleich als Ergebnis der Interviewführung der Phase 1 .....	179
Tabelle 10: Korrelationsanalyse mit dem Kriterium Nr. 3 der Ex-post-Gewinnbetrachtung im Betriebsgrößenvergleich als Ergebnis der Interviewführung der Phase 1 .....	180
Tabelle 11: Ausgewertete Daten, Gesamt der Phase 2 .....	182
Tabelle 12: Ausgewertete Daten nach den Branchen der Phase 2 .....	182
Tabelle 13: Ausgewertete Daten nach der Betriebsgröße der Phase 2 .....	182
Tabelle 14: Ausgewertete Daten nach der Betriebszugehörigkeitsdauer der Phase 2.....	183
Tabelle 15: Ausgewertete Daten nach den Führungskräften der Phase 2 .....	183
Tabelle 16: Ausgewertete Daten nach der Art der Beschäftigung der Phase 2.....	184
Tabelle 17: Ausgewertete Daten nach dem Geschlecht der Phase 2 .....	185
Tabelle 18: Mittelwertvergleich von neun Identifikationskriterien der Phase 2.....	186
Tabelle 19: Ergebnis der konfirmatorischen Faktorenanalyse mit acht Kriterien mit n=292 der Phase 2.....	198
Tabelle 20: Ergebnis der konfirmatorischen Faktorenanalyse mit acht Kriterien mit n=192 der Phase 2.....	200
Tabelle 21: Ergebnis der Arbeitshypothesen „Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen“ der Phase 2 .....	202
Tabelle 22: Ausgewertete Daten, Gesamt der Phase 3 .....	203
Tabelle 23: Ausgewertete Daten nach den Branchen der Phase 3 .....	204
Tabelle 24: Ausgewertete Daten nach der Betriebsgröße der Phase 3 .....	204
Tabelle 25: Ausgewertete Daten nach der Betriebszugehörigkeitsdauer der Phase 3.....	205
Tabelle 26: Ausgewertete Daten nach den Führungskräften der Phase 3 .....	205
Tabelle 27: Ausgewertete Daten nach der Art der Beschäftigung der Phase 3.....	206
Tabelle 28: Ausgewertete Daten nach dem Geschlecht der Phase 3 .....	206
Tabelle 29: Mittelwertvergleich von sieben Kriterien der Phase 3 .....	207
Tabelle 30: Ergebnis der explorativen Faktorenanalyse mit sieben Kriterien der Phase 3 .....	216

Tabelle 31: Ergebnis der Arbeitshypothesen „Leistungsbewertung Schlüsselpersonen“ der Phase 3.....	218
Tabelle 32: Mittelwertanalyse der Kriterien Nr. 1 bis 3 der Phase 1 .....	223
Tabelle 33: Mittelwertanalyse der Kriterien Nr. 7 bis 9 nach Betriebsgrößen der Phase 1.....	226
Tabelle 34: Vergleich der Kriterien der Dimension „Einzigartigkeit“ der Phase 2 mit dem Gewinnrückblick der Phase 1 .....	237



## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Anz.	Anzahl
Ausg.	Ausgabe
BeitrAB	Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
BDS	Berufsverband Deutscher Soziologinnen und Soziologen
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
Bsp.	Beispiel
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
DBW	Die Betriebswirtschaft
DGS	Deutsche Gesellschaft für Soziologie
et al.	et alii (und andere)
EU	Europäische Union
f., ff.	folgende
ggf.	gegebenenfalls
HR	Human Resource
HRM	Human Resource Management
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IBS	Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen
i. d. R.	in der Regel
i. d. S.	in dem Sinne
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IGM	IG-Metall
inkl.	inklusive
Jg.	Jahrgang
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LS	Leistungsbewertung von Schlüsselpersonen
MA	Mitarbeiter

Nr.	Nummer
NRW	Nordrhein-Westfalen
o.	oder
S.	Seite
Tbl.	Tabelle
tech.	technische
u.	und
u. a.	unter anderem
u.v.m.	und viele mehr
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft

## **Vorwort**

Während meines Studiums des Human Resource Managements an der Fakultät für Psychologie der Ruhr-Universität Bochum und der damit verbundenen Masterarbeit mit dem Titel „Ratingrichtlinien und Humankapital – Eine Diskussion von Möglichkeiten und Grenzen“ wurden die ersten konzeptionellen Gedanken zum Dissertationsthema entwickelt und in einem Exposé festgehalten.

Mit der Zulassung zum Promotionsstudium im April 2012 wurde mir, begleitet von Herrn Univ.-Prof. Dr. Michael J. Fallgatter, die Möglichkeit einer externen Promotion gewährt. Die Erstellung der Dissertation erfolgte während der Ausübung meiner unternehmerischen Tätigkeit als Personalberater für den deutschsprachigen Mittelstand und war stets von der Motivation geleitet, die wissenschaftlich erlangten Kenntnisse in die Praxis umzusetzen. Mit der Fertigstellung meiner Dissertation möchte ich an dieser Stelle die Gelegenheit nutzen und den zahlreichen Personen danken, die mich in vielerlei Hinsicht unterstützt haben.

Allen voran gilt mein tiefer Dank meiner Frau Sylvia Wölwer sowie meinen Kindern Christoph und Anne Wölwer. Zu jeder Sekunde wurde mir das Gefühl der Unterstützung gewährt und zuteil. Darüber hinaus stand mir meine Frau stets als Ratgeber zur Seite und erinnerte mich an mein Ziel, wenn es um meine Motivation mal nicht zum Besten bestellt war.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Univ.-Prof. Dr. Michael J. Fallgatter, der mir nicht nur die Möglichkeit eröffnete, mich mit dem Thema intensiv auseinanderzusetzen, sondern mir darüber hinaus das motivierende Gefühl in der Begleitung meiner Forschungsarbeit zu jedem Zeitpunkt vermittelte.

Danken möchte ich Herrn Jun.-Prof. Dr. Heiko Breitsohl sowie allen Doktoranden der wissenschaftlichen Runde. Die Möglichkeit der Präsentation zu dem jeweiligen Stand meiner Dissertation und die damit einhergehenden Anmerkungen waren von unschätzbarem Wert für auf die Fertigstellung meiner Arbeit.

Darüber hinaus möchte ich den Wissenschaftlern Herrn Dr. Jesko von Hoegen und Herrn Dr. Youssef El Ouadoudi, die mir mit ihren Erfahrungen und Anmerkungen bei

der Erstellung dieser Arbeit eine wertvolle Hilfe waren, sowie den Vertretern der regionalen Sparkassenorganisation, welche namentlich nicht genannt werden möchten, meinen aufrichtigen Dank für ihre Unterstützung aussprechen.

Abschließend gilt mein Dank allen Unternehmensvertretern, die mir die Möglichkeit eines persönlichen Interviews gewährt und mich darüber hinaus bei meiner Forschungsarbeit begleitet haben.

## Teil A: Einführung

### 1 Gegenstand der Arbeit

Die betriebswirtschaftliche Organisationslehre teilt die Belegschaft der Unternehmen nach dem Verständnis der Aufbauorganisation u. a. entsprechend der hierarchischen Struktur in „Führungskräfte“ und in „Mitarbeiter“ ein (vgl. Scholz/Reydon 2008, S. 134). Dieses Grundverständnis der Belegschaftsklassifizierung, im Wesentlichen geprägt durch die Organisationsentwicklung des 20. Jahrhunderts, ist in der informations- und wissensorientierten Wirtschaftswelt des 21. Jahrhunderts, in der einzelne Individuen der Belegschaft den Aufstieg eines Unternehmens und ihr Ausscheiden, die Schwächung oder gar seinen Niedergang bedingen können, nicht mehr haltbar (vgl. Bedeian/Armenakis 1998, S. 58–67).

Ungeachtet der hierarchischen Funktion von Individuen sind es die einzelnen Mitarbeiter eines Unternehmens, bei Groysberg et al. „Star Knowledge Workers“<sup>1</sup> genannt, die mit ihrer Tätigkeit als Quelle eines strategischen Wettbewerbsvorteils<sup>2</sup> betrachtet werden müssen. Die Unternehmensvertreter sind aufgefordert „Star Knowledge Workers“ zu gewinnen, zu fördern und langfristig an das Unternehmen zu binden, da diese überproportional produktiv und wertvoll sind und beständig ein überdurchschnittliches Maß an Output generieren (vgl. Groysberg et al. 2008, S. 1213). Die mit dem vorhandenen Personal verbundenen Ressourcen sind gezielt zum Auf- und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit einzusetzen (vgl. Day 1994, S. 38–46; Scholz/Stein/Bechtel 2011, S. 15–17).

Blair (2000; in Sullivan/Sullivan) kam in seiner Studie über US-amerikanische Unternehmen zwischen 1978 und 1998 zu dem Ergebnis, dass im Jahr 1978 20% und im

---

<sup>1</sup> Im Kontext der wissenschaftlichen Ausführungen wird der deutschsprachige Begriff „Schlüsselpersonen“ synonym für den englischsprachigen Begriff „Star Knowledge Workers“ verwendet. Weitere begriffliche Abgrenzungen ergeben sich aus den Erläuterungen in Teil C, Kapitel 1.

<sup>2</sup> Strategische Wettbewerbsvorteile werden u. a. durch die Bildung imitationsgeschützter Ressourcen und Fähigkeiten innerhalb einer Organisation im Abgleich zu Konkurrenzunternehmen geschaffen (vgl. Schreyögg/Koch 2007, S. 89). Nach Barney führt die Implementierung einer Unternehmensstrategie, die nicht von aktuellen oder potenziellen Wettbewerbern übernommen werden kann und zudem die Wertschöpfung der Organisation erhöht, zu Wettbewerbsvorteilen (vgl. Barney 1991, S. 101). Die Definition Barneys findet bei zu Knyphausen eine Erweiterung in der Verbindung mit dem Begriff „Nachhaltigkeit“. Ein Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens gegenüber den Wettbewerbern ist nachhaltig, wenn es dem Wettbewerber verwehrt bleibt, die Wettbewerbsvorteile des Unternehmens zu kopieren (vgl. Knyphausen 1993, S. 771–792).

Jahr 1998 80% der gesamten Unternehmenswerte auf immaterielle Unternehmenswerte entfielen, was im Wesentlichen auf eine Veränderung des Werteverständnisses der Gesellschaft hindeutet und zugleich der Einsicht geschuldet ist, dass individuelles, strukturelles und dynamisches Wissen<sup>3</sup> durch die „Sichtbarmachung“ von Schlüsselpersonen<sup>4</sup> als idiosynkratischer Wettbewerbsvorteil der Zukunft verstanden wird (vgl. Sullivan/Sullivan 2000, S. 330–332).

Anders als es angesichts der zentralen Bedeutung von Schlüsselpersonen innerhalb der Unternehmen zu erwarten wäre, sind die wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen, zur ihren Einsatzmöglichkeiten innerhalb der einzelnen Unternehmen sowie zu den damit verbundenen organisationalen und ergebnisorientierten Auswirkungen nach dem Stand aktueller Literaturrecherchen eher gering. Ein Grund für die überschaubare Forschungslage könnte im zuvor beschriebenen Verständnis von Organisationsentwicklungen liegen, das sich in den letzten Jahrzehnten ausprägte und durch das sowohl seitens der Wissenschaft als auch aus der Sichtweise der Unternehmensvertreter die Existenz und die damit verbundenen möglichen positiven Auswirkungen von Schlüsselpersonen auf den Unternehmenserfolg<sup>5</sup> unzureichend gewürdigt wurden. Unterstützung findet diese Annahme durch zurückliegende Leistungsmessungen, die infolge einer fragmentierten Definition von Schlüsselpersonen für die beurteilten Personen zum Teil ein extremes Niveau an Produktivität auswies. Dies wurde als ein Datenproblem durch die Anwendung einer Normalverteilung angesehen, oft als Anomalie behandelt und durch Datentransformation oder Streichung mit dem Ergebnis eliminiert, so dass die Existenz von Schlüsselpersonen seitens des Managements<sup>6</sup>, nicht zuletzt unter Wahrung einer Normalvertei-

---

<sup>3</sup> Individuelles Wissen wird in explizites (kodifiziertes) Wissen – dieses kann kollektiv mit anderen Individuen geteilt werden – und implizites (tazites) Wissen – stets kontextspezifisch – unterteilt. Letztgenanntes Wissen ist schwierig formalisierbar, kommunizierbar und auf andere Individuen transferierbar (vgl. Polanyi 1985, S. 13 f.). Teece bezeichnet tazites Wissen als Heterogenitätsprämisse des Resource-Based-View-Ansatzes in Abgrenzung zum Wettbewerb (vgl. Teece 2002, S. 13–22.). Organisationales, sachtechnisches und marktbezogenes Wissen wird nach Meyer-Ferreira als strukturelles Wissen bezeichnet (vgl. Meyer-Ferreira 2010, S. 164). Barney verweist auf Ressourcenhomogenität innerhalb der Unternehmen mit einem ausgeprägten Stand an strukturellem Wissen (vgl. Barney 1991, S. 104).

<sup>4</sup> Sullivan und Sullivan (2000) verwenden in ihrer Ausarbeitung den Begriff „Key personnel“. Auch hier wird zur Abgrenzung der Begrifflichkeiten auf Teil C, Kapitel 1.1 verwiesen.

<sup>5</sup> Eine Definition des Begriffes „Unternehmenserfolg“ bzw. der als Synonym verwendete Ausdruck „Unternehmensergebnis“ wird in Teil B, Kapitel 5.1.2 herausgearbeitet.

<sup>6</sup> Das Management kleiner und mittlerer Unternehmen, zumeist Inhaber oder geschäftsführende Gesellschafter, auch Kapitaleigner bzw. umfassend „alle leitenden Instanzen, d. h. alle Aufgabenträger, die Entscheidungs- und Anordnungs Kompetenzen besitzen und jeweils in unterschiedlichem Ausmaß Managementfunktionen erfüllen“ (Fallgatter 1996, S. 11), nachfolgend Unternehmensvertreter genannt, identifizieren sich offensichtlich deutlicher mit ihren Mitarbeitern und werden in Folge dessen gegenüber

lung<sup>7</sup> der Produktivität, grundsätzlich in Frage gestellt wurde (vgl. Aguinis/O'Boyle jr. 2014, S. 314).

In der jüngeren wissenschaftlichen Interpretation setzt sich jedoch zunehmend die Erkenntnis durch, dass sich die Verteilung der Arbeitsproduktivität von einer normalen Verteilung mit begrenzter Variabilität zu einer Potenzgesetzverteilung wandelt, die es einerseits erlaubt, Schlüsselpersonen über ihre Produktivität zu visualisieren und andererseits zugesteht, dass Performancemessungen zur Identifizierung von Schlüsselpersonen nur eine Möglichkeit bieten, die Bedeutung von Schlüsselpersonen für den Unternehmenserfolg abzubilden<sup>8</sup> (vgl. O'Boyle jr./Aguinis 2012, S. 79–119 und Aguinis/O'Boyle jr. 2014, S. 314).

Vor dem Hintergrund zunehmender Globalisierung einzelner Volkswirtschaften mit gleichzeitiger Verringerung der Produktlebenszyklen und einer stetig wachsenden Erwartung wohlstandsorientierter Entwicklung (vgl. Pies et al. 2009, S. 319 f.), kommt nicht nur der Ressource „Personal“ im Allgemeinen, sondern einzelnen Individuen eine zunehmende Bedeutung zu, die allgegenwärtig, auch in der gesellschaftlich-medialen Wahrnehmung, noch nicht abgebildet wird. Dabei sind es insbesondere die Schlüsselpersonen mit ihren außergewöhnlichen Fähigkeiten<sup>9</sup> und Erfahrungen, die durch ihren Einsatz im Unternehmen den Unternehmenserfolg sowie den gesellschaftlichen Auftrag an die Unternehmen, „Problemlöser im gesellschaftlichen Auftrag“ (vgl. Pies et al. 2009, S. 320) zu sein, positiv beeinflussen.

---

der Gesellschaft, insbesondere im direkten Umfeld des Unternehmens, oder im Rahmen der Verbandsarbeit oder der lokalen Behörden, in ihren Handlungen und der sich daraus resultierenden Ergebnisse transparenter, als das bei Großunternehmen, mit meist anonymisierter Geschäftsführung, z. B. bei börsennotierten Kapitalgesellschaften, der Fall zu sein scheint (vgl. Ihne/Krickhahn 2012, S. 238 f.).

<sup>7</sup> Nach Podsakoff et al. werden Schlüsselpersonen über ihre Position in der Produktionsverteilung definiert. Eine Schlüsselperson ist demnach eine relative Position und ihre Identifikation ist nur durch die Betrachtung in Relation zur Produktivität anderer möglich (vgl. Podsakoff et al. 2008, S. 641 f.). Dabei herrscht in den Köpfen des Managements, der HRM-Vertreter sowie einiger Forscher nach wie vor die Idee einer Normalverteilung als Modell zu Ermittlung der individuellen Performance vor (vgl. Aguinis/O'Boyle jr. 2014, S. 317–319).

<sup>8</sup> Bei der Potenzverteilung, auch Pareto-Verteilung genannt, im Gegensatz zur Normalverteilung, dominiert eine kleine Gruppe von Starperformern (Schlüsselpersonen) gegenüber einer Gruppe von durchschnittlichen Performern (vgl. O'Boyle jr./Aguinis 2012, S. 79–119; Aguinis/O'Boyle jr. 2014, S. 318) die Produktivität eines Unternehmens. Die allgemein bekannte 80/20-Regel, die sogenannte Pareto-Verteilung, wird auf Vilfredo Pareto (1848–1923) zurückgeführt. Nach seiner Theorie wird jedes Volk von einer Gruppe von Elitepersonen regiert, die jederzeit in der Lage sind, die politischen Verhältnisse eines Volkes zu steuern.

<sup>9</sup> „Fähigkeiten bezeichnen verfestigte Systeme verallgemeinerter psycho-physischer Handlungsprozesse [...], einschließlich der zur Ausführung einer Tätigkeit oder Handlung erforderlichen inneren psychischen Bedingungen und der lebensgeschichtlich unter bestimmten Anlagevoraussetzungen erworbenen Eigenschaften, die den Tätigkeits- und Handlungsvollzug steuern“ (Erpenbeck/Rosenstiel 2003, S. XXIX, unter Bezug auf Hacker 1973, S. 500). „Fertigkeiten bezeichnen durch Übung automatisierte Komponenten von Tätigkeiten, meist auf sensumotorischem Gebiet, unter geringer Bewusstseinskontrolle, in stereotypen beruflichen Anforderungsbereichen, auch im kognitiven Bereich, wie beim Multiplizieren oder Auswendiglernen“ (Erpenbeck/Rosenstiel 2003, S. XXVIII).

Unterstützt wird die Aussage nach Pies et al. 2009 von Baumol. Er stellt in seinen Ausführungen heraus, dass die Zufriedenheit der Gesellschaft durch die unternehmerische Produktivität maßgeblich beeinflusst wird. Er führt dazu aus, dass Produktivitätsfortschritte, z. B. durch die Erfindung neuer Produkte, neuer Produktionsverfahren oder neuer Arbeitsmethoden, unternehmerisch notwendig, gesellschaftlich weitestgehend anerkannt und wenigen Personen innerhalb des Unternehmens, zumeist den Unternehmensvertretern und/oder den Schlüsselpersonen, in der Umsetzung vorbehalten sind (vgl. Baumol 2002, S. 80 f.).

Werden hingegen die Schlüsselpersonen innerhalb der Organisationsstrukturen der Unternehmen nicht erkannt bzw. nicht hinreichend gewürdigt und gefördert, kann dies gemäß einer Studie von Chadwick und Dabu einerseits zu zurückhaltender unternehmerischer Kreativität und andererseits zu einem individuellen Opportunismus führen (vgl. Chadwick/Dabu 2009, S. 253 f.).

Letztgenannter Opportunismus,<sup>10</sup> in Verbindung mit einem Vakuum an personenorientierter Führung, bedingt nicht zuletzt bei der Ressource Personal eine Einschränkung der Handlungsfähigkeit und Zurückhaltung in der Leistungserbringung. Individuen entwickeln sich zu „Black Boxes“. Schlüsselpersonen der Unternehmen verkümmern im Rampenlicht der operativen Leistungserbringung auf ein Maß durchschnittlicher Produktivität (vgl. Minina/Krupskaya 2010, S. 3).

Aus dieser Perspektive kommt den Unternehmensvertretern u. a. die zentrale Aufgabe zu, Schlüsselpersonen innerhalb der jeweiligen Organisationen zu identifizieren, zu entwickeln, nahe der Kernkompetenzfelder einzusetzen und ein Wertesystem des Vertrauens zu schaffen, in dem ‚sichtbare‘ Schlüsselpersonen günstige Rahmenbedingungen für den Wissensaustausch mit anderen Mitarbeitern vorfinden (vgl. Minina/Krupskaya 2010, S. 4 f.). Auf die Rahmenbedingungen ist insofern abzuheben, als der Besitz einer Ressource allein selten zu Performanceunterschieden führt; die An-

---

<sup>10</sup> Ridder erklärt einen interessenorientierten Opportunismus als u. a. durch Informationsasymmetrien, existente Kontrollprobleme und unterschiedliche Möglichkeiten der Vertragsgestaltung der handelnden Akteure im Kontext der Prinzipal-Agent-Theorie bedingt. Dabei überträgt der Prinzipal an den Agenten bestimmte Aufgaben gegen eine Vergütung, wenngleich die Bedürfnisse und Ziele zwischen dem Prinzipal und dem Agenten im Vorfeld bereits oder während der Aufgabenausführung konfliktär sein können. Die Prinzipal-Agent-Theorie unterstellt, dass der Agent gegenüber dem Prinzipal grundsätzlich zur Risikoscheu neigt und vor allem von seinem Eigeninteresse geleitet wird (vgl. Ridder 2013, S. 64–67).



wendung der Fähigkeiten und Fertigkeiten ist das, was die Leistungssteigerung ausmacht (vgl. Day 1994, S. 40–49; Bechtel 2006, S. 66).

Dabei können die seitens der Unternehmensvertreter gewählten Beschäftigungsverhältnisse sowie die damit verbundenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten die Bedeutung einer Person für die Organisation herausstellen. Huselid et al. sowie Lepak und Snell argumentieren, dass ein Arbeitnehmer mit einem wissensbasierten Beschäftigungsverhältnis für das Unternehmen am meisten von Wert ist und zugleich die größten wirtschaftlichen Effekte hervorbringt (vgl. Huselid/Beatty/Becker 2005, S. 5 f.; Lepak/Snell 1999, S. 36 f.).

Die Betrachtung dieses Aspektes stimmt mit der strategischen Kerntheorie überein, die postuliert, dass die Beziehung zwischen der individuellen Produktivität und der Unternehmensperformance durch die Nähe zu der unternehmerischen Kernkompetenz<sup>11</sup> bestimmt wird. So zeigten Cappelli und Crocker-Hefter auf, dass Kernkompetenzen, die zu einem kompetitiven Vorteil führen, nur im Besitz einer kleinen Teilmenge von organisationalen Einheiten mit Schlüsselpersonen sind (vgl. Cappelli/Crocker-Hefter 1997, S. 7–10).

Kleinen und mittleren Unternehmen fällt im Gegensatz zu Großunternehmen die Entwicklung unternehmerischer Kernkompetenzen aufgrund mangelnder finanzieller und personeller Ressourcen schwer. Besondere Beschäftigungsverhältnisse und die mit ihnen verbundenen Aufgaben, die ein Indiz für eine Schlüsselperson sein können, werden seltener wahrgenommen, als dies bei einem Großunternehmen der Fall ist. Im Gegensatz dazu handeln die Unternehmensvertreter gegenüber der Belegschaft, den Kunden sowie den Lieferanten, im Vergleich zu einem Großunternehmen, verantwortungsvoller (vgl. Ihne/Krickhahn 2012, S. 238). Dies wiederum wird von der Belegschaft in Summe und von den Schlüsselpersonen im Einzelnen durch eine langjährige Beschäftigungsdauer sowie eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur honoriert. Gebhardt und Hamer zeigten in ihrer Studie, dass sich die Mitarbeiter kleiner und mitt-

---

<sup>11</sup> Die Auseinandersetzung mit dem Begriff „Kernkompetenzen“ erfolgt in Teil B unter Kapitel 5 „Kernkompetenzen und Unternehmenserfolg“. Zur thematischen Einordnung des Begriffes „Kernkompetenzen“ an dieser Stelle und für die folgenden Ausführungen wird zunächst auf Prahalad und Hamel verwiesen. Demnach bilden sich aus einer Summe vorhandener Ressourcen die Kompetenzen zu Meta-Ressourcen heraus, die wiederum Ressourcen schaffen und prägen. Die Kernkompetenz ist jene Meta-Ressource, die das Unternehmen nachhaltig in die Lage versetzt, auf bekannte und unbekannte Nachfrageschwankungen schneller als die Konkurrenten zu reagieren bzw. eine Nachfrage aktiv zu generieren (vgl. Prahalad/Hamel 1990, S. 83–86).

lerer Unternehmen<sup>12</sup>, verglichen mit Großunternehmen, im Hinblick auf das Arbeitsklima und die Arbeitszufriedenheit abgrenzen. Beides sind Faktoren, die eine Steigerung des Humanwertes bewirken (vgl. Gebhardt/Hamer 2005, S. 112–118).

Mit der vorliegenden Arbeit wird die eigentliche Problemstellung der Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen und einer damit im Vorfeld einhergehenden Definition der „Schlüsselpersonen“ behandelt. Einflussfaktoren ergänzen den Schwerpunkt der nachfolgenden Ausarbeitungen. Zu ihnen zählen namentlich das gesellschaftliche Verständnis und die in diesem Kontext ausgeübte Führung innerhalb kleiner und mittlerer Unternehmen gegenüber den Schlüsselpersonen, das Vorhandensein eines Human Resource Managements bzw. die Ausfüllung der Funktion durch die Unternehmensvertretung sowie die Genese einer breiten unternehmerischen Akzeptanz, dass der Unternehmenserfolg zu großen Teilen durch den Auf- und Ausbau für Stakeholder erkennbarer Kernkompetenzen dauerhaft unter Einbindung von Schlüsselpersonen in positiver Art und Weise beeinflusst wird. Eine Leistungsbewertung auf der Grundlage des tatsächlich beobachtbaren Leistungsverhaltens unterstützt zudem die Erkenntnisse hinsichtlich des gewählten Identifikations- und Bewertungsansatzes.

---

<sup>12</sup> Die Auseinandersetzung mit dem Begriff der „kleinen und mittleren Unternehmen“ erfolgt in Teil B unter Kapitel 4 „Kleine und mittlere Unternehmen“. Nach Pfohl können keine prägenden Merkmale hinsichtlich der Gestaltungsempfehlungen der Größenklassen kleiner und mittlerer Unternehmen gegeben werden (vgl. Pfohl 2013, S. 28–36). Gleichwohl wird für diese Arbeit auf die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) der EU-Kommission aus dem Jahr 2003 betreffend der Anzahl der Mitarbeiter Bezug genommen. Demnach handelt es sich um ein Kleinstunternehmen bei weniger als 10 Mitarbeitern, um kleine Unternehmen bei weniger als 50 Mitarbeitern und um mittlere Unternehmen bei weniger als 250 Mitarbeitern (vgl. KfW-Bankengruppe – EU L124/36, 2003).

## 2 Stand der Forschung

Nationale und internationale Forschungsarbeiten beschäftigen sich zunehmend mit der Beschäftigtengruppe der „Schlüsselpersonen“ im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur, bereitzustellenden Führungsressourcen, einzusetzenden HR-Praktiken zur Abschöpfung der Leistungsbereitschaft sowie den Auswirkungen auf die Unternehmensergebnisse. Im Folgenden wird der Stand der Forschung zunächst im nationalen Umfeld, daran anschließend im internationalen Umfeld beleuchtet, bevor mit dem Abschluss dieses Kapitels eine komprimierte Übersicht der herangezogenen Literaturquellen zum Stand der Forschung erfolgt.

Auf nationaler Ebene fristet die Betrachtung von Schlüsselpersonen, zuweilen in einer begrifflichen Koexistenz als Promotoren bezeichnet (vgl. Wunderer/Bruch 2000, S. 289–291), ein Schattendasein, was definitorische Leistungen sowie die damit einhergehende praktische Identifikation von Schlüsselpersonen betrifft. Kozlowski und Klein formulieren, ohne dabei auf die Leistungsträger eines Unternehmens näher einzugehen, die bei den Unternehmen beschäftigt sind, dazu treffend, nicht Unternehmen erbrächten die Leistung für die Gesellschaft, sondern die Mitarbeiter (vgl. Kozlowski/Klein 2000, S. 8 f.).

Schneider untersuchte in einer Studie u. a. die Polyvalenz von Mitarbeitern als strategische Ressource und kommt zu dem Ergebnis, dass diese Mehrwertigkeit von Mitarbeitern kein Kriterium zur Identifikation von Schlüsselpersonen sei (vgl. Schneider 2008, S. 27). Im Gegensatz zu Schneider (2008) stellt Atchison auf eine Polyvalenzfähigkeit,<sup>13</sup> die Einsetzungsvielfalt eines Mitarbeiters am Arbeitsplatz, als ein Merkmal von Schlüsselpersonen ab. „Multi-skilled“ Mitarbeiter besitzen demnach Fähigkeiten, die überwiegend den Schlüsselpersonen zugeschrieben werden können (vgl. Atchison 1991, S. 52–62).

Nach von Schubert berücksichtigen die Schlüsselpersonen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben im Rahmen der jeweiligen Funktion nicht nur ihre eigenen Ziele, sondern zugleich die Unternehmensziele und erkennen zudem die Kollegen als interne Kunden an. Dies ist vor dem Hintergrund eines fortwährenden Zielkonflikts zu sehen, dass ein Aufstieg nur gegen die Kollegen und nicht mit den Kollegen möglich ist, womit eine opportunistische Einstellung verbunden ist, bestimmte Informationen und Kenntnisse

---

<sup>13</sup> Bea et al. stellen u. a. im Kontext der Lohnformen zur Bestimmung des Arbeitslohnes auf die Polyvalenzfähigkeit der Mitarbeiter ab (vgl. Bea et al. 2006, S. 590).

vor den eigenen Kollegen zu verbergen. In einer daraus abgeleiteten Matrix zeigt von Schubert für die Schlüsselpersonen einen positiven Zusammenhang zwischen der Karriereorientierung und der Wertschöpfungsorientierung auf (vgl. Schubert 2009, S. 23 f.).

Bühner beschreibt in seinen Ausarbeitungen „Die Wegweiser zum House of Competence“ den Prozess zur Benennung von Schlüsselpersonen. Das Top-Management des Unternehmens ist nach Bühner für die Einstellung und/oder Entwicklung von Schlüsselpersonen verantwortlich und delegiere diese Aufgabe sinnvollerweise an ein „Board-Mitglied“ des Top-Managements, einen ‚Sponsor‘. Nach Bühner obliegt es dem Sponsor, ein Bewertungsteam aus Fachvorgesetzten, Personal- und Strategieverantwortlichen zusammenzustellen. Dabei erfolgt die Bewertung der ausgewählten Mitarbeiter mit Hilfe einer skalierten Festsetzung der Stufen „0“ (der Mitarbeiter leistet mit einer spezifischen Kompetenz keinen Beitrag zu den im Vorfeld definierten Kernkompetenzen), „1“, „3“ und „9“ (der Mitarbeiter trägt mit seinen Fähigkeiten und Erfahrungen schwach, mittel oder stark zur Erreichung und Umsetzung der bestimmten Kernkompetenzen bei) (vgl. Bühner 2004, S. 56–62).

Ridder bestätigt die Existenz von außerordentlichen Leistungsträgern (Schlüsselpersonen). Diese Gruppe von Personen ‚verteidigt‘ erlangte Wettbewerbsvorteile durch die Bildung informeller Netzwerke, die in Bewegung sind und für das Unternehmen wettbewerbsfähige Elemente ständig reproduzierten, ohne dass Wettbewerber diese Zusammenhänge dechiffrieren könnten (vgl. Ridder 2013, S. 75–92).

Eine Klassifizierung von Schlüsselpersonen nimmt Führung über das Promotorenmodell<sup>14</sup> vor, in dem eine Typisierung von Schlüsselpersonen und Promotoren synonym verwendet wird und die Organisationsteilnehmer den vier Relevanzdimensionen (Fach-, Macht-, Beziehungs- und Prozesspromotor) zugeordnet werden. Schlüsselpersonen stellen i. d. S. „Inkarnationen bzw. Personifizierungen von Relevanz- (Wert-, Sinn-, Motiv-)Dimensionen“ dar (vgl. Führung 2006, S. 211). Zusätzlich greift der Autor auf die Variablen „Wert“ und „Einzigartigkeit“ aus dem ressourcenorientierten Ansatz<sup>15</sup> zurück und verbindet den ermittelten Status mit einer zeitlichen

---

<sup>14</sup> Die Erläuterung der verschiedenen Arten von Promotoren erfolgt unter Teil C, Kapitel 2.3. Zur inhaltlichen Abgrenzung der Begriffe „Promotoren“ zu „Schlüsselpersonen“, an dieser Stelle in Bezug auf das Promotorenmodell, führen Wunderer und Bruch aus, dass Personen als Promotoren bezeichnet werden, die über Energien, Eigenschaften und Fähigkeiten verfügen, Barrieren im Innovationsprozess zu überwinden (vgl. Wunderer/Bruch 2000, S. 290).

<sup>15</sup> Nach dem ressourcenbasierten Ansatz sind nur jene Ressourcen für ein Unternehmen auf Dauer nutzbringend, die eine Effizienz und Effektivität verbessern, Marktmöglichkeiten eröffnen und potenzielle Gefahren neutralisieren (vgl. Lepak/Snell 1999, S. 35).

Komponente der aktuellen und zukünftigen Betrachtung. Wie es bereits Bühner (2004) unmissverständlich leistete, stellt Führung heraus, dass eine differenzierte Betrachtung der verschiedenen Aspekte von Schlüsselpersonen einem geschärften und akzentuierteren Bild hinsichtlich der Bedeutung der Schlüsselpersonen für die unternehmerischen Kernkompetenzen als Differenzierungsmerkmal zum Wettbewerb dient (vgl. Führung 2006, S. 209–215).

Aus der Perspektive personeller Faktoren eines Ratingprozesses im Rahmen der Unternehmensratingermittlung betrachtet Wucknitz die Schlüsselkräfte (synonym zu Schlüsselpersonen) als Personen, die durch ihre Funktion und Persönlichkeit von entscheidender Bedeutung für den Unternehmenserfolg sind. Damit sind ausdrücklich auch Fachkräfte und Nachwuchstalente als potenzielle Schlüsselkräfte in den Blick zu nehmen, während nicht alle Führungskräfte automatisch auch als Schlüsselkräfte betrachtet werden (vgl. Wucknitz 2005, S. 55 f.).

Auf internationaler Ebene begann die Erforschung der Auswirkungen von einzelnen Personen oder Personengruppen auf den Unternehmenserfolg unter Zuhilfenahme des ressourcenorientierten Ansatzes. Nach dem Verständnis von Barney, der in seinen Ausführungen zur Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile ausführt, dass Unternehmensressourcen zum Auf- und Ausbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile „werthaltig“, „selten“, „nicht imitierbar“ und „nicht substituierbar“ sein müssten (vgl. Barney 1991, S. 112–114), bewerten Lopez-Cabrales et al. die Kernmitarbeiter (synonym zu Schlüsselpersonen) anhand der Kriterien „Management-Fähigkeiten“, „Technische Fähigkeiten“ und „Output-orientierte Fähigkeiten“ aus einer Datenbank spanischer Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten im Bereich der Bau-, Finanz- und herstellenden Industrie (vgl. Lopez-Cabrales et al. 2006, S. 84–86).

Lepak und Snell entwickelten u. a. auf den wissenschaftlichen Grundlagen von Barney (1991 und 1995), Prahalad und Hamel (1990) und (1994), Huselid (1995) sowie Rousseau (1995) ein Vier-Quadrantenmodell zur Einordnung der Beschäftigten eines Unternehmens anhand der Beschäftigungsart. Nach dem Verständnis von Lepak und Snell verfügen nur die Schlüsselpersonen mit einer wissensbasierten Beschäftigungsart über „wertvolle“ und „einzigartige“ Fähigkeiten und Erfahrungen, die sie in die Lage versetzen, einen wesentlichen Beitrag zu den strategischen Unternehmenszielen zu leisten (vgl. Lepak/Snell 1999, S. 36; Lepak/Snell 2002, S. 520–522).

Minina und Krupskaya identifizieren in ihrer Studie die Schlüsselpersonen anhand ihrer spezifischen Kompetenz zum Auf- und Ausbau der Kerngeschäftsentwicklung, in der sie die geschäftlichen Kundenbeziehungen maßgeblich beeinflussten. Ein Verlust dieser Personen führe zu einer Beeinträchtigung des Unternehmensergebnisses. Minina und Krupskaya entwickelten auf der Basis ihrer Untersuchung finnischer Unternehmen von > 20 bis ≤ 3.000 Mitarbeiter ein Profil zur Identifikation der Schlüsselpersonen anhand der Kriterien „Lernen“, „Technische Kompetenz“, „Integration“, „Reflexion“ und „Vertrauen“ (vgl. Minina/Krupskaya 2010, S. 7 f.).

Erdil et al. kommen in ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass Mitarbeiter, die über werttreibende und einzigartige Mitarbeiterfertigkeiten verfügen und zudem innerhalb der Klassifikationen hohe Messwerte erzielen, zu den Schlüsselpersonen zählen und in der Lage sind, das Unternehmensergebnis dauerhaft zu beeinflussen. Dabei definieren Erdil et al. nicht das objektive Unternehmensergebnis, z. B. gemessen am Marktanteil oder an den Umsatzerlösen, sondern das wahrgenommene Unternehmensergebnis der finanziellen und operativen Leistung (vgl. Erdil et al. 2010, S. 33).

Weitere Arbeiten von Chew oder Aime et al. bescheinigen den Schlüsselpersonen ein hohes Maß an organisationalen Fähigkeiten<sup>16</sup> sowie persönlichem Engagement und damit im Zusammenhang stehend ein meist geringes Maß an externer Mobilität (vgl. Chew 2004, S. 151 f.; Aime et al. 2008, S. 76). Zu den Auswirkungen externer Mobilität von Schlüsselpersonen auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und auf die eigene Performance finden sich in der Literatur unterschiedliche Forschungsergebnisse. So konnten Groysberg et al. in ihrer Studie u. a. den Nachweis erbringen, dass einzelne Schlüsselpersonen nach einem Wechsel einen sofortigen Rückgang der Performance verzeichneten, wohingegen der Wechsel einer Schlüsselperson mit einem Team keine signifikanten Effekte auf die Performance zeigte<sup>17</sup> (vgl. Groysberg et al. 2008, S. 1222–1224).

Liu et al. analysierten Unternehmen der IT-Branche und folgten der Frage nach dem Einfluss von Schlüsselpersonen und Unterstützungsmitarbeitern auf die Unternehmensperformance. Im Ergebnis konnten sie nachweisen, dass Schlüssel-IT-

---

<sup>16</sup> Nach Barney und Wright sind „organisationale Fähigkeiten“ firmenspezifisch, produzieren komplexe soziale Beziehungen, sind verankert in der Unternehmenshistorie und -kultur und generieren tacites organisationales Wissen (vgl. Barney/Wright 1998, S. 31–46). Schneider verbindet den Ausbau der organisationalen Fähigkeiten mit einem Zuwachs an strukturellem und dynamischem Humankapital (vgl. Schneider 2008, S. 13 f.).

<sup>17</sup> In der Studie Groysbergs wurde die Performance und Fluktuation von 799 Aktienanalysten und 254 Analysten mit festem Einkommen bei 78 US-amerikanischen Broker- und Bankhäusern untersucht (vgl. Groysberg et al. 2008, S. 1213–1230).

Mitarbeiter eine wertvolle Ressource sind und die höchste Performance zur Steigerung des Unternehmenserfolges generieren. Zugleich wurde herausgestellt, dass die mit der Einstellung und/oder Aus- und Fortbildung von Schlüsselpersonen zusätzlich erzielten Unternehmensgewinne zeitversetzt in den Folgeperioden einsetzen und in der Entwicklung der Unternehmensgewinne im Verhältnis zu den Schlüsselpersonen in keiner linearen, sondern in einer konkaven Beziehung standen (vgl. Liu et al. 2013, S. 190).

Meyer et al. weisen unter Zugrundelegung des Kleeblatt-Modells nach Handy aus den 1980er Jahren den Schlüsselpersonen die Verantwortung jener Kernoperationen zu, die für den organisationalen Erfolg notwendig sind. Über die unterschiedlichen Arten des Commitments innerhalb einer Mitarbeiter-Organisations-Beziehung wird den Schlüsselpersonen ein hohes Maß an affektivem Commitment<sup>18</sup> nachgesagt. Nur dieses sei von kritischer Bedeutung für eine Organisation, da Schlüsselpersonen, im Vergleich zu den sonstigen Mitarbeitern, über einen „psychologischen Vertrag“ zur Höchstleistung angespornt würden. Wird dieser „psychologische Vertrag“ verletzt, kann dies zu einer Erhöhung des kalkulatorischen und zu einer Reduktion des affektiven Commitments führen<sup>19</sup> (vgl. Meyer et al., 1998, S. 89–90).

Eine Studie über die Identifizierung und Unterscheidung von Schlüsselpersonen, Eigentümern und anderen Mitarbeitern in kleinen und mittleren Unternehmen wurde von Schlosser veröffentlicht. Auf der Grundlage der Arbeit von Cosack et al. (2010),<sup>20</sup> wonach Schlüsselpersonen ein großes Potenzial besitzen, Funktionen von hohem Wert ausfüllen und deren Fähigkeiten und soziale Netzwerke für das Unternehmen entscheidend sind, stellt Schlosser heraus, dass es sich bei Schlüsselpersonen um eine Gruppe von Mitarbeitern handelt, die mit den Erfolgsfaktoren des Unternehmens kor-

---

<sup>18</sup> Affektives Commitment ist auf ein positives emotionales Verlangen zurückzuführen. Mitarbeiter handeln in der Regel selbständig, sie ‚wollen‘ ein Ziel erreichen. Eine Kontrolle ihres leistungsorientierten Verhaltens ist zumeist nicht notwendig (vgl. Beinborn 2007, S. 361 f.). Im Gegensatz dazu fußt kalkulatorisches Commitment auf äußeren Einflüssen. Mitarbeiter handeln nach opportunistischen Überlegungen und sind in der Beschäftigungswahrnehmung materiell getrieben. Sie verbleiben im Unternehmen, sofern es keine alternative Beschäftigungsmöglichkeit gibt (vgl. Rodouli 2004, S. 31 f.).

<sup>19</sup> Die zu erbringende Arbeitsleistung sowie die Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen, über seinen formalen Arbeitsvertrag hinaus, wird als ‚psychologischer Vertrag‘ verstanden. Als konstitutives Element von Arbeitsverhältnissen prägt der psychologische Vertrag die Beziehung von Mitarbeitern und Organisationen nachhaltig (vgl. Daser 2009, S. 12).

<sup>20</sup> Die Publikation von Cosack et al. (2010) beschreibt einzelne, meist in Verbindung zum Gehaltspaket stehende Bindungsmaßnahmen identifizierter Schlüsselpersonen. Die Anzahl der Schlüsselpersonen innerhalb einer Organisation wird mit ca. 5–10% der Gesamtbelegschaft angegeben. Sowohl Mitarbeiter des Vorstandes oder dem Vorstand zugehörige Mitarbeiter als auch Mitarbeiter in „kritischen Funktionen mit einer hohen Wertschöpfung für das Unternehmen“ zählen gemäß Cosack et al. zu der Gruppe der Schlüsselpersonen. Cosack et al. bleiben jedoch eine Definition von „Schlüsselpersonen“ schuldig und befriedigen nicht den Anspruch auf nachvollziehbare Identifikationsmerkmale (vgl. Cosack et al. 2010, S. 136-138).

respondieren, die Bereitschaft zeigen, einen moderaten Risikoanteil zu übernehmen, und deren Ausübung ihrer Tätigkeiten weitestgehend positiv mit dem gegenseitigen Vertrauen korreliert (vgl. Schlosser 2015, S. 39–42).

In einer im Jahr 2013 veröffentlichten Studie von Morawski, befragt wurden 50 Unternehmensvertreter polnischer Unternehmen innerhalb des Zeitraumes von 2011 bis 2012, stellten sich die Identifikationsmerkmale<sup>21</sup> „langjährige Berufserfahrung im ausgeübten Beruf“, „überdurchschnittliche Arbeitsergebnisse“ und „vertrauensvolle Mitarbeiter“ als wesentliche Unterscheidungsmerkmale von Schlüsselpersonen gegenüber sonstigen Mitarbeitern heraus (vgl. Morawski 2013, S. 20).

Diese Ausführungen zum Stand der Forschung zeigen, dass die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Einfluss von Schlüsselpersonen auf den Unternehmenserfolg hauptsächlich in Europa und insbesondere im deutschsprachigen Raum unter Hinzuziehung der Größenklassen der Unternehmen, fokussiert auf kleine und mittlere Unternehmen, noch in den ‚Kinderschuhen‘ steckt. Darüber hinaus mangelt es einigen Studien an einer allgemeinen theoriegeleiteten Definition der „Schlüsselpersonen“ sowie an einem darauf aufbauenden theoretischen Ansatz zur Identifikation und Bewertung dieser Personen. Gleichwohl eröffnen die Literaturquellen einen ersten Eindruck dahingehend, dass die Gruppe der Schlüsselpersonen einen positiven Einfluss auf die Unternehmensentwicklung nehmen kann.

Einen Überblick zu den Literaturquellen, die den Stand der Forschung widerspiegeln, gibt nachfolgende Abbildung in jährlicher Zeitfolge.

---

<sup>21</sup> „Merkmale bezeichnen dabei unterschiedliche und messend unterscheidbare, den Individuen jeweils eigene Erscheinungsformen ihrer Persönlichkeit. Sie sind der Teil psychischer Variablen, die sichtbarer und einer direkten Beobachtung zugänglicher sind als andere, nur ganz mittelbar erschließbare Zustände“ (Erpenbeck/Rosenstiel 2003, S. XXVIII).



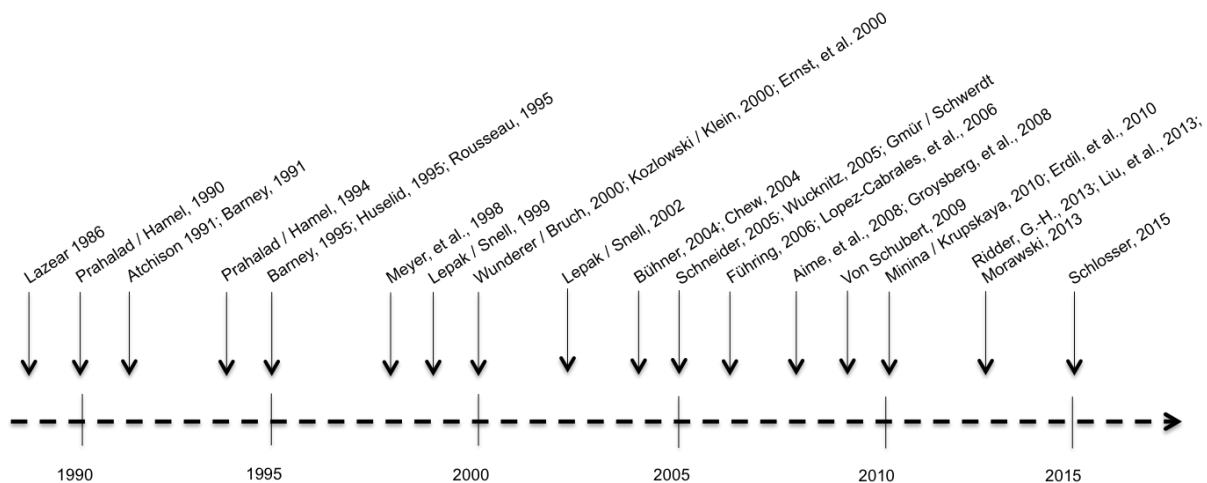


Abbildung 1: Zeitstrahl „Stand der Forschung“, eigene Abbildung.<sup>22</sup>

### 3 Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit

Mit der Forschung zu der nachfolgenden Kernfragestellung der Arbeit

**„Lassen sich die Schlüsselpersonen innerhalb der Unternehmen identifizieren und bewerten; existiert ein positiver Zusammenhang zwischen den bewerteten Schlüsselpersonen und dem Unternehmenserfolg?“**

werden vier Ziele verfolgt:

Wie bereits zum Forschungsstand ausgeführt, mangelt es der Wissenschaft an einer konsentierten Definition des Begriffs „Schlüsselpersonen“. Die Schließung dieser definitorischen Lücke ist das erste Ziel der vorliegenden Arbeit. Das zweite Ziel ist die Schließung der wissenschaftlichen Lücke zwischen den offenbar in den bisherigen Studien ‚fragmentiert‘ gewählten Identifikationskriterien zur Bestimmung einer Schlüsselperson von der gleichsam ‚subjektiven Seite‘ im Vergleich zu den objektivierten, mittels Reliabilitäts- und Validitätsmessung bewerteten Kriterien zur Identifikation von

<sup>22</sup> Die mit dem Zeitstrahl „Stand der Forschung“ in den Forschungsarbeiten von Chew (2004), Aime et al. (2008), Groyberg et al. (2008), Erdil et al. (2010), Minina et al. (2010) und Schlosser (2015) verwendeten Identifikationskriterien einer Schlüsselperson, als Anhang I „Alternative Identifikationskriterien“ beigefügt, finden in der vorliegenden Arbeit keine Berücksichtigung. Es mangelt den Ausführungen an einer Definition der „Schlüsselperson“ sowie an einer nachvollziehbaren Herleitung der gewählten Identifikationskriterien. Gleichwohl werden die wesentlichen Erkenntnisse und Hinweise der genannten Arbeiten in dem Bewusstsein verwendet, dass diese zumeist einer einengenden Betrachtungsweise unterliegen, bspw. auf eine betriebliche Funktion oder auf eine Branchennische beschränkt bleiben.

Schlüsselpersonen innerhalb von Unternehmen, bspw. unabhängig von der Branche, der Funktion und der Aufgabe.

Die in der Literatur vorzufindenden Forschungsergebnisse zur Identifikation von Schlüsselpersonen nehmen zumeist Bezug auf einen Unternehmensbereich und/oder auf eine gezielte ergebnisorientierte Messgröße.

Nach Ernst, Leptien und Vitt sind beispielsweise Schlüsselpersonen überproportional produktiv, deutlich produktiver als ihre Kollegen. Ein Einblick in die Gesamtstudie offenbart, dass sich die Forscher in ihrer Arbeit auf den Bereich der Forschung und Entwicklung bezogen haben. Als Identifikationskriterium zur Bewertung einer Schlüsselperson wurde dabei die Anzahl der Patente je Mitarbeiter herangezogen (vgl. Ernst/Leptien/Vitt 2000, S. 184–199).

Nach Lazear sind Schlüsselpersonen auf dem Arbeitsmarkt sichtbarer als ‚gewöhnliche‘ Arbeitnehmer. Das Identifikationskriterium „Sichtbarkeit“ begründet Lazear damit, dass Schlüsselpersonen infolge ihrer höheren Performance<sup>23</sup> mehr Aufmerksamkeit von Wettbewerbern erhalten und folgert daraus, dass es sich bei den deutlich sichtbaren Arbeitnehmern um Schlüsselpersonen handeln könnte (vgl. Lazear 1986, S. 141–165).

Umfänglich wurde die Frage: „Was ist eine Schlüsselperson?“, in der Studie von Chew behandelt. Er untersuchte die Nutzung von HR-Systemen für Schlüsselpersonen und Unterstützungsmitarbeiter und bewertete dabei im Rahmen von Interviews mit dem Management diverser Unternehmen u. a. fünf zusammenhängende Kriterien zur Bestimmung einer Schlüsselperson. Das Ziel der Forschungsarbeit bestand nicht in der Identifikation von Schlüsselpersonen, sondern der Validierung gewählter Kriterien, die eine Schlüsselperson aus der Perspektive des Managements beschreiben könnten. Konkrete Personen bzw. Personengruppen von Schlüssel- oder Nicht-Schlüsselpersonen wurden nicht herangezogen (vgl. Chew 2004, S. 106).

---

<sup>23</sup> Performance: Alternativer Begriff für das Maß zur Erfüllung einer vorgegebenen Leistung (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2010). Die Begriffe „Performance“ und „Leistung“ werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet. Reinhardt setzt Performance mit beruflicher Leistung individueller Mitarbeiter gleich. Davon abzugrenzen ist die berufliche Leistungsfähigkeit, die im Zusammenhang mit Verhaltensweisen und Ergebnissen von Mitarbeitern darauf abhebt, was jemand für die Ziele der Organisation leisten könnte (vgl. Reinhardt 2014, S. 203).

Mit Blick, u. a. auf die soeben aufgeführten Studien von Lazear (1986), Ernst, Leptien, Vitt (2000) und Chew (2004) sowie die kurz erläuterten Kriterien zur Identifikation von Schlüsselpersonen, z. B. Ausweis einer überproportionalen Produktivität oder ein den Wertschöpfungsprozess begleitendes HR-Management, besteht das dritte Ziel dieser Arbeit in der Verifizierung der seitens der Unternehmensvertreter genannten Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen.

Hierzu werden die nachfolgenden Ansätze diskutiert:

- Durchführung einer individuellen Leistungsbeurteilung nach Campbell et al. (1996) unter Bezugnahme der Ergebnisse einer Metaanalyse aus dem Jahr 2005 nach Viswesvaran, Schmidt und Ones (vgl. Marcus/Schuler 2006, S. 438 f.).
- Berücksichtigung ‚institutionalistischer‘ Überlegungen, die im Kern der Aussage nicht nur auf zweckrationalen Entscheidungen beruhen, sondern immer auch als Reaktion auf herangetragene Annahmen, Vorstellungen und Erwartungen zu interpretieren sind und insofern eine Erklärung der Diskrepanz zwischen betrieblichen Anwendungen und betriebswirtschaftlicher Effizienz liefern (vgl. Fallgatter 1998, S. 8).

Das vierte Ziel der Arbeit steht im Dienst der praxisnahen Anwendung ihrer wissenschaftlichen Erkenntnisse. Bereits die bewusste Einschränkung des Titels „auf den Unternehmenserfolg kleiner und mittelständischer Unternehmen“ zielt auf zumeist inhaber- bzw. gesellschaftergeführte kleine und mittelständische Unternehmen mit dem quantitativen Merkmal einer Beschäftigtenanzahl bis zu 249 Mitarbeitern (vgl. Krämer 2003, S. 9 f.) und dem qualitativen Aspekt kurzer und direkter Entscheidungsbefugnisse.

Dabei basiert der Transfer der wissenschaftlichen Erkenntnisse in die Praxis auf dem Grundverständnis angewandter Betriebswirtschaftslehre,<sup>24</sup> die sowohl einem theoretischen Erklärungs- als auch einem pragmatischen Gestaltungsziel verpflichtet ist. Durch eine Reduktion komplexer Sachverhalte in erklärbare Teilabschnitte erfolgt über

---

<sup>24</sup> Wöhe und Döring (2010) definieren die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Wissenschaft, ausgerichtet auf einen Teilbereich des menschlichen Tuns innerhalb der Unternehmen (vgl. Wöhe/Döring 2010, S. 3–5). Die Gesamtheit aller organisatorischen Regeln eines Unternehmens wird in der Betriebswirtschaftslehre als Organisationsstruktur bezeichnet (vgl. Picot et al. 2015, S. 31).

die Vermittlung von praktischem Orientierungswissen hinaus die Dokumentation vielfältiger Handlungsempfehlungen zur Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse innerhalb einer Organisationsstruktur (vgl. Picot et al. 2015, S. 30–33). Berücksichtigung findet dabei zugleich das konstruktivistische Wissenschaftsverständnis in seiner Kernaussage, dass Menschen durch ihr Handeln und ihre Kommunikation eine soziale Wirklichkeit schaffen, die als objektiv erscheint, obwohl die aus dem theoretischen Erklärungsziel abgeleiteten Handlungsempfehlungen keine Objektivierung rechtfertigen, sondern die geschaffene Objektivität sich aus einer Mehrzahl von subjektiven Wahrnehmungen und Konstruktionen zusammensetzt (vgl. Kieser 1999, S. 287–289). Nach diesem Verständnis wird im Folgenden, durch Kapitel 4 „Aufbau der Arbeit“ dokumentiert, der Versuch unternommen, sowohl die Schlüsselpersonen innerhalb der Unternehmensstrukturen der kleinen und mittleren Unternehmen mittels Benennung und Bewertung zu visualisieren als auch für die Unternehmensvertreter und zukünftigen Entscheidungsorgane herauszustellen, dass der Maßstab der produktivitätsorientierten Normalverteilung bei Schlüsselpersonen verfehlt ist.

## **4 Aufbau der Arbeit**

Das Verhältnis von Theorie und Praxis und hier insbesondere die Annahme, dass die Erkenntnisse dieser wissenschaftlichen Arbeit Einfluss auf die Praxis nehmen, bestimmen ihren Aufbau und das damit verbundene konstruktivistische Wissenschaftsverständnis. Bevor im Nachfolgenden der Aufbau der Arbeit beschrieben wird, ist auf das Rationalitätsproblem<sup>25</sup> im Verhältnis von Theorie und Praxis genauer einzugehen.

Lueken entwickelt in seiner Beschreibung der konstruktivistischen Herangehensweisen wissenschaftlichen Verständnisses drei Ebenen:

### Primäre Praxis

In der primären Praxis, auch vortheoretische Praxis genannt, steht die Handlung der Individuen im Vordergrund der Betrachtung. Intuitives Können zur Ausübung der Tä-

---

<sup>25</sup> „Rationalität“ beschreibt das Verhalten von „rational“ handelnden Personen bzw. aus Überzeugung handelnder Personen in Entscheidungssituationen. Bartley beschreibt Probleme der Rationalität in der Bestimmung logischer Grenzen sowie der Identifizierung klarer Abgrenzungen unter Einbezug der Ökologie, also der Umweltfaktoren (vgl. Bartley 1987, S. 185–187). Das Rationalitätsproblem im vorliegenden Kontext bezieht sich auf den Spannungsbogen rationaler Handlungen zur Zielmaximierungserreichung zwischen den Erkenntnissen aus der Theorie und den Erfahrungen aus der Praxis.

tigkeit, der jeweiligen Situation entsprechend, überlagert das theoretische Wissen. Theoretische Annahmen und die aus ihnen resultierenden kritischen Schlussfolgerungen zur Bestätigung oder zum Verwerfen praktischer Handlungen verkümmern zur Bedeutungslosigkeit; Geltungsansprüche der primären Praxis werden nicht thematisiert, sondern durch die Ausübung bzw. durch die Vorführung belegt (vgl. Lueken 1992, S. 174 u. 176–179).

### Theoretische Praxis

Die theoretische Praxis setzt an den Grenzen des primärpraktischen Handelns an, indem Problemlagen erkannt, reflektiert und zur zusätzlichen Wissensbildung genutzt werden. Als ein Prozess der „Iterationsschleife“ versteht sich die theoriegeleitete Praxis, immer ausgehend von dem konkreten Handlungsfall, als Bildung von Wissen zu einem Zeitpunkt, an dem sich wissensorientierte Problemlösungshandlungen in der Praxis bewähren und ein alltagsgebräuchliches Verständnis finden. Dabei tritt die Geltungsfrage der theoretischen Praxis, die sich im Gegensatz zur primären Praxis durch ihre Begründbarkeit von bloßem Glauben und Meinen auszeichnet, in der situativen Einbindung des Handelns im Umfang des anwachsenden praxisorientierten Verständnisses zurück (vgl. Lueken 1992, S. 174–175 u. S. 179–183).

### Wissenschaftliche Praxis

Unter wissenschaftlicher Praxis versteht Lueken einerseits die wissenschaftliche Ausprägung der theoretischen Praxis in Verbindung mit der primären Praxis und andererseits ein wissenschaftliches Handeln der Wissenschaftler ohne Bezug zur vortheoretischen und theoriegeleiteten Praxis. So handelt es sich beispielweise bei der Datenerhebung einer wissenschaftlichen Studie um eine wissenschaftliche Ausprägung der theoretischen Praxis eines primärpraktischen Könnens, welche erforderlich ist, um den in der wissenschaftlichen Praxis stehenden Subjekten distanzierende Gegenstände fragend und untersuchend gegenüberzustehen. Wurde hingegen der Bezug zur vortheoretischen und theoriegeleiteten Praxis aufgegeben, ersetzen Abstraktionen bewährte Handlungsaspekte, die auch von den Handlungen des Darstellens, des Prüfens und des Bildens von Wissen mit der Folge absehen, dass die Begrifflichkeiten des Wissens und der Theorie von der Praxis, der Prüfung und der Einlösung von Geltungsansprüchen abgekoppelt werden (vgl. Lueken 1992, S. 175 f. und 183–185).

In Teil A der Arbeit werden die grundsätzlichen Problemstellungen beleuchtet, jene Spannungsfelder, die eine Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen beeinflussen, benannt sowie die mit der Arbeit verbundenen vier Zielsetzungen herausgearbeitet.

Teil B der Arbeit behandelt die theoretischen Bezugspunkte und begrifflichen Grundlagen. Die Kapitel 1 bis 3 beschreiben dabei die möglichen Einflussfaktoren hinsichtlich der Identifizierung, der Bewertung sowie der Förderung der Schlüsselpersonen aus der Sicht der Wertvorstellungen der Gesellschaft, des Managements der Unternehmen sowie der unterstützenden Funktion des Human Resource Managements. Dabei wird bspw. der Fragestellung nachgegangen, in welchem Ausmaß moralische und ethische Bedenken eine ‚Sichtbarmachung‘ von Schlüsselpersonen erschweren und deren zielgerichteten Einsatz innerhalb der Unternehmen zum Wohl der Gesellschaft verhindern können. Darüber hinaus werden die Führungsstile und deren Auswirkung auf die Leitungs-, Unterstützungs- und Ausgleichsfunktion von Schlüsselpersonen innerhalb der kleinen und mittleren Unternehmen betrachtet. Abschließend erfolgt eine Bewertung, inwieweit es sich bei der Funktion des Human Resource Managements um eine eigenständige Kernkompetenz im Unternehmen handeln kann.

Die daran anschließende Betrachtung der Unternehmensgrößenklassen innerhalb des Kapitels 4 mit Blick auf die gewählte Einschränkung der kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie der Herausarbeitung der Interdependenzen zwischen den Kernkompetenzen und dem Unternehmenserfolg innerhalb des Kapitels 5, gewährleisten eine stringente Überleitung zu den folgenden Kapiteln.

Eine Diskussion zum Verständnis von Schlüsselpersonen im weiteren und engeren Sinne erfolgt in Teil C, Kapitel 1 „Thematische Einordnung von Schlüsselpersonen“, verbunden mit der für die Arbeit aus den Literaturquellen herausgearbeiteten Definition „Schlüsselpersonen“. Im Anschluss daran werden die einzelnen Kriterien zur Bestimmung von Schlüsselpersonen unter Kapitel 2 „Identifikation von Schlüsselpersonen“ hergeleitet und in einem theoretischen Ansatz zur Identifikation von Schlüsselpersonen zusammengefasst.

Des Weiteren erfolgt in Teil C, Kapitel 3 „Leistungsbewertung von Schlüsselpersonen“ eine Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten von Leistungsbeurteilungen zur Verifizierung von Schlüsselpersonen. Dabei geht es im Wesentlichen nicht um die unterschiedlichen Verfahren von Leistungsbeurteilungen, sondern um eine kritische Auseinandersetzung der Anwendbarkeit von Leistungsbeurteilungen aus theoretischer und praxisorientierter Sichtweise.

Teil D „Empirische Untersuchung“ der Arbeit schildert zunächst das Vorgehen der Datenerhebung und -evaluation von qualitativen und quantitativen Datensätzen mit Hilfe wissenschaftlicher Modelle. Die daran anschließenden Auswertungen und Präsentationen der Forschungsergebnisse unter Kapitel 3, Teil D, nehmen Bezug auf die im Rahmen der Modelle „Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen“ und „Leistungsbewertung von Schlüsselpersonen“ bestimmten Dimensionen und unabhängigen Variablen zur Überprüfung der einzelnen Arbeitshypothesen. In einem daran anschließenden Teil, unter Kapitel 4, Teil D, „Interpretation der Ergebnisse“ werden die Resultate im Kontext der wissenschaftlichen Literaturrecherchen und in Anlehnung sowohl an die Kernfragestellung als auch hinsichtlich der Arbeitshypothesen interpretiert. Mit Kapitel 4.5 „Limitationen der Arbeit“ schließt Teil D.

Die Schlussbetrachtung Teil E beinhaltet zunächst ein würdigendes Resümee der Ergebnisse der Arbeit und im Folgenden den Ausweis der Implikationen für die Praxis sowie der Anschlussmöglichkeiten weiterer Forschungsaktivitäten.

Einen Gesamtüberblick über den Verlauf der Arbeit und die damit verbundenen Schwerpunkte gemäß den soeben getroffenen Ausführungen gibt das nachstehende Forschungsdesign.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Als Forschungsdesign wird die äußere Form einer empirischen Studie beschrieben, abgrenzend zur Forschungsmethode, die konkrete Wege zur Erhebung, Aufbereitung und Auswertung der Daten beinhaltet. Synonyme Begrifflichkeiten für Forschungsdesign: Untersuchungsplan, Forschungsarrangement, Forschungstypus, Forschungsstrategie oder Forschungskonzeption (vgl. Hug/Poscheschnik 2010, S. 70).

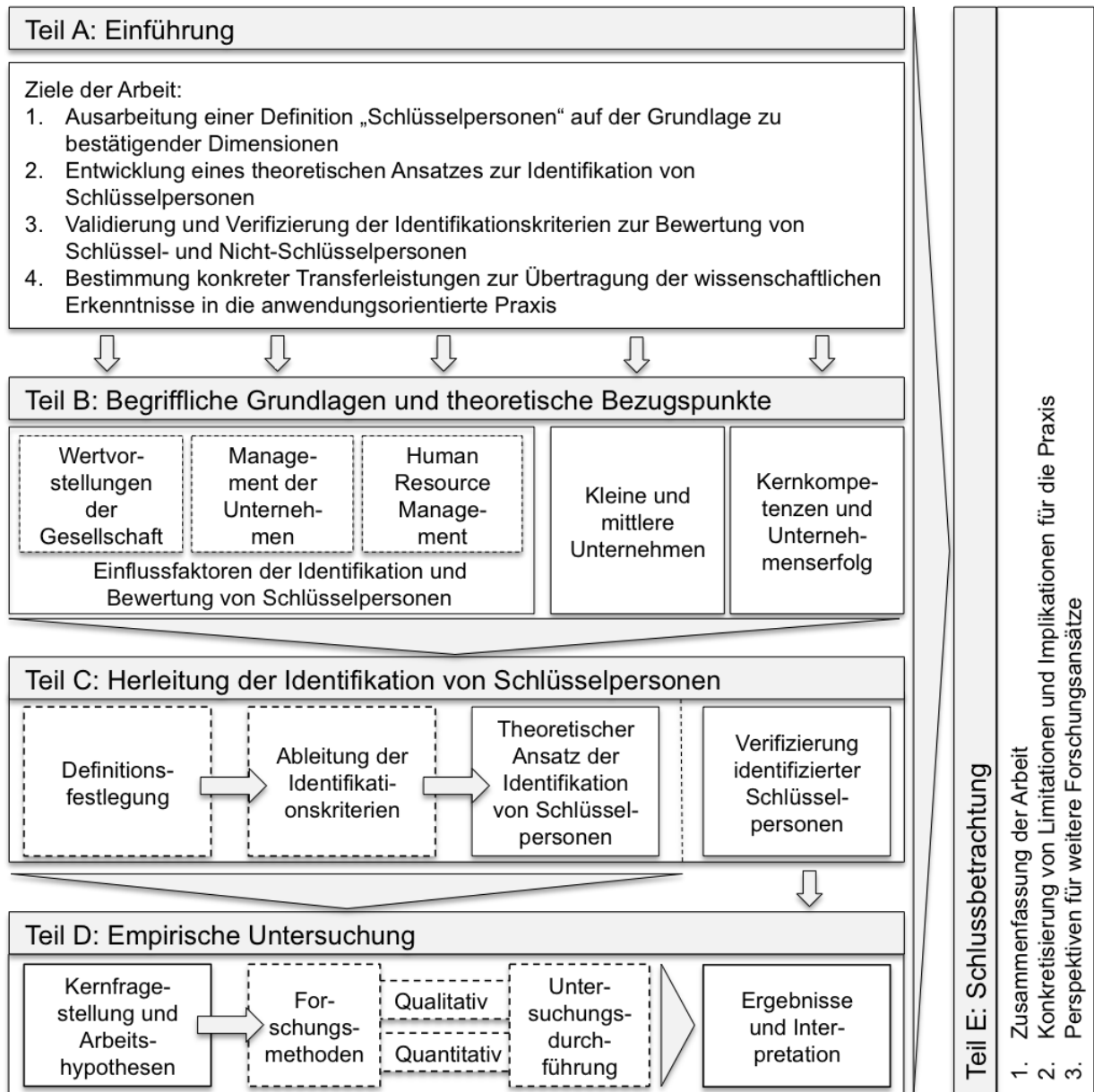


Abbildung 2: Forschungsdesign der wissenschaftlichen Arbeit, eigene Abbildung.



## **Teil B: Begriffliche Grundlagen und theoretische Bezugspunkte**

### **1 Wertvorstellungen der Gesellschaft**

#### **1.1 Begriffliche Grundlagen**

Mit der Wahl des Titels der vorliegenden Arbeit *Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen sowie deren Einflussnahme auf den Unternehmenserfolg kleiner und mittlerer Unternehmen* könnte der Eindruck einer bewussten Inkaufnahme der Spaltung in ‚gute‘ und in ‚weniger gute‘ Arbeitnehmer (m/w) erweckt werden. Auch könnten mit dem Begriff „Schlüsselpersonen“ Wertvorstellungen verbunden werden, die z. B. die Fragestellung nach dem Wert eines Menschen im Allgemeinen und dem Wert eines Arbeitnehmers im Speziellen hervorrufen, so dass im Folgenden sowohl die gesellschaftlichen, als auch die unternehmerischen und die arbeitnehmerseitigen Wertvorstellungen, nicht zuletzt über die Moral und Unternehmensethik, wie in Kapitel 1.1.2. beschrieben, betrachtet werden.

Zu diesem Komplex führen Deery und Jago u. a. aus, dass eine Belegschaft bereits durch die Funktionen in unterschiedliche Mitarbeitergruppen aufgeteilt ist und nehmen eine Aufteilung in sekundäre und primäre Mitarbeiter vor. So werden z. B. sekundäre Mitarbeiter, im Gegensatz zu primären Mitarbeitern, auf dem externen Arbeitsmarkt leichter gefunden und verrichten solche Aufgaben in einem begrenzten Umfang, die nur ein geringes organisationsspezifisches Wissen erfordern. Zugleich unterstreichen Deery und Jago als wesentlich, dass die Unterscheidung und die damit auszuübende Unternehmenstätigkeit zwischen den beiden zuvor genannten Mitarbeitergruppen ausschließlich auf der Grundlage der individuellen Erfahrungen und Fertigkeiten erfolgt (vgl. Deery/Jago 2002, S. 339–351).

Eine Unterteilung der Mitarbeiter in unterstützende Mitarbeiter und Mitarbeiter, verantwortlich für den Auf- und Ausbau spezieller Kompetenzen<sup>27</sup> nehmen Lepak et al. vor,

---

<sup>27</sup> Kompetenz nach White (1959) ist die Voraussetzung von Performance, die ein Individuum durch selbst motivierte Interaktionen mit seiner Umwelt entfaltet und die infolgedessen über die Anwendung bzw. über den Gebrauch als Kompetenz sichtbar wird (vgl. Erpenbeck/Rosenstiel 2003, S. X–XI).

ohne den Wert einzelner Arbeitnehmer in Frage zu stellen. Sie fanden heraus, dass Unternehmen, die Mitarbeiter mit besonderen Fähigkeiten beschäftigen, im Vergleich zu Unternehmen, die diese Mitarbeiter nicht beschäftigen, erfolgreicher in der Ausübung ihrer Geschäftstätigkeiten agieren (vgl. Lepak et al. 2007, S. 224). Zugleich stellen Barney und Wright sowie Prahalad und Hamel heraus, dass einer Differenzierung von Mitarbeitergruppen in Schlüsselpersonen und Nicht-Schlüsselpersonen keineswegs eine unterschiedliche Wertschätzung der Personen innerhalb der jeweiligen Gruppen zugrunde liegt, sondern die Unterteilung der Mitarbeiter eines Unternehmens in Schlüsselpersonen und Nicht-Schlüsselpersonen der Erkenntnis geschuldet ist, dass Schlüsselpersonen enger mit den Kernkompetenzen eines Unternehmens verbunden sind und damit einen höheren Beitrag zum Unternehmenserfolg beisteuern als andere (vgl. Barney/Wright 1998, S. 31–46; Prahalad/Hamel 1990, S. 79–86).

Die mit diesem Kapitel verbundenen begrifflichen Grundlagen und theoretischen Bezugspunkte im Rahmen der Wertvorstellungen der Gesellschaft<sup>28</sup> ergeben sich aus den nachfolgenden drei Unterkapiteln. Es wird verdeutlicht werden, dass die mit der Arbeit verbundenen Ziele, wie unter Teil A, Kapitel 3 „Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit“ beschrieben wird, ein grundsätzliches Verständnis im Sinne der Unternehmensethik als Teildisziplin der angewandten Ethik unter Einbezug der Corporate Social Responsibility (CSR) erfordern. Ohne dieses grundlegende Verständnis wird ein praxisorientierter Transfer der wissenschaftlichen Erkenntnisse kaum möglich sein (vgl. Bassen 2005, S. 232–235).

### **1.1.1 Corporate Social Responsibility (CSR)**

Wirtschaftlich stabile Unternehmen sind dauerhaft in der Lage, ihren Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu leisten. Corporate Social Responsibility (CSR), ein Konzept auf freiwilliger Basis mit einem zunächst wissenschaftlichen Ursprung im angelsächsischen Wirtschaftsraum der 1950er Jahre, verbindet die sozialen und ökologischen Belange mit dem Ziel der Gewinnmaximierung unternehmerischer Tätigkeit (vgl. Bassen et al. 2005, S. 231 f.). Dabei sind es in erster Linie die erfolgreichen Unternehmen, die gegenüber den weniger erfolgreichen Unternehmen in der Lage sind,

---

<sup>28</sup> Die Wertvorstellung der Gesellschaft im Kontext der Arbeit orientiert sich an einem Werteverständnis als moralische Verpflichtung einer bewussten Handlungsorientierung innerhalb bestimmender Umwelt-determinanten (vgl. Hillerbrand 2006, S. 51 f.).

einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen zu leisten und die unternehmerische Verantwortung nachhaltig und wertschöpfend wahrzunehmen.<sup>29</sup>

Dabei tragen die Unternehmen, die durch ihr Handeln gesellschaftliche Rechte in Anspruch nehmen bzw. genommen haben, u. a. die Verpflichtung, die Arbeitsplätze zu sichern und zugleich unter Berücksichtigung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit, die langfristigen gesellschaftlichen Themen und Herausforderungen zu erkennen und entsprechend in das unternehmerische Handeln zur dauerhaften Sicherung des Unternehmenserfolges aufzunehmen (vgl. Zander 2007, S. 18). Ein derartiger Megatrend, der gegenwärtig bereits die gesellschaftliche Entwicklung beeinflusst und auf die Unternehmens- und Personalstrategie einwirkt, ist der demografische Wandel (vgl. Rump/Eilers 2007, S. 39–58).

Gemäß dem Forschungsbericht Nr. 94 des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln aus dem Jahr 2014 wird die Anzahl der erwerbstätigen sogenannten MINT-Kräfte (aus den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) bis zum Jahr 2030 stark sinken. Der Grund dafür liegt einerseits in der demografischen Entwicklung, der Alterung und dem Rückgang der Bevölkerung in Deutschland, andererseits in der vernachlässigten Qualifikation<sup>30</sup> auf dem Gebiet der MINT-Fächer. Selbst unter Berücksichtigung der Annahme eines früheren Berufseinstiegs von einem Jahr und der einer verlängerten Lebensarbeitszeit von zwei Jahren sowie einer konstanten Zuwanderung von 100.000 Fachkräften aus dem Ausland, wird bei den MINT-Kräften bis 2030 ein erheblicher Fachkräftemangel prognostiziert (vgl. Anger et al. 2014, S. 74–80).

Zahn-Elliott stellte fest, dass auch dann, wenn es nicht zu einem generellen Fachkräftemangel kommen wird, in Anbetracht der Prognosen sehr wahrscheinlich regionale und branchenspezifische Differenzen zwischen dem Arbeitsangebot und der Arbeitsnachfrage mit Blick auf MINT-Kräfte auftreten werden, insbesondere bei hochqualifizierten und spezialisierten Kräften und Facharbeitern (vgl. Zahn-Elliott 2001, S. 7–10).

---

<sup>29</sup> Nach Lin-Hi und Suchanek ergibt sich die grundlegende Herausforderung aus dem kontingenten Charakter der CSR-Diskussion. Ihnen zufolge beinhaltet CSR die Relevanz normativer Fragestellungen in der Unternehmensführung. Unternehmen werden in einem zunehmenden Maße mit gesellschaftlichen Anforderungen konfrontiert, die sich nur bedingt unter dem vagen Begriff der Verantwortung subsumieren lassen, und müssen Wege finden, im eigenen Interesse damit umzugehen (vgl. Lin-Hi/Suchanek 2011, S. 67 f.).

<sup>30</sup> „Qualifikationen bezeichnen klar zu umreißende Komplexe von Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, über die Personen bei der Ausübung beruflicher Tätigkeiten verfügen müssen, um konvergenz-anforderungsorientiert handeln zu können“ (Erpenbeck/Rosenstiel 2003, S. XXIX).

Dabei reagieren Unternehmen höchst unterschiedlich auf die Auswirkungen des demografischen Wandels. Prezewowsky verwies in diesem Zusammenhang auf die Möglichkeit reagierender und agierender Strategien. Während Unternehmen reagierender Strategien sich auf eine fortwährende Professionalisierung der Personalbeschaffungsmöglichkeiten konzentrieren, begreifen Unternehmen agierender Strategien, die Folgen des demografischen Wandels als eine Chance, indem die Belegschaftsstruktur bewusst strategisch zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen gestaltet wird. Ausgehend von einer mit der Unternehmensstrategie abgestimmten Personalbedarfsstrategie werden Programme zur Personalanziehung, -entwicklung und -retention umgesetzt (vgl. Prezewowsky 2007, S. 37 f.).

Die Sicherung und die Ausrichtung der vorhandenen Belegschaftskapazitäten des Unternehmens, insbesondere der Schlüsselpersonen<sup>31</sup> und die in diesen Personen inhärent vorhandenen Erfahrungen und Fähigkeiten, sind dabei eine wichtige Voraussetzung zur nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit (vgl. Lepak/Snell 2002, S. 518 und 520; Bassen et al. 2005, S. 231-235). Die Unternehmensvertreter werden aufgefordert, in den Faktor Arbeit zu reinvestieren<sup>32</sup> (vgl. Rump/Eilers 2007, S. 39–58).

### **1.1.2 Moral und Unternehmensethik**

Für die weiteren Ausführungen ist es zunächst von Bedeutung, die Begriffe Moral und Unternehmensethik<sup>33</sup> zu definieren, um in der daran anschließenden Diskussion aufzuzeigen, dass es eine zunächst offensichtliche „Frontstellung“<sup>34</sup> zwischen der Betriebswirtschaftslehre und der Unternehmensethik zu vermeiden gilt und die Moral als Produktionsfaktor betrachtet werden kann.

---

<sup>31</sup> Lepak und Snell berichten von „knowledge-based employees“ als einer Grundvoraussetzung zur Generierung fortwährender und dauerhafter Wettbewerbsvorteile. Bei einer Verknappung wesentlicher Personalkapazitäten, Mitarbeiter mit herausragenden Kompetenzen liege es in der Verantwortung der Unternehmensvertreter, dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse durch eine unternehmerische Gewinnmaximierung zu garantieren (vgl. Lepak/Snell 2002, S. 520 f.). Dieses Verständnis entspricht dem CSR-Konzept.

<sup>32</sup> Längsschnittstudien zeigen u. a. einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Häufigkeit wahrgenommener Personalentwicklungsmaßnahmen und der Position der Person im Unternehmen. Dabei ist es irrelevant, ob es sich um Führungskräfte, Generalisten oder Spezialisten handelt. Gemein ist allen Positionen, dass sich die Mitarbeiter durch kontinuierliches Lernen entwickeln oder entwickeln lassen (Hell et al. 2006, S. 58–78).

<sup>33</sup> Bassen et al. (2005) ordnen die Unternehmensethik der angewandten Ethik zu. Dabei handelt es sich keineswegs um einen Widerspruch, sondern um eine gegenseitige Bereicherung, in der die technologische, anwendungsorientierte Sichtweise dominiert (vgl. Schierenbeck/Wöhle 2012, S. 11–13).

<sup>34</sup> Gegenläufige oder ablehnende Haltung zweier Interessensgruppen oder Themenbereiche. Mitarbeiter eines Unternehmens können als Kostenfaktor einerseits und als Werttreiber andererseits betrachtet werden (vgl. Kittner 1997, S. 2285–2290). Thielemann und Weibler formulieren ein Frontfeld als fehlende interdisziplinäre Abstimmungen zwischen der Betriebswirtschaftslehre und der Unternehmensethik (vgl. Thielemann/Weibler 2007, S. 180–182).

Unter dem Begriff der Moral werden die in einer Gruppe oder in einer Organisation tatsächlich geltenden und notfalls sanktionierbaren Normen verstanden, welche von den Mitgliedern einer Gruppe oder Organisation zumeist durch konkludentes Handeln zum Ausdruck gebracht werden. Dazu zählen beispielsweise die Werte und Normen verankerter Lebens- und Machtprozesse einer Gesellschaft oder eines Unternehmens (vgl. Berkel/Herzog 1997, S. 43).

Die Unternehmensethik hingegen, ein Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre (vgl. Altbach 2005, S. 812–825), ist die Anwendung der Ethik innerhalb des Bezugsrahmens eines Unternehmens. Sie hinterfragt die moralischen Forderungen und ist eine methodisch begleitende Besinnung, die philosophische Reflexion dieser faktisch geltenden, durch schlüssiges Verhalten ausgedrückter Moralvorstellung. In Abgrenzung zur zumeist unreflektierten Moral fragt die Ethik danach, wie sich z. B. die verankerten Werte und Normen in einem Unternehmen begründen lassen (vgl. Berkel/Herzog 1997, S. 43–52; Wieland 2006, S. 9 f.).

Die Unternehmensethik als eine Wissenschaft von sittlichem bzw. moralischem Handeln befasst sich mit Normen und Werturteilen, mit denen sich das Handeln auf Unternehmensebene bewerten lässt (vgl. Pieper 2003, S. 17 f.). Küpper sieht die Aufgabe der Unternehmensethik in der Bereitstellung von Erkenntnissen sowie Instrumenten, welche die betrieblichen Handlungsträger zur Lösung ihrer eigenen Wertkonflikte, beispielsweise dem Konflikt zwischen Gewinn und Moral (vgl. Pies/Saridison 2006, S. 268–272), nutzen können (vgl. Küpper 2005, S. 834–850). Für Göbel sind die Begrifflichkeiten der Unternehmer- oder Managerethik sowie der Unternehmensführungsethik mit der Tätigkeit der jeweils beauftragten Individuen unzertrennlich verbunden. Dabei trifft sie die Annahme, dass die Unternehmensethik zumeist durch die Unternehmensvertreter maßgeblich beeinflusst und geprägt wird (vgl. Göbel 2003, S. 171 u. S. 176–179).

Hentschel sieht keinen Konflikt zwischen der Betriebswirtschaftslehre und der Unternehmensethik. Damit widerspricht er deutlich manchen Unternehmensethikern, die versuchen, eine ‚Zwei-Welten-Theorie‘ zu entwickeln. Die Betriebswirtschaftslehre ist in einer Vernunftethik verankert, mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen einer endlichen Welt vernünftig und weitsichtig umzugehen<sup>35</sup> (vgl. Hentschel 2001, S. 44).

---

<sup>35</sup> Die von Hentschel (2001) getroffene Definition im Interessensausgleich zwischen der Betriebswirtschaftslehre und der Unternehmensethik bildet den Argumentationskern einer CSR, in der die Unter-

„Da alles, was vernünftig ist, ethisch gerechtfertigt ist (Vernunftethik), ist das Wirtschaftlichkeitsprinzip der Betriebswirtschaftslehre ein ethisch gerechtfertigtes Prinzip“ (Albach 2005, S. 812) erklärt Albach und postuliert: „Gute Betriebswirtschaftslehre heißt: Sicherung der Funktion von Unternehmen, die gesellschaftliche Wohlfahrt zu mehren“ (Albach 2005, S. 811). Ob dabei der effiziente Umgang mit Ressourcen, inkl. der Mitarbeiter eines Unternehmens, durch Kontrolle oder durch anreizkompatible Verträge erfolgt, ist von untergeordneter Bedeutung (vgl. Albach 2005, S. 812–825).

Albach zieht seine Begründung aus dem normativen Verständnis und der damit verbundenen allgemeinen Akzeptanz der Vernunftethik nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip der Betriebswirtschaftslehre, wonach es – im Sinne Kants – keinen Widerspruch in der Zuordnung der Verantwortungsethik, der Gleichheitsethik sowie der Zukunftsethik als Prinzipien auch der Betriebswirtschaftslehre gibt. Die Produktionsfaktoren<sup>36</sup> Kapital und Arbeit sind gleichberechtigte Partner im Produktionsprozess. Der Einsatz des Produktionsfaktors Arbeit erfolgt nicht nach dem Grundsatz der Gleichberechtigung, sondern nach dem Verständnis der Vernunft, da kein Kapitalgeber die Gleichheit der Produktionsfaktoren im Kombinationsprozess bei gegebener Produktionsfunktion<sup>37</sup>, meist bereits während der Entwicklungsphase durch die Unternehmensführung festgelegt, aufs Spiel setzt (vgl. Albach 2005, S. 812–825).

Homann definiert die Unternehmensethik bzw. die Unternehmensführungsethik als nachhaltiges, kooperatives und soziales Vorteilsstreben individueller Marktakteure im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Möglichkeiten und postuliert, wie Albach (2005), ein vernunftbestimmtes Verständnis zwischen der Unternehmensethik und der Betriebswirtschaftslehre mit dem Ziel, kurzfristigen Aktionismus zu vermeiden und langfristige Strategien zur Erhaltung und zum Ausbau der Produktionsfaktoren sicherzustellen (vgl. Homann 2003, S. 71).

Pies fordert eine situative Mäßigung des Eigeninteresses und zugleich eine situationstheoretische Positionierung zur Überwindung eines Konflikts zwischen der Unternehmensethik und der Betriebswirtschaftslehre. In diesem Kontext fährt Pies fort und schlägt vor, eine moralische Qualifizierung einer Situation nicht als Kriterium zu ver-

---

nehmensvertreter aufgefordert werden, soziale und ökologische Belange zur nachhaltigen Gewinnmaximierung zu vereinen.

<sup>36</sup> Wie in der Volkswirtschaftslehre mit den klassischen Produktionsfaktoren Kapital, Boden, Arbeit und Wissen, werden in der Betriebswirtschaftslehre alle Elemente, die im betrieblichen Leistungserstellungs- und Leistungsverwertungsprozess miteinander kombiniert werden, als Produktionsfaktoren verstanden (vgl. Thommen/Achleitner 2012, S. 39).

<sup>37</sup> Funktionale Beziehung zwischen dem Input und dem jeweiligen Output an Produktionsfaktoren (vgl. Thommen/Achleitner 2012, S. 402).

stehen, ob das damit verbundene Eigeninteresse stark oder schwach ausgeprägt ist, sondern ob die Verfolgung und Durchsetzung des Eigeninteresses im Rahmen des Konflikts zu Gunsten oder zu Lasten anderer erfolgt. In der Konsequenz lassen sich moralische Anliegen durch eine Forcierung des Eigeninteresses fördern, sofern für die nötige und transparente Anreizkompatibilität gesorgt ist (vgl. Pies et al. 2009, S. 321 f.). Die von Pies (2009) proklamierte Vereinbarkeit der Anreize zum Ausgleich der moralisch vertretbaren Verfolgung der Eigeninteressen, nach dem Vernunftverständnis von Homann (2003) und der zuvor beschriebenen Produktionsfunktion nach Albach (2005), lässt sich anhand des nachstehenden Beispiels zukünftiger Investitionsentscheidungen treffend im Zusammenhang mit der Bedeutung von Schlüsselpersonen verdeutlichen.

Investitionsentscheidungen werden in der Regel ohne Einbezug der Stakeholder<sup>38</sup>, Mitarbeiter bzw. einer Interessensorganisation getroffen. Gleichwohl erhalten die Mitarbeiter Kenntnis über geplante Investitionsentscheidungen und wissen in diesem Zusammenhang um den benötigten Kapitalaufwand des Unternehmers, die Investition durchzuführen. Für beide Seiten, sowohl für den Unternehmer als auch für die Belegschaft, ist es zur Erzielung eines höchstmöglichen Wohlstandseffektes ‚vernünftig‘, jene Gruppe der Mitarbeiter als Vertreter des Produktionsfaktors Arbeit mit der Investitionsentscheidung der Inhaber des Produktionsfaktors Kapital in Einklang zu bringen, die für die Umsetzung der Investitionsentscheidung am geeignetsten ist, folgerichtig die höchstmöglichen Erfahrungen und Fähigkeiten besitzt, um durch die Investitionsentscheidung eine höhere Produktivität und höhere Investitionsrenten zu erzielen (vgl. Milgrom/Roberts 1992, S. 305).

Die nach Pies (2009) formulierte Anreizkompatibilität besteht nach dem vorgenannten Beispiel sowohl für das Unternehmen bzw. für die Unternehmensvertreter als auch für die Gesamtbelegschaft. Durch die Ausrichtung des Faktors Kapital bei einer Investition und den mit ihr verbundenen Entscheidungen als Involvierte für den Faktor Arbeit die

---

<sup>38</sup> Stakeholder ist der angelsächsische Begriff für alle internen und externen Personen oder Personengruppen, die von der unternehmerischen Tätigkeit direkt oder indirekt betroffen waren, betroffen sind oder betroffen sein werden (vgl. Schreyögg/Koch 2007, S. 35–37). Nach Paauwe und Boselie erlaubt der Stakeholder-Ansatz durch die Betonung der nicht-finanziellen Ziele einen differenzierten Blick, im Gegensatz zu dem Shareholder-Ansatz, der ein nachhaltiges Interesse an den HRM-Praktiken und den damit verbundenen Performanceerwartungen verfolgt (vgl. Paauwe/Boselie 2005, S. 68–83).

fähigsten Mitarbeiter, die Schlüsselpersonen<sup>39</sup>, zur Erzielung höherer Produktivitätsergebnisse einzusetzen, partizipieren sowohl Unternehmensvertreter als auch die gesamte Belegschaft von höheren Erträgen durch steigende Unternehmensrenten bzw. durch steigende Lohn- und Gehaltsausschüttungen.

Der von Hentschel (2001) geforderte Interessenausgleich zwischen der Betriebswirtschaftslehre und der Unternehmensethik findet seine anerkannte Begründung im Umstand, dass eine individuelle Betrachtung der Belegschaft auf der Grundlage einzelner Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen sowie einer damit einhergehenden Unterteilung der Belegschaft in verschiedene Mitarbeitergruppen, beispielsweise in Führungskräfte und/oder Schlüsselpersonen, auf der Grundlage einer bestmöglichen Allokation der vorhandenen Ressourcen zu erfolgen hat.

Ein derartiges Verständnis der Unternehmensführung schützt einerseits vor den Folgen des demografischen Wandels, indem die Unternehmensgewinne z. B. in notwendige Personalressourcen reallokiert werden können und öffnet andererseits den unbefangenen Blick für eine inhaltliche Auseinandersetzung, die Unternehmensethik als Produktionsfaktor zu begreifen.

### **1.1.3 Unternehmensethik als Produktionsfaktor**

Unternehmenstätigkeit zeichnet sich durch selbständiges Handeln aus, sofern die Handlungen nicht durch eine wirtschaftliche Rahmenordnung bestimmt bzw. begrenzt werden. Derartige Rahmenordnungen können natürliche oder rechtliche Bedingungen gleichermaßen sein und beeinflussen den Unternehmenserfolg. Der Umfang der Beeinflussung kann hingegen sowohl durch unternehmensinterne als auch unternehmensexterne Anreize ausgeglichen werden und liegt in der Regel in der Verantwortung der im Wirtschaftsprozess handelnden Personen (vgl. Homann 1999, S. 322–343).

Mit Blick auf eine systemkonforme Unternehmensethik kann diese nicht darauf setzen, zwischen Gewinn und Moral situativ auftretende Konflikte durch einen dauerhaften Gewinnverzicht oder durch ein Verwerfen der moralischen Werte zu neutralisieren.

---

<sup>39</sup> Milgrom und Roberts verwenden nicht den Begriff „key performer“, sondern umschreiben die „fähigsten Mitarbeiter“ mit „best performer“ oder „high level performer“ (vgl. Milgrom/Roberts 1992, S. 305).



Konkret wird es darum gehen, durch eine orthogonale Positionierung<sup>40</sup> des Gewinnstrebens einerseits und eine Legitimierung moralischer Interessen andererseits, auftretende Konfliktsituationen nicht mehr aus handlungstheoretischen, sondern aus institutionentheoretischen Perspektiven mit der Frage zu betrachten, wie sich ein Konflikt überwinden ließe (vgl. Pies et al. 2009, S. 321). Eine derartige Stoßrichtung minimiert die Gefahr der vorübergehenden Aussetzung des Gewinnstrebens zugunsten einer auf Basis individueller oder gemeinnütziger Interessen gewillkürten Unternehmensethik und führt langfristig zu einer Mehrung der gesellschaftlichen Wohlfahrt, sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeiter des Unternehmens (Albach 2005, S. 812–825).

In einem Umfeld der annähernden Verständigung, die sich aus der orthogonalen Positionierung der handelnden Akteure ergibt, könnten die Stakeholder ihre Eigeninteressen ohne Werteverlust wahren, die Handlung zu einer dauerhaften Win-Win-Situation aller Beteiligten führen, im Ergebnis die einst manifestierten Moralpositionen in eine verständigungsvolle soziale Kooperation überführen und somit ein ökonomisches soziales Dilemma<sup>41</sup> einer mangelnden Wertschöpfung unternehmerischer Handlungen vermeiden (vgl. Beckmann/Pies 2008, S. 31–67). Demgegenüber vertritt Ulrich (2000) die Auffassung, eigeninteressiertes Handeln zugunsten der Fremdinteressen zurückzunehmen und regt an, den Fremdinteressen einen Vorrang vor den Eigeninteressen einzuräumen. Beckmann und Pies fahren unter Bezugnahme auf die vorherigen Erläuterungen fort und fordern dazu auf, Moral buchstäblich als Produktionsfaktor<sup>42</sup> anzusehen. Sie stellen sich damit zugleich ausdrücklich gegen die von Ulrich vertretende Auffassung. Ausgelöst durch die Beachtung moralischer Standpunkte, ausgestattet mit dem Grundverständnis zur allseitigen Mäßigung des Eigeninteresses unter Bewah-

---

<sup>40</sup> Unter orthogonaler Positionierung wird eine Stellungnahme außerhalb der Trade-Offs verstanden. Das Ziel besteht in der Herabstufung eines Werte- auf die Ebene eines Interessenskonflikts, um somit die Möglichkeit der wertneutralen Konfliktauflösung zwischen den Konfliktparteien zu erhalten (Euckens 2002, S. 233 f.).

<sup>41</sup> Als soziales Dilemma bezeichnet Fenner die Ausnutzung individueller Interessenslagen, die im Ergebnis zu einer Reduzierung des Wohlfahrtsoptimums führen und verweist auf den Verzicht individueller Handlungsmaximierung zu Gunsten kooperativer Lösungsansätze (vgl. Fenner 2010, S. 372-409). Übernimmt eine Person eine Aufgabe von Anfang bis Ende aus freien Stücken, kann unterstellt werden, dass das Interesse an der Effizienz der Aufgabenausführung hoch ist und es zur Wohlfahrtsmehrung beiträgt. Eine Arbeitsteilung durch Spezialisierung der am Prozess beteiligten Personen führt jedoch zu einem höheren Wohlfahrtszuwachs (vgl. Ridder 2013, S. 64).

<sup>42</sup> Moral als Produktionsfaktor stellt auf die Potenzialfaktoren innerhalb der Betriebswirtschaftslehre ab. Dabei handelt es sich um Produktionsfaktoren, die zur Leistungserstellung lediglich mittelbar gebraucht bzw. verbraucht werden (vgl. Wöhe/Döring 2010, S. 27–29).

rung pluralistischer Eigenständigkeit wird eine reziproke Besserstellung im Sinne des Unternehmens, dem damit verbundenen Unternehmensgewinn erreicht, sofern es gelingt, unerwünschte soziale Dilemmata zu identifizieren und zu überwinden (vgl. Beckmann/Pies 2008, S. 31–67).

Auf der Grundlage des oben entwickelten Verständnisses einer gegenseitigen Besserstellung und einer damit einhergehenden Einsicht, Moral auch als Produktionsfaktor anzusehen, ist eine Win-Win-Situation entsprechend dem Beispiel der Investitionsentscheidung mit dem Einsatz der Produktionsfaktoren von Kapital und Arbeit nach Milgrom und Roberts (1992) anzunehmen. Diese könnte nachhaltig dazu führen, dass die Unternehmensvertreter im Hinblick auf die Schlüsselpersonen ein Vorhandensein von Personen mit außergewöhnlichen Fähigkeiten und Erfahrungen, resultierend in einer überdurchschnittlichen Leistungsausprägung, akzeptieren, diese gegenüber der Belegschaft visualisieren, sie dauerhaft an das Unternehmen binden und Rahmenbedingungen schaffen, die eine Entfaltung der mit der Personengruppe vorhandenen produktiven Möglichkeiten garantiert. Aus diesem Grund ist es von wesentlicher Bedeutung, wie im Forschungsdesign aufgeführt, den Einflussfaktor „Wertvorstellungen der Gesellschaft“ im Kontext dieser Arbeit anzuerkennen und zugleich darauf zu verweisen, dass eine Differenzierung der Belegschaft in Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen aus einer ökonomischen Sichtweise erfolgt, die unter Ansatz des Wohlfahrtsgedankens der Gesellschaft sozial erwünscht erscheint.

## **1.2 Zusammenfassung**

Im Zusammenspiel der Unternehmensethik, einer moralischen Bewertung von Entscheidungen und Handlungen (vgl. Göbel 2003, S. 170 f.) und der Betriebswirtschaftslehre muss es zu keiner Frontstellung zwischen Individuen bzw. Interessensgruppen kommen. Im Gegenteil, eine angewandte Unternehmensethik bietet ausreichenden Raum für eine wertschöpfende Auseinandersetzung zwischen der Moral und der Betriebswirtschaftslehre (vgl. Küpper 2005, S. 834–850).

Daraus folgt ein normatives Verständnis, dass eine strategisch ausgerichtete Unternehmensführung, u. a. verantwortlich für die Spielregeln im Unternehmen, im Gegensatz zu einer operativ ausgerichteten Unternehmensführung, die eine Verantwortung

für die Spielzüge innerhalb der Spielregeln trägt, vermittelt durch den Bezugsrahmen der Unternehmensethik die Möglichkeit erkennt, wertschöpfende Potenziale unter Vermeidung sozialer Dilemmata auszuschöpfen (vgl. Pies et al. 2009, S. 323). Damit verbunden ist die Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen sowie die damit einhergehende Einsicht, dass es sich bei der Visualisierung und Ausrichtung von Schlüsselpersonen auf die unternehmenskritischen Aktivitäten keineswegs um eine moralisch verwerfliche Aufspaltung der Belegschaft in ‚wertvolle‘ und ‚nicht wertvolle‘ Mitarbeiter handelt. Im Gegenteil, eine Unterlassung der Bewertung der Ressource Personal nach ökonomischen Faktoren, eingebettet in ein Verständnis sozialer Gerechtigkeit, kann den Erfolg oder Misserfolg der Unternehmensentwicklung nachhaltig beeinflussen.

Nach diesem Verständnis ‚mutiert‘ die Unternehmensethik zum Produktionsfaktor, zu einem Wettbewerbsvorteil mit der Ausrichtung, Schlüsselpersonen nicht nur zu identifizieren und zu bewerten, sondern in der Erwartung einer Win-Win-Situation der beteiligten Stakeholder, orientiert an der Gewinnmaximierung nach dem CSR-Konzept, mit den Kernkompetenzen des Unternehmens in eine reziproke Beziehung zu setzen.

## **2 Management der Unternehmen**

### **2.1 Begriffliche Grundlagen**

Der Begriff „Management“<sup>43</sup> teilt sich nach der Managementlehre in die Perspektive des Managements als Institution und in die Perspektive des Managements als Funktion auf.

Dabei umfasst die institutionelle Perspektive des Managements alle Personen eines Unternehmens, die mit einer Vorgesetztenfunktion vertraut oder kraft Kapitaleigenschaft mit Anweisungsbefugnissen ausgestattet sind. Infolgedessen und in Anlehnung an die im angelsächsischen Sprachraum gebräuchliche Begriffsfassung schließt die ‚institutionelle‘ Definition des Managements Inhaber bzw. den geschäftsführenden Ge-

---

<sup>43</sup> Das Management nach Pfohl beginnt ab der Stufe der Meister oder Gruppenleiter (vgl. Pfohl 2013, S. 86 f.). Fallgatter unterscheidet die Managementebenen in Lower-, Middle- und Top-Management und fährt fort: „Das Lower Management stellt die Nahtstelle zwischen den Managementpositionen und den ausschließlich ausführenden Stellen dar. Typisch hierfür sind die Positionen eines Meisters und eines Gruppen- oder Abteilungsleiters [...]“ (Fallgatter 1996, S. 11).

sellschafter kleiner und mittlerer Unternehmen mit ein (vgl. Fallgatter 1996, S. 11; Schreyögg/Koch 2007, S. 6). Die funktionale Perspektive des Managements zielt auf die Erledigung der unmittelbaren Aufgaben eines Unternehmens, ab, die erfüllt werden müssen, um die Unternehmensziele zu erreichen,<sup>44</sup> unabhängig von bestimmten Positionen oder Personen (vgl. Schreyögg/Koch 2007, S. 7).

Wurde in den 1980er und 1990er Jahren die Unternehmensführungsfunktion und -ausrichtung als Entwicklung und Anwendung eines kooperativen Führungsstils, der damit verbundenen Führungskonzepte<sup>45</sup> und einer meist nach innen orientierten Sichtweise verstanden, richten sich die Handlungen der gegenwärtigen und der zukünftigen Unternehmensführung an den international situativ agierenden internen und externen Umwelteinflüssen aus (vgl. Rump/Eilers 2011, S. 87 f.). Einhergehend mit der Globalisierung und einer damit verbundenen Dynamik der Märkte einerseits sowie der zunehmenden Bedeutung der Potenzialfaktoren und der dispositiven Faktoren<sup>46</sup> eines Unternehmens andererseits, verkümmern die inhärenten Schlüsselqualifikationen<sup>47</sup> der Unternehmensvertreter der Vergangenheit zu Basisqualifikationen der Gegenwart. Stattdessen stehen in einem zunehmenden Maße die noch als visionär erachteten Schrittmacherqualifikationen<sup>48</sup>, Fähigkeiten und Erfahrungen, im Mittelpunkt der Evaluation der Unternehmensführung, z. B. das strategische unternehmerische Denken und Handeln unter Einbezug aller zur Verfügung stehenden Ressourcen oder die Schaffung einer wettbewerbsfördernden Unternehmenskultur (vgl. Pieper 1995, S. 70–79).

---

<sup>44</sup> In den Teilen A bis E der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe „Unternehmensvertreter“ oder „Unternehmensführung“ kleiner und mittlerer Unternehmen als Synonym des Begriffes „Management“ verwendet, um in das Umfeld kleiner und mittlerer Unternehmen keine Managementbegrifflichkeit hineinzutragen, die dem dortigen Sprachgebrauch oft fremd ist.

<sup>45</sup> Führungskonzepte beinhalten Vorgehensweisen und Maßnahmen zur Zielerreichung sowie die Gestaltung auftretender Führungssituationen und der Einbindung von Mitarbeitern (vgl. Nübold/Maier 2012, S. 131–151).

<sup>46</sup> Dispositive Faktoren beschreiben die Betriebsführung und die damit verbundenen Aufgaben der Leitung, der Planung, der Organisation und der Überwachung der Betriebsprozesse (vgl. Wöhe/Döring 2010, S. 28 f.).

<sup>47</sup> Mit dem Begriff der „Schlüsselqualifikationen“ ist eine Vielzahl von Antworten und nicht minder vieler Fragen verbunden. Er findet seinen Platz in Betriebswirtschaftslehre und Praxis eher aufgrund seiner rhetorischen Anmutungen und weniger aufgrund seiner semantischen Klarheit (vgl. Euler/Hahn 2014, S. 223 f.).

<sup>48</sup> „Schrittmacherqualifikationen“ sind zukünftige Schlüsselqualifikationen. Sie bilden das Fundament, auf dem es möglich ist, sich in der Zukunft von Wettbewerbern abzugrenzen, um so Wettbewerbsvorteile zu erzielen (vgl. Oechsler 2006, S. 508).

Für die weiteren Ausführungen der begrifflichen Grundlagen der Unternehmensführung, über die Definition der institutionellen sowie der funktionalen Perspektive hinaus, wird Lado, Boyd und Wright (1992), Arthur (1994), Borazits (1999; in: Lopez-Cabrales et al.), Townsend (2007) in der Beschreibung der nachfolgenden vier Hauptmanagementfähigkeiten gefolgt:

### Strategische Vision

Nach Lado, Boyd und Wright muss die Unternehmensführung in der Lage sein, eine Vision zu formulieren, strategische Ziele aus der Vision abzuleiten, mit den Mitarbeitern zu kommunizieren und diese zu ermutigen, die kommunizierten strategischen Ziele zu erreichen (vgl. Lado et al. 1992, S. 77–91). Insbesondere die Formulierung einer Vision und der daraus abzuleitenden Ziele stellt für kleine und mittlere Unternehmen eine Herausforderung dar. Welter kommt in einer Metastudie zu dem Ergebnis, dass eine strategische, von einer Vision abgeleitete Zielverfolgung<sup>49</sup>, bei kleinen und mittleren Unternehmen in der Umsetzung zumeist nur unstrukturiert, gelegentlich und schrittweise erfolgt (vgl. Welter 2003, S. 35–37).

### Organisationale Kultur

Boyatzis definiert die zentrale Aufgabe der Vertreter der Unternehmensführung als aus einer organisationalen Fähigkeit resultierend, sowohl einen strategischen Planungsprozess<sup>50</sup> und die darin involvierten Organisationseinheiten und Individuen zu formulieren als auch die Koordination und Zusammenarbeit der beteiligten Organisationseinheiten und Individuen sicherzustellen (vgl. Boyatzis 1999 in: Lopez-Cabrales et al. 2006, S. 84). Dabei wird die Ausübung der organisationalen Fähigkeiten kleiner und mittlerer Unternehmen, im Gegensatz zu den Großunternehmen, bspw. innerhalb der Sozial- und Führungsbeziehungen von der Unternehmenskultur und den damit verbundenen Wertvorstellungen beeinflusst. Operative Ziele werden überwiegend in kleinen Gruppen, begleitet von einem starken interpersonellen Vertrauen, sowohl gegen-

---

<sup>49</sup> Welter verwendet den Strategiebegriff „als ein Set an emergenten und geplanten, sich wechselseitig beeinflussenden Entscheidungen und Handlungen, die sich ex post als logische Verknüpfung zum Teil nicht aufeinander abgestimmter Handlungen ergeben“ (Welter 2003, S. 31).

<sup>50</sup> Zur Planung für KMU stellt Welter heraus, dass die normativen Theorien rationaler Planungsphasen eher selten greifen. Das trifft sowohl für die Unternehmens- als auch für die Personalplanung und die damit verbundene thematische Auseinandersetzung zur Identifizierung von Wissensträgern zu (vgl. Welter 2003, S. 34–44).

über den Gruppenmitgliedern als auch gegenüber der Führung umgesetzt (vgl. Pfohl 2013, S. 2–18).

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal der KMU, im Vergleich zu den Großunternehmen, ist eine weitestgehend persönliche Kommunikation innerhalb der Mitarbeiterstruktur. Diese wird begünstigt durch die Unternehmensgröße und die Grundeinstellung der Unternehmensführung, welche die direkte und persönliche Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern vorlebt (vgl. Pfohl 2013, S. 2–18).

### Anziehung und Bewahrung der Mitarbeiterpotenziale

Es ist eine der wesentlichsten Aufgaben der Unternehmensführung, die besten Mitarbeiter einzustellen, an das Unternehmen zu binden und ihr inhärentes Potenzial langfristig zu nutzen (vgl. Lopez-Cabrales et al. 2006, S. 81 u. S. 84 f.). Geleitet durch eine motivierende organisationale Kultur mit klaren Routinen und Verantwortlichkeiten ist eine engagierte Belegschaft in der Lage, die kommunizierten strategischen Ziele, z. B. durch Etablieren von Arbeitsplatzautonomie oder Anwendung flexibler Arbeitszeiten zu erreichen. Qualifizierte Mitarbeiter lassen sich leichter für das Unternehmen gewinnen; vorhandene Mitarbeiter finden Raum, sich zu entfalten (vgl. Townsend et al. 2007, S. 28–34).

Zugleich ist es die Aufgabe der Vertreter der Unternehmen, die Obsoleszenz des inhärenten Potenzials der Mitarbeiter zu verhindern. Dies setzt eine fortwährende Entwicklung und Förderung von spezifischen menschlichen Vermögenswerten voraus und bedingt vorrangig die Bindung der Mitarbeiter sowie die Vermeidung von Fluktuation solcher Beschäftigter, die sozial komplexe und kausal mehrdeutige Prozesse beherrschen und innerhalb der Organisationsstruktur zu Entfaltung bringen (vgl. Arthur 1994, S. 670 f.). Die besten Mitarbeiter anzuziehen und ihr inhärentes Potenzial zu fördern (Boyatzis 1999) stellt die kleinen und mittelständischen Unternehmen vor eine vergleichbare Aufgabe wie die Großunternehmen, wenngleich die Voraussetzungen unterschiedlich sind. Kleine und mittlere Unternehmen genießen in der Regel einen auf die betreffende Region zugeschnittenen Bekanntheitsgrad und rekrutieren häufig aus dem regionalen Umfeld. Die damit einhergehende quantitative Einschränkung in der Anzahl der zur Stellenbesetzung in Frage kommenden Bewerber wird darüber hinaus durch eine nicht selten schlechtere qualitative Ausstattung der Bewerber verstärkt,

was die vorhandenen Fähigkeiten und Erfahrungen betrifft (vgl. Westedt 2010, S. 223–229).

Zur Vermeidung einer Erosion des inhärenten Potenzials nutzt die Unternehmensführung kleiner und mittlerer Unternehmen u. a. selbst die Möglichkeit des Besuchs einschlägiger Veranstaltungen. Die Mitarbeiter werden zugleich animiert, viel stärker als dies bei Großunternehmen der Fall ist bzw. sein könnte, Kooperationen mit den Lieferanten zur Nutzung der angebotenen Fortbildungsmöglichkeiten zu suchen. Darüber hinaus animieren die Unternehmensvertreter der KMU die Belegschaft vergleichsweise stark durch „On-the-job-Trainings“<sup>51</sup> am Arbeitsplatz bzw. in kleinen Arbeitsgruppen zum Wissens- und Erfahrungsaufbau (vgl. Pfohl 2013, S. 2–22 u. S. 264–266).

Der „First Mover-Effekt“<sup>52</sup> der Personalgewinnung ist innerhalb der KMU noch nicht manifestiert. Über die Attraktivität der Arbeitgebermarke versuchen Großunternehmen, durch eine innovative, auf kurzen Entscheidungsinstanzen basierende Personalpolitik, leistungsfähige und -bereite Mitarbeiter mit hohem Potenzial schneller als der Wettbewerber an das Unternehmen zu binden, um somit dauerhaft einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Mit zunehmender Dauer und Verbreitung der innovativen Personalpraktiken nehmen die Möglichkeiten jedoch ab, über ihre Anwendung noch einen entsprechenden Wettbewerbsvorteil zu erlangen (vgl. Gmür/Schwerdt 2005, S. 239).

### Flexible Gestaltung

In einem dynamischen Umfeld ist es eine der Hauptaufgaben der Unternehmensführung, Wissenseinrichtungen und Routinen so flexibel zu gestalten, dass sich interne Strukturen und Prozesse zur Erzielung maximaler Renditen schnell und reibungslos den veränderten Rahmenbedingungen anpassen können (vgl. Lado et al. 1992, S. 77–91).

---

<sup>51</sup> Von „On-the-Job-Trainings“, die den Mitarbeiter am Arbeitsplatz durch die Aufnahme neuer Tätigkeiten zusätzlich qualifizieren, sind die Maßnahmen „Into-the-Job-Trainings“, die den Mitarbeiter bei seiner ersten Tätigkeitsausübung als neues Organisationsmitglied befähigen, „Off-the-Job-Trainings“, die dem Mitarbeiter die Möglichkeit des Besuches externer Weiterbildungsmöglichkeiten außerhalb der gewohnten beruflichen Umgebung einräumen und „Near-the-Job-Trainings“, die den Mitarbeiter vorübergehend zur zusätzlichen Qualifikation, wie z. B. Inhouseschulungen/-seminare, von seiner Tätigkeitsausübung freistellen, zu unterscheiden (vgl. Klimecki/Gmür 2005, S. 215–221).

<sup>52</sup> First-Mover-Effekte lassen sich durch die ressourcenökonomischen Anforderungen der Einzigartigkeit, der Knappheit sowie einer geringen Imitierbarkeit begründen. Jedoch gibt es auch Hinweise auf ihre fehlende Legitimierung. So sind z. B. innovative Geschäftsideen durch unternehmensübergreifende Aktivitäten geprägt, die zur substanziellen Unternehmensentwicklung ein möglichst breites Spektrum zur Verfügung stehender Ressourcen benötigen (vgl. Fallgatter 2007, in: Letmathe et al. 2007, S. 19).

Für kleine und mittlere Unternehmen treffen die soeben getroffenen Aussagen nur bedingt zu. Zumeist scheitern sie an der Einrichtung eines formalisierten Wissensmanagements<sup>53</sup>, da die Unternehmensvertreter in der Regel besser ausgebildet sind als ihre Mitarbeiter, häufiger an Fortbildungsmaßnahmen teilnehmen und mitunter keine Notwendigkeit sehen, Wissen zu teilen oder Wissen als Wettbewerbsvorteil zu akzeptieren (vgl. Schlosser 2015, S. 46). Des Weiteren, so Aime et al., sind vorteilhafte Routinen nicht geschützt und können ihren Wert verlieren, wenn Schlüsselpersonen das Unternehmen verlassen. Sie erklären den Wertverlust mit der Abhängigkeit zwischen den Schlüsselpersonen und den vorteilhaften, zum Teil idiosynkratischen Routinen, die mitunter inhärent mit den Schlüsselpersonen verbunden sind (vgl. Aime et al., 2008, S. 76–77). Unterstützung findet diese Erklärung bei Song et al. und Gardner. Sie haben festgestellt, dass ein signifikanter Anteil von Wissen und organisatorischen Routinen an Schlüsselpersonen gebunden und insofern durch Mobilität der Person transferierbar ist (vgl. Song et al. 2003, S. 351–365; Gardner 2005, S. 237–256).

Die zuvor beschriebenen vier Hauptmanagementfähigkeiten finden sowohl aus der institutionellen als auch aus der funktionalen Managementperspektive Anwendung. Sie sind in einem erheblichen Maße konsistent mit dem Ansatz der Resource Based-View<sup>54</sup> und nehmen unmittelbar Einfluss auf das Werteverständnis im Wirtschaftsleben, auf die mitarbeiterzentrierten Handlungen des Human Resource Managements (HRM)<sup>55</sup> sowie auf die nachfolgend zu diskutierenden Arten der unterschiedlichen Führungsstile.

Im Vergleich der kleinen und mittleren Unternehmen mit Großunternehmen ergeben sich, wie zuvor beschrieben, in der Anwendung der Hauptmanagementfähigkeiten Unterschiede. Nicht zuletzt sind diese Ungleichheiten der Größe der Unternehmen, der

---

<sup>53</sup> Situationsbezogene und/oder handlungsorientierte Verknüpfungen unterschiedlicher Informationen werden als Wissen, organisiert im Rahmen eines Wissensmanagements, verstanden. Der Aufbau eines strukturierten Wissensmanagements und dessen Anwendung innerhalb der Organisation fördert u. a. die Arbeitgeberattraktivität, die Anziehung von wissensorientierten Mitarbeitern und schützt zugleich vor den Auswirkungen der Fluktuation, indem das Wissen einzelner Mitarbeiter auf andere Belegschaftsgruppen verteilt werden kann (vgl. Picot et al., 2003, S. 118).

<sup>54</sup> Der Resource-based-view-Ansatz richtet sich an den Ressourcen des Unternehmens und den damit verbundenen Mitarbeitern aus. Das Wissen, die Eigenschaften sowie die vorhandenen Fähigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeiter werden zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor (vgl. Bechtel 2006, S. 14). Auch gelegentlich „Soft-HRM“ genannt, werden insbesondere die Flexibilität und die Anpassungsfähigkeit des Personals analysiert, die Arbeitsbedingungen und -beziehungen untersucht sowie die Humanisierung der Arbeit vertieft (vgl. Scholz 2014, S. 53).

<sup>55</sup> Der Begriff und die Funktion Human Resource Management, nachfolgend u. a. HRM genannt, wird im Kapitel 3 ausführlich erläutert.



jeweiligen Prozessanwendung und -sicherheit, der strategischen Ausrichtung und dem Verständnis der Unternehmensvertreter geschuldet. Ist die organisationale Kultur eine Stärke der KMU gegenüber den Großunternehmen, so bleibt doch im Wesentlichen der erhebliche Mangel in der Formulierung und Umsetzung einer strategischen Vision unter Einbindung der Mitarbeiterpotenziale erhalten.

Schlüsselpersonen, ohne Kenntnis einer Identifizierung als solche, werden zumeist im Rahmen von Betriebsinformationsveranstaltungen über die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens informiert (vgl. Welter, F., 2003, S. 34–42.). Der Verlust einer Schlüsselperson bzw. einer Gruppe solcher Personen wird erst nach mehreren Zeitperioden als eine zum Teil erhebliche Schwächung der Unternehmensstruktur durch die Unternehmensführung wahrgenommen (vgl. Groysberg, B. et al. 2008, S. 1222–1226; Liu, L., et al., 2013, S. 189.).

### **2.1.1 Führungsstile**

Ungeachtet der jeweiligen Unternehmensgröße, der -struktur und dem Managementverständnis der letzten Jahrzehnte bemühen sich die meisten Unternehmensvertreter darum, begrenzt durch die eigenen Ausbildung, Erfahrung und Persönlichkeitsstruktur, die Unternehmensziele zu erreichen, indem sie eine Maximierung der Performance ihrer Mitarbeiter anstreben (vgl. Yukl 1998, S. 6–14; Schierenbeck/Wöhle 2012, S. 11–13 u. S. 71 f.).

Der Führungsstil der Unternehmensvertreter zur Maximierung der Performance wird dabei als besonders wichtig erachtet (vgl. McColl-Kennedy/Anderson 2002, S. 545–559). Zugleich muss jedoch berücksichtigt werden, dass die Performance der Mitarbeiter in der Realität von zahlreichen internen und externen Einflussfaktoren beeinflusst wird, die zum Teil keinen direkten Bezug zur Aufgabenerfüllung haben. Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass eine Fülle von empirischen Untersuchungen in den Auswirkungen des Führungsstils auf die Performance eines Unternehmens zum Teil zu konträren Resultaten führt (Schreyögg/Koch 2007, S. 266–268).

Darüber hinaus, so McColl-Kennedy und Anderson, sind insbesondere die Wahrnehmung der Mitarbeiter hinsichtlich des Führungsstils und das Empfinden ihrer eigenen individuellen Fähigkeiten, berufliche Leistungen zur Erreichung der gesetzten Ziele zu erbringen, entscheidende Faktoren zur Erlangung der seitens der Unternehmensvertreter gesteckten Unternehmensziele (vgl. McColl-Kennedy/Anderson 2002, S. 545–

559). Interne und externe Einflussfaktoren auf die berufliche Leistung sowie die Wahrnehmung der Mitarbeiter bezüglich der Führungsstile der Unternehmensvertreter haben dazu geführt, dass sich im Laufe der zurückliegenden Dekaden unterschiedliche Führungsstile herauskristallisiert haben.

Standen in der Vergangenheit autoritäre oder demokratische Führungsstile im Blickfeld betriebswirtschaftlicher Studien, wurden diese, wenn auch erneut durch zwei Extrempunkte eines Kontinuums, durch einen aufgabenorientierten<sup>56</sup> versus personenorientierten Führungsstil abgelöst (vgl. Schreyögg/Koch 2007, S. 268). Im Interesse der aktuellen Forschung stehen die Auswirkungen der transaktionalen und transformativen Führungsstile, die im nachfolgenden Teil der Arbeit, zusammen mit dem personenorientierten Führungsstil behandelt werden (vgl. Schreyögg/Koch 2007, S. 269 f.). Dies vollzieht sich vor dem Hintergrund, dass der ‚gelebte‘ Führungsstil in Verbindung mit der Unternehmenskultur zu den wichtigsten Kriterien gehört, wenn es gilt, Mitarbeiterfluktuation zu vermeiden (vgl. Westedt 2010, S. 223–229).

Belohnungs- und Bestrafungsszenarien in Form von positivem Feedback bei lobenswerter und negativem Feedback bei inakzeptabler beruflicher Leistung gehören zum Bestandteil des aufgabenorientierten Führungsverständnisses und sind daher bis heute stellvertretend für einen transaktionalen Führungsstil anzutreffen (vgl. MacKenzie et al. 2001, S. 115–134). Ergänzend, jedoch nicht einen transaktionalen Führungsstil vollständig substituierend, hat sich in der Unternehmensführung zunehmend ein Verständnis des transformativen Führungsstils entwickelt, das auf dem ursprünglichen personenorientierten Führungsstil basiert. Die Erkenntnis der individualisierten Betrachtung der Mitarbeiterleistung, die Zurückstellung von Eigeninteressen zugunsten eines Teams (vgl. Ridder 2013, S. 64–92), die Artikulation einer Vision, das Prägen ganzheitlicher Wertvorstellungen im Sinne betriebswirtschaftlicher Zielsetzungen, die Förderung von Akzeptanz gegenüber Gruppenzielen sowie die intellektuelle Stimulation der Lernbereitschaft und Wissensaufnahme – für die Organisation und für die Individuen gleichermaßen – prägen die Unternehmensführung im Sinne des transformati-

---

<sup>56</sup> Im Gegensatz zum aufgabenorientierten Führungsstil, in dem die Mitarbeiter im Wesentlichen als Erfüllungspersonal mit Blick auf eine unternehmerische Aufgabe und damit zugleich als Kostenfaktor angesehen werden, ist der personenorientierte Führungsstil auf eine Beziehung zwischen dem Manager und dem Mitarbeiter ausgerichtet. Die Mitarbeiter, insbesondere die Leistungsträger des Unternehmens, werden als Potenzialfaktoren betrachtet (vgl. Schreyögg/Koch 2007, S. 267 f.) und genießen unterschiedliche Grade der Partizipation und Arbeitsautonomie (vgl. Picot et al. 2015, S. 316 f.). Letzgenanntes Faktum beeinflusst das Engagement der Mitarbeiter am Arbeitsplatz sowie das Wohlfühlvermögen in Verbindung mit der Unternehmenskultur (vgl. Fairlie 2011, S. 514–516).

ven Führungsstils<sup>57</sup> (vgl. McColl-Kennedy/Anderson 2002, S. 545–559; Schreyögg/Koch 2007, S. 269–271).

Boal und Bryson<sup>58</sup> stellten bereits im Jahr 1988 auf der Grundlage der Arbeit von Bruns (1978) heraus, dass der transformative Führungsstil effektiver ist als andere Führungsstile. Demnach erbringen Mitarbeiter infolge von individueller Kommunikation mit dem Management außergewöhnliche Höchstleistungen (vgl. Boal/Bryson 1988, S. 11–28).

Auch die Studie nach McColl-Kennedy und Anderson zeigt auf, dass ein hoch transformativer Führungsstil einen positiven Einfluss auf die direkte Mitarbeiterleistung ausübt. Umgekehrt führt die Wahrnehmung eines geringeren Niveaus an transformativer Führung zu Frustration, die einen starken negativen Einfluss auf die Mitarbeiterleistung hat. Damit unterstützen die Erkenntnisse der Studie die Behauptung von Dubinsky et al. (1995), dass transformative Führung die Einstellung und das Verhalten von Mitarbeitern bestimmt. Des Weiteren liefert die Studie Evidenz für die Behauptung von Berson et al. (2001), dass transformative Führer fähig sind, ihre Mitarbeiter positiv zu beeinflussen (vgl. McColl-Kennedy/Anderson 2002, S. 545–559).

Chew stellt heraus, dass ein effektives Management der Schlüsselpersonen eine Identifikation der individuellen Bedürfnisse erfordert. Die Ergebnisse seiner Studie bestätigen die Ergänzung des transformativen zu einem transaktionalen Führungsstil bzw. die Anreicherung eines transformativen zu einem personenorientierten Führungsstil.<sup>59</sup> Sie verdeutlichen zugleich, dass individuelle Personalentwicklungsmöglichkeiten, die Wahrnehmung sowohl beruflicher als auch persönlicher Interessen, die Anerkennung der Fähigkeiten und die Akquise von neuen Fertigkeiten sowie die Übertragung von herausfordernden Aufgaben Schlüsselpersonen zur Erbringung von Höchstleistungen

---

<sup>57</sup> Im Zuge eines transformativen Führungsstils verändern sich die Einstellungen, Wünsche und Vorstellungen der Mitarbeiter. Die Unternehmensführung handelt aus tiefer Überzeugung, aus dem festen Glauben an bestimmte Werte und Ideen (vgl. Schreyögg/Koch 2007, S. 269)

<sup>58</sup> Boal und Bryson stellten in ihrer Arbeit im Wesentlichen auf ein charismatisches Management mit der Fähigkeit ab, Visionen auf die Mitarbeiter zu transportieren, ohne dabei die Elemente des personenorientierten Führungsstils vollständig außer Acht zu lassen (vgl. Boal/Bryson 1988, S. 11–28).

<sup>59</sup> Auf die Einschränkungen unternehmensinterner Regelsysteme und -dichte, die einen Führungsstil in der Ausübung beeinflussen, wird vorliegend nicht weiter eingegangen. Verwiesen sei auf das Substitutionsgesetz nach Gutenberg, welches besagt, dass für jedes Unternehmen ein Optimum an generellen und fallweisen Regelungen gefunden werden sollte. Eine Überorganisation kann nicht nur zu Reibungsverlusten („Regelungskosten“) innerhalb der Gestaltung organisatorischer Strukturen (vgl. Schreyögg/Koch 2007, S. 290 f.), sondern auch zu einem Autonomieverlust seitens der Schlüsselpersonen führen.

motivieren (vgl. Chew 2004, S. 25–27). Der transformative Führungsstil, in Ergänzung zum transaktionalen Führungsstil, begleitet die Handlungen innerhalb der vier Hauptmanagementfähigkeiten und führt gemäß Lopez-Carales et al. u. a. dazu, dass Unternehmensvertreter bei der Bewahrung der Mitarbeiterpotenziale ihre Aufmerksamkeit zunehmend auf die Entwicklung individueller und organisationaler Fähigkeiten als Quelle eines Wettbewerbsvorteils richten, die abgestimmt sind mit den Fertigkeiten der Schlüsselpersonen eines Unternehmens<sup>60</sup> (vgl. Lopez-Cabrales et al. 2006, S. 93–100).

Diese Ausführungen verdeutlichen, dass es einen stets und für alle Branchen, Unternehmensgrößen und -strukturen geeigneten Führungsstil nicht gibt. Maßgeblich von den Umweltbedingungen und – dies betrifft vor allem die kleinen und mittleren Unternehmen – von einer beherrschenden Unternehmensführung, beispielsweise durch den Inhaber bzw. durch den Gesellschafter, wird der Führungsstil innerhalb der Organisation auf Dauer geprägt (vgl. Pfohl 2013, S. 19 u. S. 248–251). Gleichwohl wird dem transformativen Führungsstil als normatives Postulat, angelehnt an den personenorientierten Führungsstil, nach dem gegenwärtigen Verständnis zielorientierter Führung, ein Vorrang in der Führung der Mitarbeiter gegenüber den sonstigen Führungsstilen gewährt, ohne dabei zugleich eine Bewertung der unterschiedlichen Führungsstile zu bezwecken. Zudem ist der gewählte Führungsstil situativ an die definierten Zielsetzungen anzupassen (vgl. Schierenbeck/Wöhle 2012, S. 126–130).

### **2.1.2 Managementdilemmata**

Für viele Unternehmen ist die strategische Stellenbesetzung, sei es durch externe oder durch interne Kandidaten, zu einem wichtigen Thema geworden. Hochtalentierte Schlüsselpersonen zu halten und zu entwickeln, kann entscheidend für das zukünftige Überleben des Unternehmens sein (vgl. Whitener 2001, S. 515–535).

Diese Erkenntnis und die in diesem Zusammenhang stehenden außerordentlichen Anstrengungen, die einige Unternehmen ergreifen, um Schlüsselpersonen anzuziehen und zu halten, zeigen eine fundamentale Verschiebung in der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer an. Zunehmend realisieren die Unternehmensvertreter,

---

<sup>60</sup> Die Ausrichtung des Führungsstils, u. a. zum Auf- und Ausbau der Mitarbeiter inhärenten Fähigkeiten zur Erzielung einer überdurchschnittlichen Arbeitsleistung nach Lopez-Carales et al. (2006), lässt sich ohne Anlehnung an den personenorientierten Führungsstil nicht erreichen (vgl. Schreyögg/Koch 2007, S. 268).

dass die Pflege von Personalressourcen ein strategisches Thema ist und einen kompetitiven Vorteil repräsentieren kann (vgl. Walker 2002, S. 10–12).

Infolgedessen ergeben sich für die Führungskräfte eines Unternehmens grundlegende Dilemmata. Mit der wachsenden Erkenntnis der Bedeutung von Schlüsselpersonen und ihrer Kernkompetenzen, wird die Forderung nach den Möglichkeiten einer Identifikation und Ausrichtung der Schlüsselpersonen an den Kernkompetenzen im Einklang mit den eigenen Wertvorstellungen, dem gesellschaftlichen Verständnis und einem leistungsfördernden Führungsstil drängender. Die Unternehmensführung wird angehalten, zwischen der eigenen, zum Teil vergangenheits- und gewohnheitsorientierten Sichtweise und einer zukunftsorientierten, von den Ressourcen und Umweltbedingungen bestimmten Ausrichtung des Unternehmens abzuwägen und die Schlüsselpersonen zur Steigerung des Unternehmenswertes als einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil anzuerkennen (vgl. Minina/Krupskaya 2010, S. 4 f.). Unternehmen vernachlässigen das Ziel der Gewinnmaximierung, indem weder der „market-based view“<sup>61</sup> noch der „resource-based view“<sup>62</sup> innerhalb der Unternehmensstrategie und der damit verbundenen operativen Ausnutzung der Möglichkeiten ausreichend Beachtung findet. Als Folge dessen entsprechen weder die Unternehmensrenditen<sup>63</sup> und -renten noch die Arbeitnehmerlöhne und -gehälter den Erwartungen der beteiligten Stakeholder (vgl. Liu et al. 2013, S. 186–188).

Verbunden mit dem Führungsverständnis und -stil<sup>64</sup> der Manager eines Unternehmens lässt sich ein weiteres Managementdilemma identifizieren, wenn es darum geht, Schlüsselpersonen zu identifizieren und gegenüber der Belegschaft ‚sichtbar‘ zu machen. Wurde zuvor nach Minina und Krupskaya (2010) die Identifikation von Schlüsselpersonen im Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und der Nachhaltigkeit zur Schaffung eines heterogenen Unternehmens beschrieben,

---

<sup>61</sup> Der Market-based-view-Ansatz stellt die Anforderungen des Marktes in den Mittelpunkt der Betrachtung. Personalorientierte Maßnahmen einschließlich der Personalstrategie orientieren sich an der Unternehmensstrategie (vgl. Bechtel 2006, S. 13).

<sup>62</sup> Erläutert im Kapitel 2.1.

<sup>63</sup> Der Begriff „Unternehmensrenditen“ umfasst die jährliche Prozentangabe des Unternehmensgewinns zum eingesetzten Kapital. „Unternehmensrenten“ entstehen im Wesentlichen, im Kontext dieser Arbeit betrachtet, mittels technologischer und betrieblicher Innovationen. Eingesetzt zur Erzielung strategischer Heterogenität in Abgrenzung zu den Wettbewerbern des Marktes, kann das Unternehmen einen ökonomischen Mehrwert erzielen (vgl. Chadwick/Dabu 2009, S. 255 f.).

<sup>64</sup> Schierenbeck und Wöhle führen mit Blick auf den Führungsstil als Charakteristika des Managementdilemmas aus: „Der in einer Unternehmung oder in Teilbereichen praktizierte Führungsstil wird in starkem Maße geprägt von der Persönlichkeitsstruktur des Managements. Unter den Gesichtspunkten von Effizienz und Zufriedenheit darf der Führungsstil aber dessen ungeachtet nicht allein als ‚Privatsache‘ der jeweiligen Vorgesetzten angesehen werden“ (Schierenbeck/Wöhle 2012, S. 128).

führt die Förderung von Mitarbeitern in Bezug auf den Ausbau der Eigenverantwortung, des Engagements und des Selbstbewusstseins zu einem Machtverlust der Unternehmensvertreter. Zudem sehen sich diese einer gesteigerten Komplexität ihrer Führungsaufgaben, verbunden mit der individuellen Führung von Mitarbeitern, regelmäßig nicht gewachsen (vgl. Rump/Eilers 2011, S. 87 f.). Nach Lepak et al. (2007) sind sowohl die Umsetzung der Geschäftsstrategie als auch die Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterführung die dominantesten Managementaufgaben der heutigen Zeit. Verbunden mit der Feststellung von Rump und Eilers (2011) sowie der nachfolgenden Aussage von Aguinis und O'Boyle, dass die Unternehmensvertreter in der Vergangenheit trainiert wurden, Schlüsselpersonen zu ignorieren, um die Performance der Mitarbeiter entsprechend einer Normalverteilung bewerten zu können (vgl. Aguinis/O'Boyle jr. 2014, S. 314), zeigt sich ein Spannungsbogen einerseits zwischen der Notwendigkeit der Mitarbeiterförderung, der Identifikation und Ausrichtung der Schlüsselpersonen nahe bzw. an den Kernkompetenzen zur Einflussnahme am Unternehmenserfolg und andererseits den erlernten Fähigkeiten, Erfahrungen und Einstellungen der Unternehmensvertreter, die mit der Führung verbundene Verantwortung und Komplexität im Sinne einer gesellschaftlich akzeptierten Wohlstandsmehrung auszuüben (vgl. Lepak et al. 2007, S. 225–227).

Gefangen in einem Korsett der individuellen und unternehmensweiten Wertvorstellungen, geleitet durch einen vergangenheitsorientierten Führungsstil gegebener Basisqualifikationen (vgl. Pieper 1995, S. 70–79) in der Ausrichtung, Führung als ‚Privatsache‘ anzusehen (vgl. Schierenbeck/Wöhle 2012, S. 126–130; Pfohl 2013, S. 85 f.), besteht laut Chadwick und Dabu im Zusammenhang mit der verfehlten Ausnutzung eines kompetitiven Wettbewerbsvorteils zur langfristigen Sicherung des Unternehmens ein Managementdilemma. Chadwick und Dabu kommen zu dem Ergebnis, dass durch die Führungskräfte der Unternehmen die Anwerbung, die Förderung und die Sicherung von knappem Humankapital gewahrt wird, jedoch zugleich ein Zielkonflikt zwischen der eigenen Karriereentwicklung, der damit in Verbindung stehenden Unterstützung leistungsbereiter und -fähiger Mitarbeiter und dem Ziel der unternehmerischen Wertschöpfung existiert (vgl. Chadwick/Dabu 2009, S. 255–257). Von Schubert definiert dazu passend, wie zuvor ausführlich beschrieben, dass eine eigene Karriereentwicklung zumeist nicht mit, sondern nur an dem Kollegen vorbei erfolgen kann (vgl. Schubert 2009, S. 23 f.).

Nach Leitner sowie Menzel und Puggel werden die Unternehmensvertreter über die Umsetzung der Wettbewerbsstrategien<sup>65</sup> kleiner und mittlerer Unternehmen angehalten, auf den Unternehmenserfolg einflussnehmende Schlüsselpersonen zu identifizieren und auch gegen den Widerstand einzelner Führungskräfte zu protegieren. Leitner, Menzel und Puggel verweisen darauf, dass KMU als Nischenanbieter, im Vergleich zu Großunternehmen, die Wettbewerbsvorteile innerhalb einer jeweiligen Nische im Wesentlichen aus der Erbringung einer hohen Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen generieren und zugleich für Kunden maßgeschneiderte Lösungen erbringen (vgl. Leitner 2001, S. 65 f.; Menzel/Puggel 2008, S. 177–194).

## 2.2 Zusammenfassung

Die zuvor beschriebenen Managementdilemmata, die sich u. a. aus den jeweiligen moralischen Einstellungen der Unternehmensvertreter und einem damit verbundenen Spannungsbogen zwischen der ‚gelebten‘ betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung und einer in der Person immanent vorhandenen Unternehmensethik ergeben, stellen die nachhaltige Entfaltung leistungsorientierter Schlüsselpersonen in Frage und können zu einer verminderten Wettbewerbsfähigkeit führen.

Die jeweilige Anwendung des Führungsstils und der mit ihnen verbundenen Praktiken sowohl mit Blick auf die Belegschaft insgesamt als auch auf den einzelnen Mitarbeiter lassen sich insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen mit dem kontingenztheoretischen Ansatz<sup>66</sup> erklären. Ihm zufolge unterliegen die Managemententschei-

---

<sup>65</sup> Auf der Grundlage einer Analyse der Wettbewerbsstrategien nach Porter fand Leitner u. a. heraus, dass lediglich 14 von 100 der befragten kleinen und mittleren Unternehmen eine Strategie der Kostenführerschaft verfolgten. Davon wiederum konzentrierten sich 8 von 14 Unternehmen als Nischenanbieter. Der überwiegende Teil der befragten Manager der kleinen und mittleren Unternehmen, 64 von 100 Unternehmen, verfolgten eine Differenzierungsstrategie in Nischen. Die Studie nach Leitner fand auf dem österreichischen Markt statt. Zusammenhänge zwischen den Branchen und den Porter-Strategien waren nicht gegeben; auch die Unternehmensgröße viel nicht ins Gewicht (vgl. Leitner 2001, S. 145–147).

Mit einer Wettbewerbsstrategie wird das Ziel verfolgt, ein Unternehmen im externen Umfeld dauerhaft zu positionieren und überdurchschnittliche Renditen zu erzielen. In Einengung seines eigenen Wettbewerbskonzeptes ist die Umsetzung einer Wettbewerbsstrategie durch den Einbezug aller vorhandenen Ressourcen in der Erzielung einer einzigartigen und wertvollen Marktposition erreicht (vgl. Porter 2010, S. 37–52).

<sup>66</sup> Der Begriff „Kontingenzfaktor“ bezeichnet sozio-ökonomische theoretische Konstrukte, die komplexe, jedoch nur schwer direkt beobachtbare Phänomene repräsentieren (vgl. Lehmann-Waffenschmidt 2012, S. 4–21) Gross (2003) definiert den Begriff „Kontingenz“ als eine Zufälligkeit oder Möglichkeit im Gegensatz zur Notwendigkeit (vgl. Johnson-Cramer et al., 2003, S. 1837 f.). In Anlehnung an die zuvor

dungen<sup>67</sup> der Unternehmensvertreter der KMU dauerhaften Umwelteinflüssen, bspw. aus dem privaten Umfeld, und sind bezogen auf die dargelegten vier Hauptmanagementaufgaben den Auswirkungen einer vorübergehenden Konditionierung ausgesetzt. Gleichwohl erscheint eine Wechselwirkung in der Ausübung des personenorientierten und transformativen Führungsstils innerhalb der kleinen und mittleren Unternehmen, nicht zuletzt aufgrund der Größe der Belegschaft und dem damit einhergehenden Bekanntschaftsgrad der Beschäftigten untereinander, dazu geeignet, Routinen zu entwickeln, um eine nachhaltige Anziehung und Bewahrung der Mitarbeiterpotenziale sowie eine flexible Gestaltung und Transformation von Wissensseinrichtung zu gewährleisten.

Eine Schlussfolgerung dieses Kapitals unter Berücksichtigung der Kontingenzperspektive geht dahin, dass rationale Entscheidungen der Unternehmensvertreter, z. B. die Identifikation, Förderung und Bewahrung von Schlüsselpersonen als interne Ressource zur Erzielung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils und der damit verbundenen Absicht einer Gewinnmaximierung zum Auf- und Ausbau der allgemeinen Wohlfahrt, durch inhärente Faktoren der Umwelt nicht nur geringfügig und kurzfristig, sondern umfassend und dauerhaft beeinflusst werden. Darüber hinaus führen Institutionalisierungseffekte der Managementpraktiken zu einem Verlust der eigenen Zielsetzung. Entscheidungen der Wettbewerber beeinflussen eigene Voten und kontaminieren beispielhaft eine zugleich angestrebte Heterogenitätsabsicht des Unternehmens durch die Positionierung eigener Schlüsselpersonen. Die zu Mythen degradierten Managementpraktiken verlieren sich in einer Masse ineffizienter Entscheidungen (vgl. Gmür/Schwerdt 2005, S. 239).

---

getroffene Begriffsbestimmung beruht der kontingenztheoretische Ansatz auf der Annahme, dass unternehmerischer Erfolg aus reziproken Beziehungen zwischen der Umwelt und den Handlungsstrategien resultiert (Holtbrügge 2005, S. 24 f.; Schreyögg/Koch 2007, S. 316–318).

<sup>67</sup> Die Einflusskräfte auf Managemententscheidungen könnten, in Anlehnung an Schreyögg und Koch, als imperative Einflussfaktoren verstanden werden, die sich grundsätzlich auf alle Managemententscheidungen auswirken (vgl. Schreyögg/Koch 2007, S. 24–26).



### 3 Human Resource Management (HRM)

#### 3.1 Begriffliche Grundlagen

Die klassischen Wettbewerbsvorteile, z. B. Standortvorteile oder Technologien haben an Bedeutung verloren. Statt allein auf sie zu setzen, investieren Unternehmen in einem zunehmenden Maße in wertvolle und außergewöhnliche Qualifikationen der Mitarbeiter und entwickeln diese zu schlecht imitierbaren oder nur zu hohen Kosten kopierbaren Ressourcen fort. Mitarbeiter werden zunehmend nicht mehr als Kostenfaktor, sondern als Adressaten und Gegenstand langfristiger Investitionen betrachtet (vgl. Ridder 2013, S. 21 f.). Die Intensität der Einbettung der Funktion Human Resource Management in den Wertschöpfungsprozess, nachfolgend kurz HRM, differiert bei den kleinen und mittleren Unternehmen in Abhängigkeit zur wahrgenommenen Bedeutung durch die Unternehmensführung einerseits sowie der Unternehmensgröße und der Branchenzuordnung des Unternehmens andererseits. Von der Qualifikation sowie von der Anzahl der Mitarbeiter entsprechend der ‚Notwendigkeit‘ besetzt und gemäß der ‚Bedeutung‘ in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse eingebunden<sup>68</sup>, beeinflusst HRM sowohl mit den belegten Handlungsfeldern als auch mit gezielten personalorientierten Maßnahmen und Entscheidungen die berufliche Leistung der Mitarbeiter und damit die unternehmerische Wertschöpfung (vgl. Koch/McGrath 1996, S. 335 f.; Gramm/Schnell 2001, S. 245–251; Lepak et al. 2007, S. 224). Dabei wird davon ausgegangen, dass HRM-Systeme positiv auf das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter wirken, indem sie auf die Fähigkeiten, die endogene Motivation und auf das Leistungsverhalten der Mitarbeiter Einfluss nehmen (vgl. Messersmith et al. 2011, S. 1105–1118).

Diese Qualifizierung des HRM ist vergleichsweise jungen Datums. Lag noch in den 1990er Jahren das Hauptaugenmerk in der Abwicklung vieler administrativer Transaktionen, bestimmen heute in einem zunehmenden Maße die wertschöpfungsintensiven

---

<sup>68</sup> „Notwendigkeit“ und „Bedeutung“ von HRM-Funktionen sowie der damit verbundenen Qualifikationen von Mitarbeitern variieren in der Praxis zum Teil erheblich und sind nicht zuletzt von der Unternehmensgröße, der Branche sowie der Sichtweise und der Macht der Manager abhängig (vgl. Pfohl 2013, S. 15–22 u. S. 86–95). Die zum Teil kritische Haltung gegenüber HRM, über die vorherigen Erläuterungen hinaus, resultiert nicht zuletzt darin, dass HRM in einem zunehmenden Maße die Entfaltung von Wert schaffenden Aktivitäten nachzuweisen hat, jedoch die Transformation zwischen der ausgelösten Maßnahme und dem Ergebnis der Maßnahme periodenübergreifend erfolgt und der Erfolg zumeist aufgrund vielfältiger Umweltfaktoren nicht isoliert nachgewiesen werden kann (vgl. Scherm 2011, S. 29 f.).

Tätigkeiten das Bild eines HRM (vgl. Meyer-Ferreira 2010, S. 30–37). Die Art und Weise, wie Menschen geführt und im Rahmen der Unternehmensorganisation entwickelt werden, gilt als einer der hauptsächlichen Faktoren für das Erreichen von Verbesserungen der organisationalen Struktur und der beruflichen Leistungen. Dabei teilen erfolgreiche Organisationen eine fundamentale Philosophie über die Investition in ihre Mitarbeiter sowie deren Bewertung.<sup>69</sup> Zahlreiche Forschungsstudien schreiben dem HRM einen hohen Effektivwert in der Erreichung von langfristigen Wettbewerbsvorteilen zu und nehmen dabei in einem zunehmenden Maße Bezug auf ein individuelles Personalmanagement der Schlüsselpersonen (vgl. Walker 2002, S. 10–12; Chew 2004, S. 2 u. S. 23).

Die Entwicklung der wesentlichen Tätigkeitsfelder geschah im Einklang mit einer zunehmenden Internationalisierung und Globalisierung, sich unter ständig wechselnden Umweltbedingungen, neuen Technologien, abnehmender Halbwertszeit des Wissens und einem Wertewandel von der Einstellung eines protestantischen Arbeitsethos<sup>70</sup> hin zu postheroischen Lebensmodellen zu verwirklichen, zum Beispiel dem Anliegen von Work-Live-Balance-Konzepten (vgl. Zaugg 2006, S. 8 f.).

Darüber hinaus postulierte, angeregt durch den Bedeutungswandel der Ressource „Personal“ im Laufe der letzten Jahrzehnte, verstärkt durch den demografischen Wandel und einer damit einhergehenden Verknappung der qualifizierten Fachkräfte sowie einem gesteigerten Anspruchsdenken der Fachabteilungen gegenüber der HRM-Funktion, das HR-Management zunehmend seinen strategischen Beitrag zum Unternehmenserfolg (vgl. Meyer-Ferreira 2010, S. 33–35). Empirisch unterstützt wurde die Forderung nach einer strategischen Ausrichtung des HRM nicht zuletzt durch die ressourcenorientierten Strategieansätze nach Prahalad und Hamel (1990) sowie Barney

---

<sup>69</sup> Auf die Investitionen in den Produktionsfaktor „Arbeit“ im Zusammenhang mit dem Produktionsfaktor „Kapital“ wurde in Kapitel 1 hingewiesen. Jackson et al. verweisen darauf, dass die HR-Architekturen und -Systeme auf die einzelnen Mitarbeitergruppen zugeschnitten sein müssen und dass es bei der Rekrutierung und der Bewahrung von wertvollen Talenten und Schlüsselpersonen wichtig erscheint, die getätigten Mitarbeiterinvestitionen dauerhaft zu schützen und als eine tragende Säule für den Unternehmenserfolg anzuerkennen (vgl. Jackson et al. 2003, S. 3–33).

<sup>70</sup> Die Abkehr vom sogenannten protestantischen Arbeitsethos, in dem die Arbeit als Pflicht des menschlichen Lebens zum Zweck des Lebenserhalts verstanden und die Haus- und Familienarbeit noch als ein Teil der Erwerbsarbeit angesehen wurde, ist auf eine gesteigerte Arbeitsintensität zurückzuführen, indem durch immer weniger Arbeitszeit immer mehr Güter hergestellt wurden. So stieg in den Jahren von 1970 bis 2005 die Arbeitsproduktivität auf das 2,5-Fache des Bruttoinlandsproduktes und führte somit zu einer Verdopplung der ökonomischen Wertschöpfung mit deutlich weniger Arbeitszeit (vgl. Segbers 2009, S. 181–217; Janson 2015, S. 107 f.)

(1991)<sup>71</sup> und einem daraus resultierenden Paradigma des strategischen HRM<sup>72</sup> (vgl. Meyer-Ferreira 2010, S. 36), indem die Veränderungen der marktwirtschaftlichen Umweltbedingungen als konstruierte Wirklichkeitsauffassung interpretiert und in Folge dessen, die eigenen Ressourcen der Organisation, nicht zuletzt die der Mitarbeiter, in den Fokus des allgemeinen Interesses gelangten (vgl. Bechtel 2006, S. 58–61).

Wenngleich es in der Wissenschaft keinen Konsens hinsichtlich einer allgemeingültigen Definition gibt, so verbinden Hitt et al. das HRM mit einer Verantwortung zum Aus- und Aufbau der mitarbeiterzentrierten Fertigkeiten und Kompetenzen sowie der Transformation von implizitem in explizites Wissen (vgl. Hitt et al. 2001, S. 13–28). Batt sowie Cappelli und Neumark definieren HRM als eine eigenständige Kompetenz, ein Bündel von Human-Ressource-Praktiken zur Veränderung des Mitarbeiterverhaltens, bspw. in der Erzielung einer höheren Motivation, einer erhöhten Zufriedenheit oder einer verbesserten Produktivität (vgl. Koch/McGrath 1996, S. 335 f.; Batt 2002, S. 587–597; Cappelli/Neumark 2001, S. 737–775). Lichtsteiner verbindet mit dem Begriff „HRM“ einen umfassenden Umgang mit der Ressource Mensch und versteht ein HRM als Verbindung zwischen der Organisation, dem damit verbundenen Streben nach maximaler Leistungsorientierung und der menschlichen Ressource, in der zentrierten Nutzung aller vorhandenen Fähigkeiten, Erfahrungen und Charaktereigenschaften.

Es ist die Aufgabe von HRM, den Vorgaben der Unternehmensstrategie zu entsprechen (vgl. Lichtsteiner 2005, S. 119–135). Bisani wählt einen stärkeren operativen Ansatz hinsichtlich einer HRM-Definition, was nicht zuletzt auf die Entwicklungsphasen des Personalmanagements zurückgeführt werden kann und ordnet dem strategischen HRM die Aufgabe der konzentrierten Förderung der in den Mitarbeitern inhärenten Erfahrungen und Fähigkeiten zum Ausbau der Schlüsselqualifikationen zu (vgl. Bisani 1993, S. 344 f.).

Kirsch et al. (2010) weisen dem HRM, wenngleich ausschließlich aus dem Blickwinkel der Werteorientierung, einen operativen und zugleich strategischen Ansatz zu. Dem-

---

<sup>71</sup> Nur endogene Determinanten eines Unternehmens führen zur Heterogenität im Wettbewerbsvergleich. Bei dem Einsatz vorhandener unternehmensfokussierter Ressourcen erzielt das Unternehmen bei der Verfolgung der ressourcenorientierten Strategie gegenüber dem Wettbewerb einen höheren Erfolg (vgl. Wernerfelt 1984, S. 171 ; Wernerfelt 1995, S. 171–174).

<sup>72</sup> Das strategische HRM unterstellt, dass die Mitarbeiter in einer Organisation von strategischem Wert sind und ihre Einstellung, Entwicklung und Bewahrung gemeinsam mit anderen Unternehmensressourcen zur nachhaltigen Unternehmensleistung beitragen (vgl. Schwarz 2010, S. 17–22).

nach ist eine zentrale Aufgabe des HRM darin begründet, die Personalbeschaffungs- und -entwicklungsprogramme an einem basisorientierten Werteverständnis des Unternehmens, unter Anwendung einer strategischen Personalplanung, operativ auszurichten. Für die Forscher ist es von daher nicht überraschend festzustellen, dass z. B. die kleinen und mittleren, hochtechnologisierten Unternehmen sowie die großen Beratungsunternehmen gleichzeitig eine hohe Zielkongruenz sowie geteilte Werte, Normen und Arbeitseinstellungen aufweisen und nicht zuletzt dadurch, Wettbewerbsvorteile generieren (vgl. Picot et al. 2012, S. 325). Porter fand heraus, dass HRM einen entscheidenden Einfluss auf den individuellen Kenntnisstand der Mitarbeiter und deren Motivation hat. Wie Kirsch et al. (2010), so Porter weiter, spielt ein professionelles HRM für den Wettbewerbsvorteil in einigen Branchen, verstärkt in den dienstleistungsorientierten Unternehmen,<sup>73</sup> eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, Potenzial- und Wissensträger zu managen (vgl. Porter 2014, S. 61–72).

Obwohl es nach Purcell keine überzeugende empirische Evidenz dafür gibt, dass eine wechselseitige Operationalisierung zwischen der Unternehmens- und Personalstrategie zu einer erhöhten Performance führt (vgl. Purcell 2004, S. 68-83), wird für den Verlauf der Arbeit auf die HRM-Definition nach Lichtsteiner (2005) mit einem erweiterten Verständnis zurückgegriffen, dass ein HRM nicht nur der Unternehmensstrategie entspricht, sondern selbst beeinflussenden Anteil an der Entwicklung und Umsetzung einer Unternehmensstrategie nimmt (vgl. Meyer-Ferreira 2010, S. 40). Dabei gilt es insbesondere, die Vermögenswerte des Humankapitals inklusive des Wissensmanagements fortzuentwickeln und für die Organisation im Wertschöpfungsprozess Mehrwerte zu generieren (vgl. Scholz et al. 2011, S. 41 f.). Die vorherigen Ausführungen zu diesem Kapitel unterstreichen, dass dem Produktionsfaktor Arbeit nach dem Verständnis des ressourcenbasierten Ansatzes nach Prahalad (1990), Atchison (1991), Barney (1991), Ackermann (2003), Bechtel (2006) u.v.m. in den letzten Jahren eine zunehmende Bedeutung zugekommen ist und wohl in der Zukunft die Unternehmensstrategie maßgeblich beeinflussen wird.

---

<sup>73</sup> Meist als Supportfunktion, häufig im produzierenden Gewerbe, weniger häufig im Dienstleistungsgewerbe, unterstützt das HRM alle Aktivitäten, die den Produktionsfaktor Arbeit innerhalb der primären Wertschöpfungskette der Unternehmen betreffen (vgl. Schreyögg/Koch 2007, S. 396 f.).

### **3.1.1 HRM-Praktiken**

Bevor in einem nachfolgenden ersten Schritt die HRM-Praktiken, beispielsweise die Mitarbeiter- und Unternehmensführungsentwicklung, unter Einbezug der zuvor dargelegten HRM-Definition beleuchtet werden und in einem weiteren Schritt eine Auseinandersetzung hinsichtlich der Unterstützung des HRM mit geeigneten HRM-Praktiken zum unternehmensspezifischen Ausbau der Kernkompetenzen erfolgt, ist es im Vorfeld sinnvoll, kurz auf die vier Leistungsbereiche des HRM einzugehen.

Aus den Ursprüngen des Personalwesens kommend und im Verständnis eines HRM verankert, sind die zu erbringenden Services innerhalb des HRM, z. B. die Rekrutierung, die Personaldatenbankpflege oder die Organisation von Personalentwicklungsmaßnahmen, ein zentraler Leistungsbereich. Dabei ist es an dieser Stelle von untergeordneter Bedeutung, ob und inwieweit die personaltypischen Services, je nach Organisationsform oder grundlegendem Verständnis der Unternehmensführung, als interne oder externe Services erbracht werden. Integriert in eine mitentwickelte Unternehmensstrategie zur optimalen Marktpositionierung des Unternehmens zum Auf- und Ausbau der vorhandenen Kompetenzen, richten sich die weiteren verbleibenden zwei Leistungsbereiche der Systementwicklung und -implementierung sowie die HRM-Beratung zur Unterstützung der Geschäftsbereiche an der Personalstrategie aus (vgl. Meyer-Ferreira 2010, S. 39). Eine mit der Unternehmensstrategie abgestimmte Personalstrategie bzw. eine durch die Personalstrategie zu beeinflussende Unternehmensstrategie bestimmt sowohl die Anwendungen der Services und die HRM-Beratung (vgl. Ridder 2013, S. 82–87), unterstützt durch die vorhandene Systemlandschaft innerhalb einer Organisation die Gewinnung, die Förderung und die Bewahrung von Schlüsselpersonen als auch deren Ausrichtung an den Kernkompetenzen des Unternehmens.

In diesem Verständnis unterstützt ein aktives HRM die Unternehmensführung der Organisationen darin, vorhandene Kompetenzen in unternehmensweiten Technologien und Produktionsfertigkeiten zusammenzuführen, die einzelne Geschäftseinheiten befähigen, sich situativ an veränderte Gegebenheiten anzupassen (vgl. Prahalad/Hamel 1990, S. 81 f.). Forschungen haben gezeigt, dass eine unternehmensweite Anwendung gezielter HRM-Praktiken vorteilhaft mit dem Unternehmensergebnis<sup>74</sup> in Wech-

---

<sup>74</sup> Hin und wieder wird der Begriff des Unternehmenserfolges mit dem Unternehmensergebnis gleichgesetzt. Handelt es sich beim Unternehmensergebnis um eine klar zu bestimmende Differenz zwischen

selbeziehung steht. So konnten Wright und Haggerty z. B. einen positiven Zusammenhang zwischen dem Aufwand an Weiterbildungsmaßnahmen, gemessen über die Anzahl der aufgewendeten Weiterbildungsstunden in Verbindung mit dem Weiterbildungsbudget, und dem Unternehmenserfolg nachweisen (vgl. Wright/Haggerty 2005, S. 10 f.). Bezogen auf die Mitarbeitergruppe der Schlüsselpersonen fanden Paauwe und Boselie mit ihrer Studie heraus, dass die Anwendung der HR-Praktiken nicht zwangsläufig mit der Mitarbeitergruppe korreliert, sondern vielmehr die Variablen „Branche“ und „Größe des institutionellen Kontextes einer Organisation“ zusätzlich berücksichtigt werden müssen (vgl. Paauwe 2004, S. 90–94 u. S. 107–119; Paauwe/Boselie 2005, S. 68–83). Lepak et al. konnten in ihrer Studie die Determiniertheit sowie die Intensität der eingesetzten HR-Praktiken zur Branche bestätigen. Sie stellten des Weiteren fest, dass ein größeres Maß an HR-Praktiken für Schlüsselpersonen in nichtverarbeitenden Unternehmen vorzugsweise dort eingesetzt wird, wo der dominante Transformationsprozess den Beitrag der Mitarbeiter zu den organisationalen Zielen durch die Versorgung mit variierender Aufgabenstellung und der Berechtigung zum Einsatz ihres Ermessens bei der Verrichtung der Aufgaben erhöht (vgl. Lepak et al. 2007, S. 231 u. S. 238).

Miles und Snow arbeiteten als Ergebnis ihrer Studie heraus, dass gewisse HRM-Praktiken für alle Mitarbeiter zentralisiert oder standardisiert werden können, während andere individuell angepasst werden sollten, um den spezifischen Anforderungen bestimmter Mitarbeitergruppen zu entsprechen (vgl. Miles/Snow 1984, S. 36–52). Ergänzend zu Miles und Snow (1984) machen Jackson et al. deutlich, dass die unterschiedlichen Fertigkeiten innerhalb der Mitarbeitergruppen in ihrer Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit variieren und in Folge dessen auch die HRM-Praktiken anzupassen sind (vgl. Jackson et al. 1989, S. 735 f.). Aktuellere Studienergebnisse, nach Chew, Schneider und Gooderham, entfernen sich zunehmend von der Frage, ob HRM-Praktiken Wettbewerbsvorteile generieren, sondern fokussieren sich auf die Frage, welche HRM-Praktiken bzw. welcher Mix von HRM-Praktiken geeignet ist, ein Maximum an Wertschöpfung für die Organisation zu erzielen (vgl. Chew 2004, S. 143–148; Schneider 2008, S. 21 f. u. S. 25 f.; Gooderham et al. 2008, S. 2041–2056). Ridder

---

Aufwendungen und Erträgen bzw. ein Abbild aus der Gewinn- und Verlustrechnung bzw. nach § 275 Handelsgesetzbuch (HGB) um das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit und das außergewöhnliche Ergebnis minus Steuern (vgl. Wischermann 2010, S. 3108), ist der Unternehmenserfolg, siehe Kapitel 5.1.2 keine eindeutig zu bestimmende Größe (vgl. Nagel 1997, S. 248–260; Boselie et al. 2005, S. 67–94).

stellt in seinen Ausführungen heraus, dass HR-Praktiken als Barriere vor Imitations- und Substitutionsversuchen der Wettbewerber schützen, sofern diese mit der Unternehmensstrategie abgestimmt sind. Des Weiteren seien unternehmensspezifische Formen der Zusammenarbeit oder die Verteilung von Wissen und Fähigkeiten von verschiedenen Schlüsselpersonen dazu geeignet, die existierenden Wettbewerbsvorteile nachhaltig zu schützen (vgl. Ridder 2013, S. 75 f.).

Für die weiteren Ausführungen vermitteln die zuvor herangezogenen Forschungsergebnisse eine ausreichende Evidenz dafür, dass die HR-Praktiken, wenn auch unter Berücksichtigung der jeweiligen Branchen, auf die Gewinnung, Entwicklung und Bewahrung von Schlüsselpersonen Einfluss nehmen. Dabei generiert gemäß Barney und Wright eine Organisation im Vergleich zu anderen Organisationen Wettbewerbsvorteile, wenn es ihr gelingt, unterstützt durch HR-Praktiken, Personen mit außergewöhnlichen Talenten zu rekrutieren und auf die berufliche Entwicklung Einfluss zu nehmen<sup>75</sup> (vgl. Barney/Wright 1998, S. 31–46).

Cappelli und Crocker-Hefter weisen auf die Verbindung zwischen der individuellen Produktivität, unmittelbar durch die Unternehmensführung oder mittelbar durch die Anwendung unternehmensinterner HR-Praktiken gesteuert, und der Unternehmensperformance durch die Nähe zur Kernkompetenz hin. So zeigen die Forscher auf, dass Kernkompetenzen, die zu einem kompetitiven Vorteil führen, nur im Besitz einer kleinen Teilmenge von organisationalen Einheiten waren (vgl. Cappelli/Crocker-Hefter 1997, S. 7–22). Meyer-Ferreira verweist darauf, dass es weder die Aufgabe der Funktion HRM noch die Ausbildung der Mitarbeiter der Organisationseinheit HRM erlaubt, einen direkten Einfluss auf die strategischen Kernkompetenzen des Unternehmens zu nehmen. Gleichwohl sind die HR-Praktiken auch dazu bestimmt, die Mitarbeiterkompetenzen in Anreicherung der Unternehmenskompetenzen zum Ausbau der Wettbewerbsvorteile zu stärken<sup>76</sup> (vgl. Meyer-Ferreira 2010, S. 23–25 u. S. 93 f.). Gupta et al. berichten, dass ein jedes Unternehmen zur Entwicklung und zum Ausbau seiner Kernkompetenzen verbindende Funktionen benötigt, die dafür einstehen, dass die Res-

---

<sup>75</sup> Nicht ausdrücklich definieren Barney und Wright „außergewöhnliche Talente“ als Schlüsselpersonen, wenngleich es sich bei diesen Beschäftigten um jene Mitarbeitergruppe handelt, deren Werte nicht einfach imitiert werden können und diese Mitarbeiter eng mit den Kernkompetenzen des Unternehmens verbunden sind (vgl. Barney/Wright 1998, S. 31–46).

<sup>76</sup> Meyer-Ferreira definiert den „Ausbau der Wettbewerbsvorteile“ durch eine Leistungserbringung gegenüber den Märkten, die einmalig und nicht kopierbar sind und spricht in diesem Zusammenhang von Kernkompetenzen (vgl. Meyer-Ferreira 2010, S. 139–141).

sources effektiv genutzt werden. Dabei ‚manipuliert‘ die Unternehmensstrategie indirekt die mit der Funktion HRM verbundenen HR-Praktiken zur Steuerung der Mitarbeitergruppen und die in diesen vertretenen Schlüsselpersonen, über die ein Unternehmen Kontrolle hat (vgl. Gupta et al. 2009, S. 219–227). Schuster konnte in seiner Studie eine signifikante, positive Korrelation zwischen dem Einsatz innovativer HR-Praktiken und dem Unternehmensgewinn nachweisen. Als plausible Erklärung führt er einen qualitativen Unterschied in der Einstellung der Unternehmensführung gegenüber den Mitarbeitern an. Die Mitarbeiter erkennen ihre Bedeutung sowie die Einstellung der Unternehmensführung und verändern infolgedessen ihre eigene Einstellung und Schwerpunktsetzung in der Ausübung der Tätigkeit (vgl. Schuster 1987, S. 22–24). Im umgekehrten Fall könnte es auch sein, dass die Mitarbeiter ihre Einstellung aufgrund besserer Betriebsergebnisse geändert haben und nicht der Einsatz innovativer HR-Praktiken zu einer Einstellungsveränderung geführt hat. Gleichwohl unterstreicht das Ergebnis der Studie Schusters (1987) die vorherigen Ausführungen, indem nach einem „best-of-everything“-Ansatz<sup>77</sup>, ausgehend von der zuvor getroffenen HRM-Definition, dem HRM und den in dieser Funktion inkludierten HR-Praktiken sowohl ein unmittelbarer Einfluss auf die Personalpolitik und der daraus resultierenden wertvollen Personalressourcen zugebilligt wird als auch darüber hinaus die Fähigkeit, mittelbare Effekte auf die Generierung und Festigung von Kernkompetenzen zu entfalten.

### **3.1.2 Beschäftigungsarten**

Unternehmen erkunden den Einsatz unterschiedlicher Beschäftigungsarten, um unter variablen wirtschaftlichen Umweltfaktoren effizient und flexibel agieren zu können. Zusätzlich zum Einsatz von Mitarbeitern mit bestehenden Arbeitsverträgen werden in einem zunehmenden Maße Verträge mit Freiberuflern und Zeitarbeitsunternehmen eingegangen. Die Gründe sind vielfältiger Natur. Geeignete Kandidaten zur Stellenbesetzung lassen sich gar nicht oder nicht schnell genug rekrutieren (vgl. Rump/Eilers 2011, S. 87 f.), unerwartete Kündigungen führen zu einem Effektivitäts- und/oder Wissensverlust innerhalb der betroffenen Organisationseinheit (vgl. Scholz 2007, S. 20–37), das Unternehmen verfügt nicht über Mitarbeiter mit entsprechenden Fähigkeiten und Erfahrungen zur Projektdurchführung, um einige Beispiele zu nennen.

---

<sup>77</sup> Voraussetzung zur Erzielung wettbewerblcher Vorteile ist eine Fokussierung auf die wesentlichen Leistungsprozesse mit hoher Kompetenzdichte. Daraus resultierend können vor- und nachgelagerte Stufen des Leistungsprozesses an Partner abgegeben werden (vgl. Meffert 2008, S. 783).



Hamel und Prahalad sowie Rousseau konzentrieren die Problematik der notwendigen Stellenbesetzungen und der damit verbundenen Beschäftigungsarten auf eine innerhalb der Unternehmensführung zu treffende „Make-or-buy“<sup>78</sup>-Entscheidung einer Humankapitalinvestition. Die Vorteile einer internen Entwicklung von Personalkapazitäten sind mit einer größeren Stabilität der Verfügbarkeit von ausgebildeten Mitarbeitern, mit einer besseren Vorhersagbarkeit des Unternehmensbestandes an Fertigkeiten und Fähigkeiten, einer genaueren Koordination und Kontrolle der Mitarbeiter sowie einer erhöhten Sozialisation und niedrigeren Transaktionskosten verbunden. Die Externalisierung jedoch ermöglicht es den Unternehmensvertretern, den Aufwand und die administrativen Kosten zu verringern, Mitarbeiteranforderungen zu balancieren und die organisationale Flexibilität zu erhöhen. Darüber hinaus eröffnet die Externalisierung den Unternehmen mehr Ermessen bei der Anzahl und der Art der eingesetzten Mitarbeiter und erlaubt ihnen den Zugang zu externen Innovationen und Informationen, während sie die kritischen Ressourcen auf die Entwicklung der Kernkompetenzen und der damit verbundenen Schlüsselpersonen des Unternehmens fokussieren können (vgl. Hamel/Prahalad 1994, S. 90 f.; Rousseau 1995, S. 6 f.).

Rumberger und Levine verweisen darauf, dass Unternehmen Ressourcen nur intern entwickeln, wenn die zu tätigen Investitionen im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen in die Mitarbeiterfertigkeiten zu einer Steigerung der zukünftigen Mitarbeiterproduktivität führen (vgl. Rumberger/Levin 1991, S. 209–228). Wenngleich zahlreiche Wissenschaftler unternehmensseitige Beschäftigungsentscheidungen auf traditionelle transaktionale oder finanzielle Kriterien<sup>79</sup> zurückführen, richtet die aktuelle Forschung ihre Aufmerksamkeit zunehmend auf strategische oder ressourcenbasierte Faktoren. So stellten Barney, Quinn und Venkatesan heraus, dass Unternehmen ihre Beschäftigungsquellenentscheidung in dem Maß treffen, in dem Fertigkeiten der Individuen zu den Kernfähigkeiten des Unternehmens beitragen. Anstelle der Annahme der Transaktion und der damit verbundenen Transaktionskosten als kritische Kompo-

---

<sup>78</sup> „Make-or-buy“-Entscheidungen werden entsprechend einer metaanalytischen Auswertung nach Matiaske und Mellewigt (2002) von den Motiven der Erzielung eines Kostenvorteils, der Konzentration auf das vorhandene Kerngeschäft, der Steigerung der Flexibilität und der Möglichkeit einer Risikoverlagerung gesteuert. Von den vier genannten Motiven überwiegt mit Abstand das Motiv zur Erlangung eines Kostenvorteils in der Fremdvergabe (Buy-Entscheidung) gegenüber der eigenen Leistungserbringung (Make-Entscheidung) (vgl. Matiaske/Mellewigt 2002, S. 641–659). Bechtel verbindet mit einer „Make-or-buy“-Entscheidung die dezisionistische Überlegung, ob eine interne Generierung oder eine externe Aneignung von Ressourcen erfolgen soll (vgl. Bechtel 2006, S. 237).

<sup>79</sup> Zumeist Austausch von Belohnung gegen Leistung im Rahmen zuvor vereinbarter Zielsetzungen (vgl. Wastian 2014, S. 398).

zenten der Beschäftigungsbeziehung, betont die ressourcenorientierte Sichtweise die inhärenten Eigenschaften<sup>80</sup> der Mitarbeiterfertigkeiten und deren relative Beiträge zur Wertschaffung. Diese Sichtweise verdeutlicht, dass Mitarbeiterfertigkeiten zur Ausübung der Tätigkeiten im Rahmen der Kernkompetenzen intern entwickelt und erhalten werden sollten, wohingegen die Tätigkeiten, die für Unternehmen von begrenztem oder peripherem Wert sind, extern vergeben werden können (vgl. Barney 1991, S. 99 f.; Quinn 1992, S. 349 f.; Venkatesan 1992, S. 98–107).

Auf der Grundlage des 3-Kleeblätter-Modells der Organisation<sup>81</sup> postuliert Kalabina die Umschaltung auf ein dynamisches Netz der internen Beschäftigten und der damit verbundenen Fortentwicklung, sofern die Veränderungen der externen Umwelt durch eine bürokratische Kontrolle nicht mehr zu beherrschen sind bzw. der Vorteil einer externen Personalbeschaffung gegenüber der internen Weiterentwicklung negiert wird. Verfolgt wird die Zielsetzung, periphere organisationale Aktivitäten zugunsten der Konzentration auf die Kernkompetenzen einer Organisation zu externalisieren (vgl. Kalabina 2009, S. 323–340).

Die erste Kategorie von Mitarbeitern wird durch eine stabile Orientierung auf die objektiven Funktionen des Unternehmens charakterisiert. Bei ihnen handelt es sich i. d. R. um hochbezahlte Führungskräfte oder technische Experten, die Träger von organisationalem Kernwissen und -kompetenzen<sup>82</sup> sind. Sie sind das wertvollste Haupthumankapital einer Organisation (vgl. Kalabina 2009, S. 323–340).

Die zweite Kategorie entspricht der ersten peripheren Ebene. Ihr gehören angestellte Beschäftigte oder Einsteiger/Trainees mit einem zeitlich unbefristeten Arbeitsvertrag an. Nach Handy sind dies Mitarbeiter, die Schlüsselpersonen unterstützen und dabei Arbeiten übernehmen, die von minderem strategischem Wert für die Organisation sind (vgl. Handy 2014, S. 81).

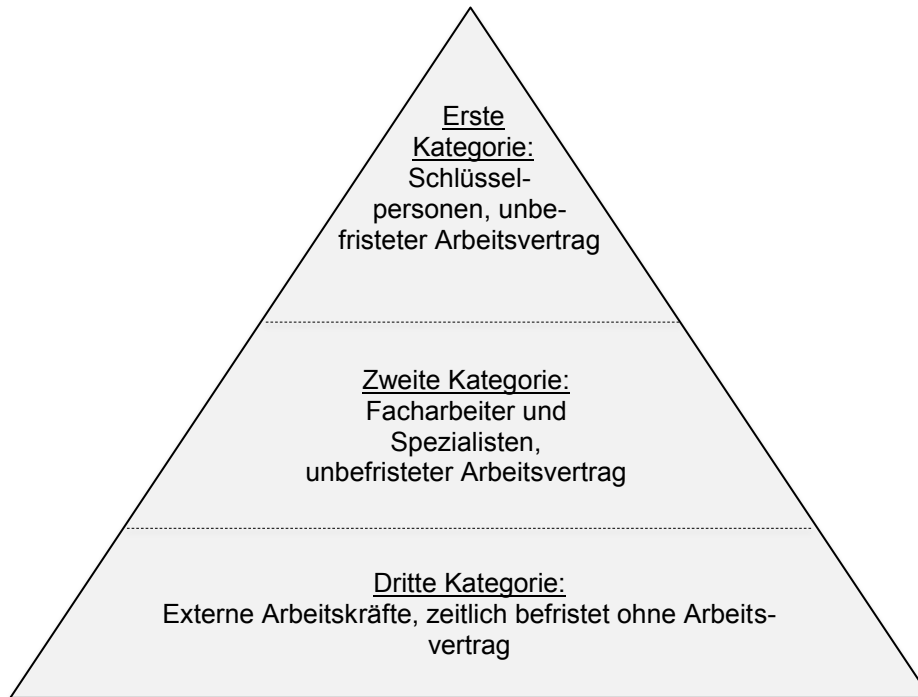
---

<sup>80</sup> „Eigenschaften sind ebenfalls stets beschreibende oder erklärende Konstruktbegriffe und bezeichnen, im Sinne von Persönlichkeitseigenschaften, Entitäten und Wesenszüge des Menschen, die operational und methodisch vermittelt der Person und ihrem Verhalten relativ stabil und konsistent zugeordnet werden können (Gutjahr 1971; Riemann 1997)“ (Erpenbeck/Rosenstiel 2003, S. XXVIII).

<sup>81</sup> Handy (1993) beschrieb unter dem Begriff „Shamrock organisations“ drei Kategorien von Personengruppen „Professional core“, „Contractual fringe“ und „Flexible labour force“ (vgl. Martin 2001, S. 119).

<sup>82</sup> Unter organisationaler Kompetenz wird die Fähigkeit einer Organisation verstanden, vorhandene Ressourcen zur Aufgabenbewältigung dergestalt zu kombinieren, dass ein Höchstmaß an Effektivität erzielt wird (vgl. Teece et al., 1997, S. 509–533). Nelsen und Winter verweisen auf die Routinefähigkeit organisationaler Kompetenzen zur Bewältigung komplexer Aufgaben (vgl. Nelsen/Winter 1982, S. 119 f.).

Die dritte Kategorie wird durch temporäre Beschäftigungsverhältnisse<sup>83</sup> beschrieben. Dies ist die flexibelste Ebene und wird an der Spitze der operationalen Aktivitäten zum Ausgleich notwendiger Spitzenkapazitäten berücksichtigt (vgl. Kalabina 2009, S. 323–340).



**Abbildung 3: Dreistufiges Beschäftigungsartenmodell auf der Grundlage des 3-Kleeblättermodells (vgl. Handy 2014, S. 81), eigene Abbildung.<sup>84</sup>**

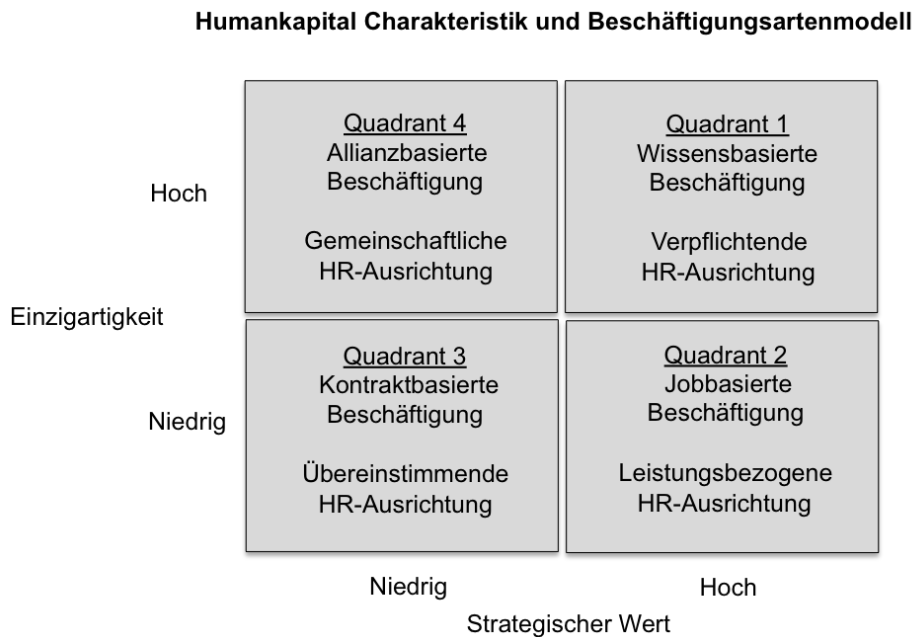
Anknüpfend an die Grundüberlegungen Handys (1993) sowie unter Bezugnahme auf die Forschungsergebnisse nach Baron et al. (1986), Osterman (1987), Rousseau (1995), Matusik und Hill (1998) u.v.m. formulierten Lepak und Snell ein Quadrantenmodell der Beschäftigungsarten. Lepak und Snell folgten bei der Konzeption ihres Quadrantenmodells der Theorie des ressourcenbasierten Ansatzes. Zur Einordnung der Belegschaft in einen der vier Quadranten, wie im Folgenden dargestellt, wurde eine individuelle Humankapitalbewertung<sup>85</sup> auf der Basis des strategischen Wertes

<sup>83</sup> Temporäre bzw. befristete Beschäftigungsverhältnisse zeichnen sich durch eine direkte Beziehung zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer sowie ein damit verbundenes Weisungsrecht und eine vertragliche Regelung aus, dass das Beschäftigungsverhältnis zu einem definierten Zeitpunkt endet (vgl. Dragendorf/Heering 1986, S. 4 f.).

<sup>84</sup> Das 3-Kleeblätter-Modell nach Handy (1993) wirkt durch die Geschlossenheit der Kleeblätter statisch. Eine Gewichtung über die Anzahl der Mitarbeiter in den jeweiligen Kategorien lässt das 3-Kleeblätter-Modell nicht zu. In Anlehnung an die Ausführungen von Handy (1993) wurde das obige dreistufige Beschäftigungsartenmodell entwickelt. Der Übergang zu den Kategorien ist fließend, die Fachkräfte und Spezialisten stellen die quantitative Mehrheit der Belegschaft, die Charakterisierung der ersten Gruppe wird auf die Schlüsselpersonen mit Kernwissen und -kompetenzen der Organisation abgestellt.

<sup>85</sup> „Das Humankapital bezeichnet die individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter“ (vgl. Schneider 2008, S. 13), spezifiziert nach individuellem, dynamischem und strukturellem Humankapital. Individuelles Humankapital beinhaltet das Potenzial, welches zwingend mit einem einzelnen Menschen

sowie der Einzigartigkeit für die Organisation vorgenommen (vgl. Lepak/Snell 2002, S. 520–523).



**Abbildung 4: Humankapital-Charakteristik und Beschäftigungsartenmodell (vgl. Lepak/Snell 2002, S. 520), eigene Abbildung.<sup>86</sup>**

Im Vergleich der vier Beschäftigungsarten ist insbesondere die wissensbasierte Beschäftigungsart zur Identifizierung von Schlüsselpersonen nach dem Verständnis des Resource-based-view-Ansatzes von Bedeutung (vgl. Collis/Montgomery 1995, S. 118–128). Ebenso wie Handy (1993) und Kalabina (2009), in der ersten Kategorie des 3-Kleeblätter-Modells, die Bedeutung der Schlüsselpersonen als Wissensträger zur stabilen Orientierung hinsichtlich der objektiven Funktionen einer Organisation beschreiben, stellen Lepak und Snell fest, dass Unternehmen ihre strategischen Zieldefinitionen am Vorhandensein einer wissensbasierten Beschäftigungsart ausrichten und sich in diesem Zusammenhang auf die interne Entwicklung und langfristige Mitarbeiterbindung der Schlüsselpersonen fokussieren (vgl. Lepak/Snell 2002, S. 518 u. S. 534). Cappelli und Neumark ergänzen in diesem Zusammenhang, dass Unternehmen mit einer strategischen Ausrichtung ihre Entwicklungs- und Retentionsanstre-

---

verbunden ist. Im Gegensatz dazu, ist das dynamische und strukturelle Humankapital, letzteres auch als Organisationskapital bezeichnet, mitarbeiterunabhängig. Über ein endliches Maß an Leistungsfähigkeit und Kompetenzausübung der Mitarbeiter hinaus, bildet sich dynamisches Humankapital in Unternehmen z. B. durch eine Wert schöpfende Unternehmenskultur oder durch etablierte Team-Prozesse. Strukturelles Humankapital bildet die formalen Strukturen der Organisation innerhalb eines Unternehmens ab (vgl. Schneider 2008, S. 13 f.).

<sup>86</sup> Lepak und Snell fordern beispielsweise eine Fortentwicklung der Mitarbeiter aus dem Quadranten 2 in den Quadranten 1 über individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen und brechen insofern die statische Ausrichtung durch praxisnahe Anwendungen auf (vgl. Lepak/Snell 2002, S. 520).

gungen auf jene Gruppe von Mitarbeitern fokussieren, die sowohl über unternehmensspezifisches als auch über sehr gutes allgemeingültiges Wissen verfügen und bereit sind, dieses Wissen zum Auf- und Ausbau der Organisation einzusetzen (vgl. Cappelli/Neumark 2004, S. 148–182). Anders als Handy (1993) und Kalabina (2009) vermeiden Lepak und Snell die Eingrenzung der Bedeutung einer wissensbasierten Beschäftigungsart bezogen auf bestimmte Funktionen innerhalb eines Unternehmens und unterstreichen damit implizit, dass Schlüsselpersonen, Wissensträger eines Unternehmens, unabhängig von einer organisationalen Funktion zu identifizieren, zu fördern und zu bewahren sind (vgl. Lepak/Snell 2002, S. 525; Wucknitz 2005, S. 55 f.).

Wie Lepak und Snell (2002) teilt auch Atkinson in seinem Modell die Mitarbeiter ohne eine funktionale Eingrenzung und ohne Berücksichtigung hierarchischer Strukturen in drei Beschäftigungskomponenten auf. Die Mitarbeiter der Gruppe „funktionale Flexibilität“ sind befähigt, Veränderungen des Produktmarktes und der Technologie zu antizipieren und daraus ableitend die Organisation flexibel auszurichten. Periphere Mitarbeiter hingegen, die Gruppe der „numerischen Flexibilität“, werden zur Abdeckung von kompetitiven Einflüssen als Teilzeit- oder Kontraktarbeitnehmer eingesetzt. Die Gruppe der „finanziellen Flexibilität“ verbindet Atkinson mit der Verrichtung zeitabhängiger Arbeit und der daraus resultierenden leistungsabhängigen Bezahlung. Diese Gruppe von Mitarbeitern umfasst zumeist die produktiven Mitarbeiter in der Fertigung, die nicht der Gruppe der „funktionalen Flexibilität“ oder der Gruppe der „numerischen Flexibilität“ zugewiesen werden können (vgl. Atkinson 1985, S. 13–34).

Die theoretischen Ansätze der Beschäftigungsartenmodelle nach Atkinson (1985), Handy (1993) sowie Lepak und Snell (2002) verdeutlichen, dass es eine Gruppe von Mitarbeitern innerhalb der Organisationen gibt, die über einzigartige, knappe und wertvolle Ressourcen verfügt, die den sonstigen Gruppen der Beschäftigungsarten nicht zugestanden werden. Die Wissenschaftler unterstreichen in ihren Arbeiten die strategische Bedeutung der Gruppe von Mitarbeitern mit außergewöhnlichen Fähigkeiten als Schlüsselpersonen für die Unternehmen. Im Vergleich zur wissensbasierten Beschäftigungsart definieren Lepak und Snell darüber hinaus eine jobbasierte, kontraktbasierte und eine allianzbasierte Beschäftigungsart (vgl. Lepak/Snell 2002, S. 520–523). Dabei umfasst die jobbasierte Beschäftigungsart jene Gruppe von Mitarbeitern, meist Fachpersonal mit wertvollen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die jedoch weder

strategisch noch einzigartig für die spezifische Organisation von Bedeutung ist. Die dritte Gruppe der kontraktbasierten Beschäftigungsart repräsentiert Mitarbeiter, deren Fähigkeiten und Fertigkeiten von geringem Wert für die Organisation und von geringer Einzigartigkeit in der Aufgabenausübung sind. Die Fähigkeiten und Fertigkeiten dieser Mitarbeiter sind auf dem Arbeitsmarkt weit verbreitet und können je nach Erforderlichkeit erworben oder verkauft werden. Die letzte der vier Gruppen von Beschäftigungsarten beschreibt als allianzbasierte Beschäftigungsart jene Personen, die über eine Spezialisierung verfügen, jedoch für die Organisation, da diese Fähigkeiten und Erfahrung nur selten konserviert werden können, von geringem strategischen Wert sind. Mitarbeiter der Organisation lernen von den meist externen Personen, erweitern das eigene Wissen und steigern insofern indirekt den strategischen Wert, sofern es der Organisation gelingt, die mit zusätzlichem Wissen angereicherten Mitarbeiter auf Dauer an das Unternehmen zu binden (vgl. Lepak/Snell 1999, S. 41; Entekin/Court 2001, S. 24–33).

### **3.1.3 Beschäftigungsdauer**

Als Beschäftigungsdauer in einem Unternehmen gilt die Dauer der ununterbrochenen Beschäftigung. Die niedrigste Beschäftigungsdauer weisen mit Abstand Personen ohne bzw. mit einer für die Aufgabenerfüllung unpassenden Ausbildung auf (vgl. Rhein/Stüber 2014, S. 1–5) und zählen des Öfteren zur Gruppe der kontraktbasierten Beschäftigungsart (vgl. Lepak/Snell 1999, S. 39 f.). Zu der Gruppe der wissensbasierten und jobbasierten Beschäftigungsart zählen im Gegensatz dazu, externe Vertragsverhältnisse der allianzbasierten Beschäftigungsart außer Acht lassend, Personen, die dem Unternehmen mit ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten überdurchschnittlich lange zur Verfügung stehen (vgl. Schlosser 2015, S. 43).

Chadwick und Dabu verbinden mit der Dauer der Beschäftigung eine Bindungsbereitschaft der Mitarbeiter, bezogen auf das jeweilige Unternehmen, welche nicht nur von den Unternehmensvertretern, sondern auch von den verantwortlichen Personen des HRM – sofern innerhalb der Betriebsgröße der KMU vorhanden – im Wesentlichen durch die strategischen Vorgaben sowie die damit verbundenen operativen Handlungen beeinflusst wird. Des Weiteren weisen die Forscher in ihrer Studie aus, dass die

Retention der „wichtigen Mitarbeiter“<sup>87</sup> zur Steigerung des Humankapitals beiträgt und bspw. eine gewährte Beschäftigungssicherheit oder ein zwischen der Unternehmensführung und dem Mitarbeiter abgestimmter Karrierepfad zu langfristigen Beschäftigungsdauern in einem Unternehmen führt (vgl. Chadwick/Dabu 2009, S. 257 f.).

Schlosser stellt in seinen Ausführungen heraus, dass insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen die Beschäftigungsdauer der Schlüsselpersonen weniger von der gewählten Beschäftigungsart und einem damit verbundenen wertvollen Humanvermögen, sondern vielmehr von der Intensität der Zusammenarbeit und dem damit einhergehenden Vertrauen zwischen der Unternehmensführung und den Mitarbeitern geprägt ist. In seiner Studie kommt er zu dem Ergebnis, dass ein positiver Zusammenhang zwischen einer vertrauensvollen Beziehung besteht, welche sich mit der Zeit durch einen Prozess der Reziprozität und des sozialen Austausches ergibt, und der damit einhergehenden überdurchschnittlichen Beschäftigungsdauer, die zur Entwicklung von Schlüsselpersonen führt (vgl. Schlosser 2015, S. 41). Nach Scholz, der sich auf den „Intangible Assets Monitor“ als einer Möglichkeit zum Ausweis der immateriellen Vermögenswerte eines Unternehmens beruft, repräsentieren die Spezialisten als Kompetenzträger das Humankapital eines Unternehmens. Die zur Messung herangezogenen Indikatoren sind u. a. die Beschäftigungsarten sowie die Beschäftigungsdauer. Wobei in der betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise nur die Spezialisten in der immateriellen Vermögenskategorie über die Darstellung der unternehmensseitigen Nutzungsdauer Beachtung finden (vgl. Scholz 2011, S. 197–201). Für Pfohl ist eine langfristige Beschäftigungsdauer der Mitarbeiter kleiner und mittlerer Unternehmen Fluch und Segen zugleich. Auf der einen Seite sind die Unternehmen an einer fortwährenden Beschäftigungsdauer ihrer Wissensträger interessiert und tolerieren eine damit einhergehende Abhängigkeit gegenüber den Personen der Gruppe der wissensbasierten Beschäftigungsart, auf der anderen Seite führt eine überdurchschnittliche Beschäftigungsdauer zu einer Veralterung der Belegschaft und damit begleitend zu einer Wissenserosion<sup>88</sup> (vgl. Pfohl 2013, S. 245 f.). Dies ist zudem vor dem Hintergrund zu sehen, dass bei KMU zwar vermehrt die Unternehmensvertreter an Fortbil-

---

<sup>87</sup> Zu der Gruppe der „wichtigen Mitarbeiter“ zählen Chadwick und Dabu die Mitarbeiter mit der Fähigkeit zur Schaffung ökonomischer Renten. Es ist eine zentrale Aufgabe von HRM, die dauerhafte Verfügbarkeit der „wichtigen Mitarbeiter“ sicherzustellen und zeitgleich darauf zu achten, dass die Kosten der Bindung den ökonomischen Nutzen nicht übersteigen (vgl. Chadwick/Dabu 2009, S. 259).

<sup>88</sup> Die Gefahr einer Wissenserosion sehen Dragendorff und Heering u. a. durch die gesetzlichen Kündigungsfristen manifestiert. Die damit verbundene Schutzfunktion der Arbeitnehmer führt zu einer verminderten Bereitschaft, sich ‚lebenslang‘ Wissen anzueignen (Dragendorff/Heering 1986, S. 4 f.).

ungsmaßnahmen teilnehmen, ihr „frisches“ Wissen jedoch selten an die Mitarbeiter weitergeben wird (vgl. Schlosser, F., 2015, S. 46).

Es besteht eine weitgehende Übereinstimmung in der Wissenschaft darin, dass kostenverursachende Personalentwicklungsmaßnahmen bei überdurchschnittlichen Beschäftigungsdauern zu einem höheren „Return on Investment“ führen, als das bei unterdurchschnittlichen Beschäftigungsdauern der Fall ist. Argumentiert wird, dass langfristige Beschäftigungsdauern über eine longitudinale Perspektive im Hinblick auf HR-Interventionen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern beitragen. Investitionen in ausgewählte HR-Maßnahmen haben langfristige Effekte und dauern manchmal mehrere Jahre, bevor die ausgelösten HR-Interventionen zu einer Leistungssteigerung bei den Mitarbeitern führen.<sup>89</sup> Eine überdurchschnittliche Beschäftigungsdauer gewährt in diesem Zusammenhang eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass Personalentwicklungsmaßnahmen dem Unternehmen auf Dauer einen Nutzen gewähren<sup>90</sup> (vgl. d’Arcimoles 1997, S. 857–874; Guest et al. 2003, S. 291–314; Guerrero/Barraud-Didier 2004, S. 1408–1423).

Die Ausführungen bis hierher verdeutlichen, dass die Beschäftigungsdauer, wie zuvor bereits die wissensbasierte Beschäftigungsart im Bezugsrahmen eines ausgeübten Führungsstils (vgl. Schlosser 2015, S. 40–42) unter Beachtung unternehmensethischer und individueller Wertvorstellungen, bei der Identifikation und Bewertung der Schlüsselpersonen nicht außer Acht gelassen werden darf. Auszeichnend für Mitarbeiter mit einzigartigen Fähigkeiten und einer hohen unternehmensstrategischen Bedeutung (vgl. Lepak/Snell 2002, S. 518–520) vermag die Beschäftigungsdauer, insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen, eine strategische Bedeutung erlangen, sofern die Unternehmensführung zugleich die mit einer Überalterung der Belegschaft einhergehenden Risiken frühzeitig erkennt (vgl. Nienhüser 2002, S. 79).

---

<sup>89</sup> Die Metaanalyse nach Gemür und Schwerdt umfasst 61 Primärstudien. Untersucht wurde der statistische Zusammenhang zwischen den Maßnahmen des Personalmanagements und dem Unternehmenserfolg. Im Ergebnis zeigt die Analyse einen positiven signifikanten Gesamteffekt, der u. a. für die Teilgruppen der Weiterbildung, des Anteils an variabler Vergütung sowie der Qualität der Rekrutierung zutrifft (vgl. Gmür/Schwerdt 2005, S. 236–243).

<sup>90</sup> Tatsächlich lässt sich die Wirksamkeit eines Transfererfolges von Personalentwicklungsmaßnahmen nur schwer messen. Zudem werden das strenge proportionale Verhältnis zwischen den Investitionen in Personalentwicklungsmaßnahmen und die sich daraus resultierenden Wertsteigerungen kritisiert (vgl. Schwarz 2010, S. 96). Wenngleich der Nutzenvorteil von Personalentwicklungsmaßnahmen in Mitarbeiter mit überdurchschnittlichen Beschäftigungsdauern nicht bestritten wird, bleibt jedoch anzumerken, dass ein Wissensverlust durch Vergessen bei älteren Mitarbeitern, im Vergleich zu jüngeren Mitarbeitern mit einer kürzeren Beschäftigungsdauer, eher der Fall sein wird (vgl. Schwarz 2010, S. 189).



### 3.2 Kernkompetenz HRM

Das HRM garantiert ein Erfolgspotenzial<sup>91</sup>, sofern es zu einer selbständigen Kernkompetenz im Sinne einer „Personalkompetenz“<sup>92</sup> auf- und ausgebaut werden kann und die Voraussetzung in der operativen Umsetzung und beeinflussenden Ausrichtung zur Unternehmensstrategie erfüllt. Dabei ist es von wesentlicher Bedeutung, dass die innerhalb des HRM gebündelten Fähigkeiten, Erfahrungen und Ressourcen in der Entwicklung der Mitarbeiterqualifikation und -motivation nachhaltig dazu beitragen, die Kernaufgaben eines HRM mit dem unternehmensspezifischen Kontext der Leistungserstellung zu verknüpfen, die Übertragung der originären Fachaufgaben an externe Dienstleister selten bis gar nicht erforderlich zu machen – und dies in systematischer Form – und als betriebliche Querschnittsfunktion (vgl. Porter 2014, S. 61–72) den Unternehmenserfolg positiv zu beeinflussen (vgl. Thom/Zaugg 2001, S. 204). Auf die Diskussion eines möglichen Paradigmenwechsels zugunsten einer stärkeren Bedeutung und Ausrichtung des HRM wird vorliegend verzichtet. Anzumerken bleibt hierzu, dass sich ein entsprechendes neues Rollenverständnis des HRM, bedingt durch den stetigen Wandel der Umweltfaktoren, anböte.

Für Zaugg stellt sich die Fähigkeit, nachhaltig Personalpotenziale zu gewinnen und zu erhalten als eine implizite HRM-Kernkompetenz dar und er verbindet mit HRM u. a. die Aufgabe, individuelle mit organisationalen Kompetenzen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen zu verknüpfen. Im Verständnis einer selbständigen Kernkompetenz, eingebettet als Steuerungs- und Supportfunktion innerhalb des Unternehmens, „auf den Grundsätzen der Partizipation der Mitarbeitenden, der Wertschöpfung, der strategischen Orientierung, der Wissens- und Kompetenzgenerierung, der Berücksichtigung der Interessen verschiedener Anspruchsgruppen sowie der Förderung der Flexibilität“ (vgl. Zaugg 2006, S. 8 f. u. S. 271–278), lässt sich HRM von einem Rollenverständnis, eingebunden in die Querschnittsfunktion zu einer Hauptfunktion innerhalb der Wertschöpfungskette, häufiger im Dienstleistungsgewerbe als im produzierenden Ge-

---

<sup>91</sup> Zur Wahrnehmung des Personalmanagements als Erfolgspotenzial müssen die Potenziale knapp, wertvoll, dauerhaft, begrenzt imitierbar, schlecht transferierbar und beschränkt substituierbar sein (vgl. Wenger 1999, S. 53 f.).

<sup>92</sup> Die „Personalkompetenz“ gehört, wie die Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz, thematisch zu den Instrumentarien der arbeitsplatz- und berufsbezogenen Kompetenzen (vgl. Sonntag/Schaper 1999, S. 211–244). „Personalkompetenz umschreibt die Fähigkeit, zukunftsorientierte Personalpotenziale so zu gewinnen, zu entwickeln, zu halten und einzusetzen, dass sie den langfristigen Zielen aller Anspruchsgruppen bestmöglich entsprechen“ (Thom/Zaugg 2002, S. 14).

werbe (vgl. Schreyögg/Koch 2007, S. 90 f. u. S. 393–397) entwickeln (vgl. Zaugg 2006, S. 272 f.).

Zur visuellen Darstellung der Kernkompetenzausrichtung eines HRM greift Zaugg auf die Wertekette eines Unternehmens nach Porter (2010) zurück. Als strategisches Personalmanagement ausgewiesen stellen die HRM-Services, von der Personalplanung bis zur Personalfreistellung, die primären, das Wissensmanagement oder die interne Kommunikation die sekundären Aktivitäten dar. Dabei basieren die Überlegungen auf den Arbeiten von Beer et al. (1985), Ulrich (1997) oder Wunderer (2002), wonach nur ein nachhaltiges HRM zum Ausbau der Wertschöpfung der Unternehmung beiträgt (vgl. Zaugg 2006, S. 273). Der Ansatz Porters hingegen betrachtet die Wertekette eines Unternehmens aus makroperspektivischer Sicht im Vergleich zu den Ausführungen Zauggs (2006). Dabei zählen die Leistungen der Supply Chain zu den primären Aktivitäten (Porter 2010, S. 226).

Barney und Wright führen aus, dass durch die Akquisition von Individuen mit einzigartigen und wertvollen Erfahrungen und Fähigkeiten die Basis für die Stärkung der eigenen Kernkompetenzen geschaffen ist. Eine damit einhergehende Verbesserung der organisationalen Fähigkeiten zum Ausbau eines idiosynkratischen Wettbewerbsvorteils für das Unternehmen führt zugleich zu einem Zugewinn der Bedeutung eines agierenden HRM mit Blick auf das eigene Image, die Innovationsfähigkeit und die Qualitätsorientierung (vgl. Barney/Wright 1998, S. 31–46). Erdil et al. postulieren den Wert der Schlüsselpersonen als eines entscheidenden wertsteigernden Faktors für die organisationalen Fähigkeiten und den Unternehmenserfolg. Auf dieser Grundlage argumentieren Erdil et al., dass die Funktion HRM maßgeblich an der Entwicklung des menschlichen Kapitals beteiligt ist und in Folge dessen durchaus als eigenständige Kernkompetenz innerhalb einer Unternehmensorganisation angesehen werden kann (vgl. Erdil et al. 2010, S. 31–33).

Die vorherigen Ausführungen unterstreichen die Wichtigkeit eines agierenden, an der Unternehmensstrategie ausgerichteten HRM und lassen unter Inanspruchnahme innovativer, auf Mitarbeitergruppen zentrierte HR-Praktiken den Raum für ein normatives Verständnis eines HRM als eine eigene Kernkompetenz im Unternehmen zu. Huselid konnte nachweisen, dass eine im Unternehmen wertgeschätzte HRM-Funktion

vermittels der HRM-Praktiken Entlohnung, Mitarbeiterbeteiligung und Personalentwicklungsmaßnahmen zugunsten der Mitarbeiter signifikante Auswirkungen auf die Fluktuation, die Produktivität und die kurz- und langfristige finanzielle Unternehmensperformance erzielt (vgl. Huselid 1995, S. 635–672). Auf die kleinen und mittleren Unternehmen fokussiert fanden Patterson et al. heraus, dass das Verständnis aller Mitarbeiter, was die unterstützende Wirkung von HRM als eigenständige Disziplin im Unternehmen und die daraus abzuleitenden HRM-Maßnahmen betrifft, zu einem Anstieg der Produktivität und Profitabilität führt (vgl. Patterson et al. 1997, S. 1–28).

### **3.3 Zusammenfassung**

Ausgehend von der Definition der HRM-Funktion nach Lichtsteiner (2005) sowie dem damit verbundenen Verständnis, dass die ökonomische Wertschöpfung eines HRM durch die Berücksichtigung der personalpolitischen Ressourcen innerhalb der Unternehmensstrategie Berücksichtigung findet bzw. die Personalstrategie ein Bestandteil einer Unternehmensstrategie sein kann (vgl. Meyer-Ferreira 2010, S. 40; Ridder 2013, S. 82–87), lassen sich die diskutierten HR-Praktiken – unter Bezugnahme auf die unterschiedlichen Beschäftigungsarten und der damit verbundenen Priorisierung der wissensbasierten Beschäftigungsart als zentralem Weg zur Identifizierung und Bewertung von Schlüsselpersonen – als wesentlicher Bestandteil dieser wissenschaftlichen Arbeit verstehen (vgl. Atkinson 1985, S. 13–34; Handy 1993, S. 219 f.; Lepak/Snell 2002, S. 520 u. S. 522).

Eine Metastudie von Jiang et al. und eine Studie von Moser und Sende aus dem Forschungsgebiet „Strategic Human Resource Management“ bestätigen einen positiven Zusammenhang zwischen den im HRM eingesetzten HR-Praktiken (Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterfähigkeiten, Unterstützung zur Steigerung der Mitarbeitermotivation sowie Möglichkeiten der Karriereentwicklung) und der Bereitschaft der Mitarbeiter zur freiwilligen Zusatzleistung, zur organisationalen Leistungssteigerung sowie zur Verbesserung des Finanzergebnisses der Organisation (Jiang et al. 2012, S. 1264–1294; Moser/Sende 2011, S. 434 f.).

Deutlich aufgezeigt wurde in den vorherigen Kapiteln zudem, dass in der personalwirtschaftlichen Literatur überwiegend die Ansicht vertreten wird, HR-Praktiken seien nach

ihrem Grad des „Return on Investment“ einzusetzen und es seien dabei sowohl die durchzuführenden HR-Praktiken auf die Mitarbeitergruppe der Schlüsselpersonen zu zentrieren, die über den Auf- und Ausbau der Kernkompetenzen den Unternehmenserfolg im Wesentlichen beeinflussen als auch dem Unternehmen über eine langjährige Beschäftigungsdauer, in Abhängigkeit zu der jeweiligen Branche und der Unternehmensgröße, zur Verfügung zu stellen (vgl. Rumberger/Levin 1991, S. 209–228; Lepak/Snell 1999, S. 34).

Dabei dürfen kritische Anmerkungen keinesfalls außer Acht bleiben. So weisen z. B. Süß und Muth in Verbindung mit HR-Praktiken auf die Möglichkeit einer Scheinlegitimität als eine personalpolitische Gefahr hin, sofern zugunsten eines „Betriebsfriedens“ auf die kritische Auseinandersetzung mit den bestmöglichen HR-Praktiken für die jeweiligen Beschäftigungsgruppen verzichtet wird (vgl. Süß/Muth 2004, S. 11–22). Nicht ein Vorhandensein der Ressourcen führt zu Leistungsunterschieden, sondern die Anwendung der Ressourcen über die Unternehmensführung und die damit verbundenen Führungsstile, sind das, was die Leistungsunterschiede ausmacht (vgl. Bleicher/Hahn 1995, S. 415–446; McKelvie/Davidsson 2009, S. 63–80).

Gleichwohl und unabhängig von der Antwort auf die Frage, ob es sich bei einem HRM tatsächlich um eine eigenständige Kernkompetenz im Sinne der Wertschöpfungskette handelt, wurde deutlich, dass ein aktives HRM und die damit verbundenen HR-Praktiken den Unternehmenserfolg in Ausrichtung der Mitarbeiter im Allgemeinen und der Schlüsselpersonen im Einzelnen positiv beeinflussen können<sup>93</sup> (vgl. Wohlgemuth 1989, S. 24 f.). Wünschenswert wäre in diesem Zusammenhang eine deutlichere Positionierung des HRM-Verständnisses der Wertekette nach Porter (2010) durch Zaugg (2006), indem z.B. ein strategisches Personalmanagement zum Bestandteil der Supply Chain erklärt werden könnte.

Die nachstehende Abbildung verdeutlicht abschließend den reziproken Zusammenhang zwischen den Wertvorstellungen der Gesellschaft, dem Management der Unternehmen sowie einem Human Resources Management, eingebunden in die jeweilige Unternehmensstruktur.

---

<sup>93</sup> Wohlgemuth nimmt in seinen Ausführungen Bezug auf Mills (1985): Unternehmen, die eine aktive Human-Resource-Planung betreiben und zudem das HRM nahe der Wertschöpfungskette ausgerichtet haben, erweisen sich als finanziell erfolgreicher (Wohlgemuth 1989, S. 25).

### Einflussfaktoren auf die Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen

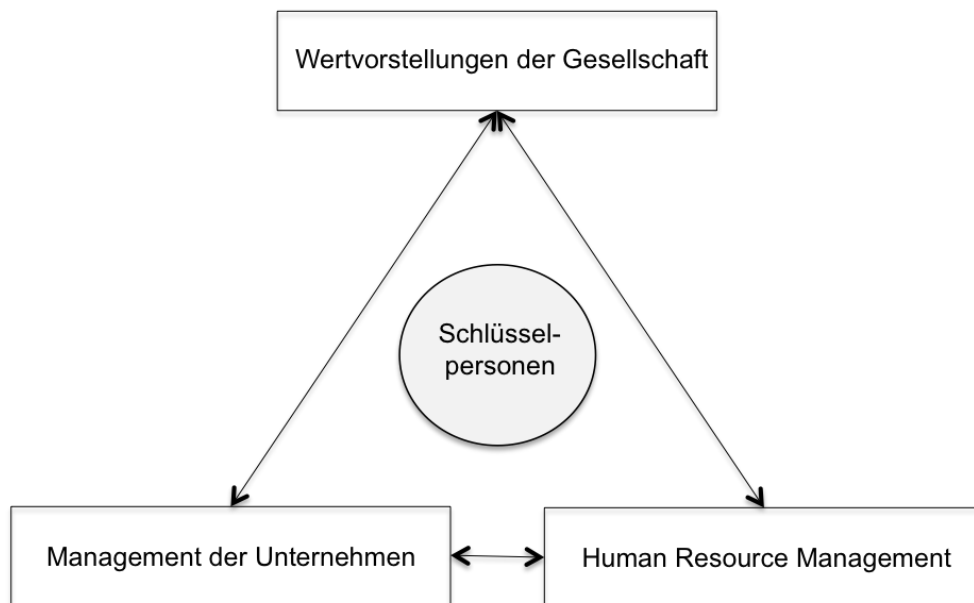


Abbildung 5: Reziproke Interaktion zwischen den Einflussfaktoren, eigene Abbildung.

In der wechselseitigen Beziehung der Determinanten zueinander wirken alle bestimmenden Faktoren, zusammen oder jeder Faktor für sich, unterschiedlich stark auf die Identifikation und Bewertung sowie damit zugleich auf die Entwicklung von Schlüsselpersonen innerhalb der Organisationsstrukturen ein.

## 4 Kleine und mittlere Unternehmen

### 4.1 Begriffliche Grundlagen

Aus dem Blickwinkel der Gesellschaft haben die Unternehmen verantwortungsvoll zu handeln und für die Folgen ihres Handelns einzustehen. Insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen<sup>94</sup>, im Gegensatz zu Großunternehmen, fallen Verantwortung und Übernahme der daraus resultierenden Folgen nur selten auseinander. Dies impliziert zugleich, dass KMU z. B. gegenüber den Mitarbeitern, den Kunden und den Lie-

<sup>94</sup> Die Formulierungen der „kleinen und mittleren Unternehmen“ sowie der „kleinen und mittelständischen Unternehmen“ werden in der Literatur synonym verwendet. Die im Rahmen dieser Arbeit verwendete Formulierung der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) erfolgt in Anlehnung an die quantitative Sichtweise, während der im weiteren gefasste Begriff des Mittelstands der qualitativen Sichtweise entspricht (vgl. Reinemann 2011, S. 217–221).

feranten regelmäßig verantwortungsvoller handeln (vgl. Ihne/Krickhahn 2012, S. 236–239). Gestützt wird diese Aussage durch eine Untersuchung des Mittelstandsinstitutes Niedersachsen. Bei kleinen und mittleren Unternehmen ist das Unternehmen nicht nur für die Unternehmensfamilie, sondern auch für die Mitarbeiter da. Die Mitarbeiter fühlen sich im Vergleich zu den Beschäftigten aller anderen Organisationsformen am meisten als Persönlichkeit wertgeschätzt und verfügen, nach ihren eigenen Aussagen, im Vergleich zu den Kollegen in anderen Organisationsformen, über den höchsten Humanwert (vgl. Gebhardt/Hamer 2005, S. 119–127). Zugleich kann die lokale gesellschaftliche Verwurzelung der Unternehmen, mit dem Verständnis einer ausgeprägten Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und deren Familien, bei den Unternehmensvertretern zu einer Verzerrung der unternehmerischen Handlungen führen, was die Erreichung der gesetzten Unternehmensziele und der daraus resultierenden Verantwortung der gesellschaftlichen Wohlstandsmehrung betrifft, und die zuvor beschriebenen Gegensätze im gesellschaftlichen Verständnis<sup>95</sup> hervorrufen.

Die Definition der kleinen und mittleren Unternehmen, in Abgrenzung zu den Großunternehmen, erscheint auf den ersten Blick trivial, entpuppt sich jedoch bei genauer Betrachtung der Abgrenzungsmerkmale, hierzu zählen u. a. die großen branchenspezifischen Unterschiede und die betriebsindividuellen Differenzierungsmerkmale innerhalb der einzelnen Wirtschaftszweige, als durchaus problematisch. Infolgedessen beschränkt sich die nachfolgende Definitionsbestimmung im Wesentlichen auf die quantitativen, nicht auf die qualitativen Differenzierungsmerkmale. Diese Einschränkung ist jedoch vor dem Hintergrund der Datenerhebung und einer ohnehin nicht zweifelsfreien Kategorisierung der Unternehmen über die qualitativen Kriterien, wie nachfolgend aufgezeigt werden wird, von nachrangiger Bedeutung (vgl. Süß 2001, S. 15–33).

Während die qualitativen Kriterien der Mittelstandsforschung an den ökonomischen, gesellschaftlichen und psychologischen Merkmalen ausgerichtet sind, orientieren sich die quantitativen Kriterien der Mittelstandsforschung an empirisch leicht messbaren Kennzahlen zur Größenklassenbestimmung (vgl. Reinemann 2011, S. 217–221). Nach Arentz und Münstermann wird die qualitative Eingrenzung des Mittelstands in

---

<sup>95</sup> Auf die individuellen Wertvorstellungen der Unternehmensvertreter und die daraus möglicherweise resultierenden Auswirkungen auf die ökonomische Ausrichtung des Unternehmens wurde in Kapitel 1 eingegangen.

der Regel mit dem Begriff des Familienunternehmens<sup>96</sup> gleichgesetzt. „Demnach ist ein Unternehmen dann dem Mittelstand zuzurechnen, wenn es im Besitz einer oder mehrerer Familien ist und die Eigentümerfamilien ein gewisses Maß an Kontrolle über die unternehmerischen Entscheidungen ausüben können“ (Arentz/Münstermann 2013, S. 3). Reinemann ergänzt die Merkmale der qualitativen Kriterien eines KMU nach Arentz (2013) um die Eigenschaften einer flachen Hierarchie, das Bestreben nach einem Konsens zwischen der Unternehmensleitung und dem Personal, einer persönlichen Beziehung zwischen dem Unternehmen und seinem Umfeld (vgl. Reinemann 2011, S. 217–221).

Die zuvor genannten qualitativen Kriterien innerhalb der Branchen einerseits sowie innerhalb der Unternehmen andererseits variieren stark und lassen eine trennscharfe Einordnung der kleinen gegenüber den mittleren Unternehmen sowie der mittleren gegenüber den Großunternehmen nicht zweifelsfrei zu (vgl. Becker/Ulrich 2009, S. 2–7). Dies gilt es festzuhalten, zumal eine Eingruppierung der Unternehmen in Größenklassen als ein fortlaufender Prozess verstanden wird. Entsprechend der Konjunkturentwicklung und/oder der Arbeitsmarktsituation, um zwei Beispiele zu nennen, handelt es sich um temporär oder um permanent ‚statische‘ oder ‚dynamische‘ Unternehmen<sup>97</sup>, die eine Eingruppierung in feststehende Unternehmensgrößenklassen, über die Ausführungen von Becker und Ulrich (2009) hinaus, deutlich erschweren (vgl. Kriegesmann et al. 2003, S. 227–230). Eine Optimierung der Einordnungsgenauigkeit wird auch nicht durch die Anwendung des pragmatischen Ansatzes des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (im Folgenden kurz IfM) erreicht. Das IfM definiert ein KMU über eine Eigentümerführung, sofern „bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienangehörigen mindestens 50% der Anteile eines Unternehmens halten und diese natürlichen Personen der Geschäftsführung angehören“ (vgl. Wolter/Hauser 2001, S. 33).

Unter Verweis auf die erläuterte Abgrenzungsproblematik der Unternehmen, basierend auf qualitativen Kriterien, sowie mit Blick auf die Umsetzung der Forschungsme-

---

<sup>96</sup> Damken fasst den Begriff des „Familienunternehmens“ mit einer „Personenbezogenheit der Unternehmensführung“ als ein Merkmal des Mittelstandes auf und stellt dabei auf den Inhaber des Unternehmens ab (vgl. Damken 2007, S. 58 f.).

<sup>97</sup> Die Differenzierung zwischen „statischen“ und „dynamischen“ Unternehmen treffen Kriegesmann et al. anhand der Dimensionen „Veränderungsaktivitäten“ und „quantitatives Wachstum“. Die hinter den Dimensionen liegenden Kriterien, z. B. die Veränderungsbereitschaft, neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln oder das Wachstum der Mitarbeiterbelegschaft, geben Auskunft darüber, ob es sich um ein „statisches“ oder um ein „dynamisches“ Unternehmen handelt (vgl. Kriegesmann et al., 2003, S. 227–230).

thoden unter Einschluss der Unternehmensgrößenklassen, stellen die quantitativen Differenzierungskriterien, z. B. nach dem Umsatz und/oder der Zahl der Beschäftigten, eine weitere, auch statistisch erfassbare Abgrenzungsmöglichkeit zwischen den KMU und den Großunternehmen dar (vgl. Wolter/Hauser 2001, S. 33). Diesbezüglich definiert das IfM die Unternehmen in Deutschland mit einer Beschäftigtenanzahl von 1 bis zu 9 Mitarbeitern und mit einem Jahresumsatz von weniger als 1 Mio. € als kleine Unternehmen. Darüber hinaus werden Unternehmen mit einer Beschäftigtenanzahl von mehr als 9 Mitarbeitern und weniger als 499 Mitarbeitern sowie einem Jahresumsatz von mehr als 1 Mio. € und weniger als 50 Mio. € als mittlere Unternehmen klassifiziert (vgl. Günterberg/Wolter 2002, S. 13).

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	und	Umsatz EUR/Jahr
Klein	< 10		< 1 Million
Mittel	< 500		< 50 Millionen

Tabelle 1: KMU-Definition IfM Bonn, leicht verändert übernommen aus IfM Bonn, [www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org).

In Ergänzung gängiger Definitionen, wie jener des IfM, und zur Klarstellung des KMU-Verständnisses in Europa, publizierte die Europäische Kommission im Jahr 2005 eine Empfehlung zur Klassifizierung der ca. 21 Millionen KM-Unternehmen mit einem Anteil von ca. 67% aller EU-Beschäftigten (vgl. Buculescu 2013, S. 103–114). Dabei wurde zur Bestimmung der Unternehmensgrößen, siehe nachfolgende Tabelle 2, zusätzlich zu der Anzahl der Beschäftigten und dem Jahresumsatz eine Bilanzsumme in € aufgenommen. Darüber hinaus, so die Empfehlung der EU-Kommission, wird eine weitgehende Unabhängigkeit der Unternehmen verlangt. Eine derartige Unabhängigkeit liegt vor, so die EU-Kommission, solange kein Unternehmen mehr als 25% der Anteile an dem betrachteten Unternehmen besitzt<sup>98</sup> (vgl. Europäische Kommission 2006, S. 16–19).

Der wesentlichste Unterschied in der Klassifizierung der Unternehmen, im Vergleich zu der Größenklassendefinition des IfM, betrifft die zusätzliche Differenzierung in

<sup>98</sup> Staatliche Beteiligungsgesellschaften, Risikokapitalgesellschaften und „Business Angels“ sowie Universitäten und Forschungszentren ohne Gewinnzweck als auch institutionelle Anleger einschließlich regionaler Entwicklungsfonds sowie autonome Gebietskörperschaften gelten auch dann als eigenständiges Unternehmen, wenn der genannte Schwellenwert von 25% überschritten wird (vgl. Europäische Kommission 2006, S. 16–19).



Kleinst- und Kleinunternehmen sowie der Eingrenzung der Mitarbeiteranzahl auf weniger als 250 Mitarbeiter der mittleren Unternehmen.<sup>99</sup>

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	und	Umsatz EUR/Jahr	oder	Bilanzsumme EUR/Jahr
kleinst	< 10		< 2 Millionen		< 2 Millionen
klein	< 50		< 10 Millionen		< 10 Millionen
mittel	< 250		< 50 Millionen		< 43 Millionen

Tabelle 2: KMU-Definition der EU-Kommission, leicht verändert übernommen aus Pfohl 2013, S. 16.

Ausgehend von den Anforderungen, die zukünftig an den deutschen Mittelstand<sup>100</sup> gestellt werden, z. B. durch das Fortschreiten der Globalisierung und der damit einhergehenden Herausforderung Deutschlands als ‚Exportweltmeister‘ sowie der Auswirkungen des demografischen Wandels und der damit verbundenen internationalen Rekrutierung von Fach- und Führungspersonal, lässt die grundsätzliche Anwendung der Definitionskriterien der Europäischen Kommission<sup>101</sup> gegenüber der Empfehlung des IfM als sinnvoller und zukunftsorientierter erscheinen.<sup>102</sup>

#### 4.1.1 Branchenspezifische KMU-Abgrenzung

Wie zuvor erläutert, ist eine zweifelsfreie Zuordnung der KMU in die jeweiligen Größenklassen weder anhand quantitativer noch mittels qualitativer Kriterien möglich. Diese Tatsache wird auch nicht dadurch neutralisiert, indem die Unternehmen eine Branchenzuordnung erfahren. Thürbach und Menzenwerth (1975) publizierten ein

<sup>99</sup> Die quantitativen HGB-Definitionen in § 267 „Umschreibung der Größenklassen“ sowie in § 267a „Kleinstkapitalgesellschaften“ definieren die Größenklassen der Kapitalgesellschaften anhand der Bilanzsumme, der Umsatzerlöse sowie der Mitarbeiteranzahl. Die Vorgabe hinsichtlich der Mitarbeiteranzahl entspricht dabei nahezu den Definitionskriterien der Europäischen Kommission; die festgelegten Grenzwerte der Bilanzsumme und der Umsatzerlöse liegen unterhalb der Definitionskriterien der Europäischen Kommission (vgl. IDW Textausgabe Wirtschaftstexte 2014, S. 69–70).

<sup>100</sup> Mittelstand und KMU sind unterschiedlich definiert. Orientiert sich der Mittelstandsbegriff an den Eigentumsverhältnissen und Führungsstrukturen, sind für den KMU-Begriff die Unternehmensgrößen von entscheidender Bedeutung (vgl. Welter et al. 2014, S. IV).

<sup>101</sup> Weitere Beispiele für eine KMU-Definition geben Weltbank und OECD, letztgenannte definierten Kleinstunternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen ausschließlich über die Anzahl der Beschäftigten (vgl. Buculescu 2013, S. 103–114); sie bleiben für die nachfolgenden Ausführungen außer Betracht.

<sup>102</sup> Dies zudem vor dem Hintergrund der Mittelstandsförderung, da nationale Förderprogramme für den Mittelstand von der Europäischen Kommission zum Teil aufgelegt, subventioniert und unter Zugrundelegung der KMU-Definition der Europäischen Kommission freigegeben werden (vgl. Reinemann 2011, S. 217–221).

Schema der Branchenzuordnung der KMU in sechs Wirtschaftsbereiche<sup>103</sup> unter Hinzuziehung der Anzahl der Beschäftigten und des Umsatzes der Unternehmen, wobei auch Thürbach und Menzenwerth eine exakte Definition der Merkmalausprägungen vermissen ließen (vgl. Lanninger 2009, S. 29). Das IfM teilt den Mittelstand Deutschlands in die vier Sektoren des produzierenden Gewerbes, der Distribution, der Unternehmensdienstleistungen und der sonstigen Dienstleistungen auf (vgl. Welter et al. 2014, S. 11–17). Ähnlich verfahren die USA, Kanada und Japan, indem jeweils über die Branche und die Mitarbeiteranzahl in Abhängigkeit von der Art der ökonomischen Aktivität eine grundsätzliche Einordnung in die Unternehmensklassen erfolgt (vgl. Buculescu 2013, S. 103–114). Eine Aufteilung der kleinen und mittleren Unternehmen nach Branchen nimmt Pfohl vor. Gemäß der anzuwendenden Messwerte, z. B. der Anzahl der Unternehmen oder der Anzahl der Beschäftigten, zeigen sich unterschiedliche Rankingwerte innerhalb der beschriebenen sieben Branchenbestände<sup>104</sup> (vgl. Pfohl 2006, S. 41 f.).

Wesentlich pragmatischer, wenn auch nicht so detailliert wie die soeben genannten Ansätze, jedoch in der Zuordnung nachvollziehbar, ist die Aufteilung des Mittelstandes nach den volkswirtschaftlichen Sektoren des Handels, des produzierenden Gewerbes und der Dienstleistungen. Letztgenannter Sektor überwiegt dabei deutlich in der Anzahl der zu diesem Sektor zählenden Unternehmen im Gegensatz zu den vorgenannten Sektoren (vgl. Krüger 2006, S. 13–32).

Für das weitere Verständnis der nachfolgenden Kapitel, insbesondere im Hinblick auf die Umsetzung der Forschungsmethoden sowie der damit verbundenen Ergebnisauswertungen, wird auf den Ansatz von Krüger (2006) mit dem Wissen Bezug genommen, dass Größenklassen im Zeitverlauf erodieren und infolgedessen allenfalls eine stichtagsbezogene Aussagekraft besitzen (vgl. Reinemann 2011, S. 217–221). Bereits Kullak merkte in seinen Ausführungen dazu an, dass eine Gruppierung der Unternehmen anhand von Größenklassen problematisch ist. Bei steigenden Preisen könnten Unternehmen in eine höhere Größenklasse aufsteigen, ohne jedoch eine reale Mengenausweitung durch einen aktiven Verkauf der Produkte erzielt zu haben. Auch die

---

<sup>103</sup> Folgende Wirtschaftsbereiche wurden aufgeführt: Industrie, Handwerk, Großhandel, Einzelhandel, Verkehr und Nachrichtenübermittlung sowie Dienstleistungen von Unternehmen und freien Berufen (vgl. Lanninger 2009, S. 30).

<sup>104</sup> Zu den zuvor genannten Wirtschaftsbereichen wurde die Land- und Forstwirtschaft als siebte Branche aufgenommen (vgl. Pfohl 2006, S. 41).

Orientierung an der Beschäftigtenzahl ist mit Problemen verbunden. In Zeiten steigender Automatisierung, was in den letzten beiden Jahrzehnten sicherlich vorrangig ein Ziel der Unternehmen war und immer noch ist, verliert die Zahl der Beschäftigten stark an Bedeutung und ergibt insbesondere dann ein verzerrtes Bild, wenn Unternehmen mit unterschiedlicher Ausprägung des Automatisierungsgrades anhand der Beschäftigtenzahlen miteinander verglichen werden (Kullak 1995, S. 33–39).

#### **4.1.2 Personalorientierte KMU-Abgrenzung**

Nachdem im Abschnitt 4.1.1 die quantitativen Differenzierungsmerkmale der KMU definiert wurden, werden nachfolgend die Abgrenzungsmerkmale zwischen den KMU im Vergleich zu Großunternehmen aus einer personalorientierten Sichtweise behandelt. Dabei wird der Frage nachgegangen, inwieweit sich die kleinen und mittleren Unternehmen gegenüber den Großunternehmen in der Anziehung und Bindung von Schlüsselpersonen unterscheiden und ob es hinsichtlich der personellen Mitbestimmung Unterschiede innerhalb der Unternehmensklassen gibt.

Kemelgor und Meek haben herausgearbeitet<sup>105</sup>, dass u. a. das Angebot von individuellen Freiräumen und individueller Flexibilität am Arbeitsplatz in Verbindung mit einer klaren Kommunikation der HR-Politik die Fluktuation innerhalb der KMU-Organisationen reduziert (vgl. Kemelgor/Meek 2008, S. 74–86). Unternehmensvertreter der kleinen und mittleren Unternehmen, so u. a. eine Erkenntnis der Studie Schlossers, können sich in der Summe auf ihre als Schlüsselpersonen ausgewählten Mitarbeiter verlassen. Die Schlüsselpersonen haben sich bewusst dafür entschieden, in einem KMU zusammen mit dem Unternehmensvertreter zu arbeiten. Dabei geht die Loyalität des Personenkreises der Schlüsselpersonen so weit, dass sie dem Unternehmensvertreter von Geschäft zu Geschäft<sup>106</sup> folgen und dabei die Basis organisationalen Lernens bereitstellen, auch wenn sie vielleicht nicht eine zentrale Rolle bei der Gründung des Unternehmens einnehmen (vgl. Schlosser 2015, S. 39). Als ein weiteres Merkmal der Differenzierung in der Anziehung und Bindung von Schlüsselperso-

---

<sup>105</sup> In der Studie wurde keine explizite Unterscheidung zwischen Schlüsselpersonen und anderen Mitarbeitern getroffen (vgl. Kemelgor/Meek 2008, S. 74–86), wenngleich die Erkenntnisse auch für Schlüsselpersonen als einen Teil der Belegschaft gelten.

<sup>106</sup> Auch die Übernahme einzelner Geschäftsbereiche oder die Umsetzung bedeutender Projekte liegt des Öfteren im Verantwortungs- und Handlungsbereich der Schlüsselpersonen (vgl. Schlosser 2015, S. 44–48).

nen bei KMU stellt die Forschung, im Vergleich zu Großunternehmen, die persönlichen Eigenschaften der Unternehmensvertreter heraus.

Demnach prägen vorausschauendes Handeln, erkennbare Innovationsfreudigkeit sowie die Neigung zu moderater Risikoübernahme die Verhaltensweisen von Schlüsselpersonen. Bereits Blau (1964) hat in seiner Arbeit auf eine sich im Zeitverlauf aufbauende vertrauensvolle Beziehung durch einen Prozess der Reziprozität und des sozialen Austausches zwischen der Schlüsselperson und dem Unternehmensvertreter<sup>107</sup> verwiesen (vgl. Blau 1964, S. 33 f.). Zwar lassen sich die von Blau herausgearbeiteten Merkmale auch in Großunternehmen finden, doch sind innerhalb der KMU die handelnden Personen jeweils mit ihrem Rollenverständnis deutlich stärker verhaftet, als dies bei Großunternehmen der Fall ist (vgl. Schlosser 2015, S. 37–38). Dies führt u. a. dazu, dass die Bereitschaft zur Risikoübernahme zwischen den Schlüsselpersonen und den Unternehmensvertretern variiert. So erkennen die Unternehmensvertreter zwar das übernommene Risiko an, verweisen aber zugleich darauf, dass die Risikoübernahme nur auf die Rolle begrenzt ist. Gleichwohl sind sich die Schlüsselpersonen ihrer Verantwortung der Risikoübernahme bewusst und handeln zumeist im Interesse der Unternehmensführung und der gesamten KMU-Belegschaft (vgl. Miller et al. 1982, S. 237–253). Auch verfügen Schlüsselpersonen über ein hohes Maß an Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit und sind innerhalb der KMU mit einem Set von Kompetenzen ausgestattet. Dazu zählen beispielsweise detaillierte technische Fähigkeiten und Erfahrungen, Unvoreingenommenheit sowie diplomatisches Geschick.<sup>108</sup> Insbesondere verfügen die Schlüsselpersonen der KMU, im Gegensatz zu jenen in den Großunternehmen, über ein höheres Maß an sozialer Kompetenz, was nicht zuletzt dazu führt, dass neue Mitarbeiter schneller akzeptiert und vorhandene Mitarbeiter über die Beschäftigungsdauer zur Schlüsselperson ‚heranreifen‘ können, ohne dass unter den übrigen Mitarbeitern ein kontraproduktiver Neidfaktor entsteht (vgl. Minina/Krupskaya 2010, S. 3–5).

---

<sup>107</sup> Der Begriff „Unternehmensvertreter“ schränkt die Ausführungen von Blau (1964) ein, welcher den Ausdruck „Manager“ verwendet und seine Ausführungen nicht explizit auf die KMU abstellt (vgl. Blau 1964, S. 12 f.).

<sup>108</sup> Die Kompetenz „diplomatisches Geschick“ überrascht im Zusammenhang mit den Schlüsselpersonen der KMU, sind es doch insbesondere die Führungspersonen der Großunternehmen, die durch ihr politisches Spiel Vorteile verlangen und die Spielregeln der Diplomatie zumeist beherrschen (Backes-Gellner et al. 2001, S. 241 f.).

Das Bewusstsein um die Verantwortung innerhalb der definierten Rollen einerseits sowie die mit der Position als Schlüsselperson gewachsene Vertrauensbasis gegenüber der Unternehmensführung andererseits, lassen sie über die Beschäftigungsdauer und unter Bezugnahme der persönlichen Verpflichtung gegenüber den Stakeholdern des Unternehmens zu einem festen Bestandteil mit reduzierter Wechselmotivationsabsicht werden (vgl. Wegmann 2006, S. 16–21 u. S. 160–163). Dass es in der Organisation der KMU an Aufstiegsmöglichkeiten grundsätzlich mangelt, ist dabei offenbar von untergeordneter Bedeutung (vgl. Thatcher 1996, S. 20–25).

Vakante Positionen innerhalb der Unternehmen unterschiedlicher Größenklassen, insbesondere die Vakanzen der Schlüsselpersonen, besetzen Großunternehmen häufig schneller als die kleinen und mittleren Unternehmen. Dabei sind die Führungskräfte der Großunternehmen im Gegensatz zu den Unternehmensvertretern der kleinen und mittleren Unternehmen eher bereit, intern fehlende Expertisen auf dem Arbeitsmarkt zu rekrutieren und auszubilden (vgl. Pleitner 1997, S. 69–87). Wird die Entscheidung getroffen, die offene Position extern zu besetzen, entscheiden die Unternehmensvertreter der KMU nach den benötigten Fähigkeiten und Erfahrungen im unmittelbaren Abgleich zu der erwartenden Leistung. Ohnehin beschäftigen die Großunternehmen im Vergleich zu den kleinen und mittleren Unternehmen eine höhere Anzahl an Akademikern und verfolgen eine starke Tendenz zum ausgeprägten Spezialistentum. Die kleinen und mittleren Unternehmen hingegen beschäftigen Mitarbeiter mit einem überwiegend breiten Fachwissen, das am Markt selten direkt erworben werden kann und sich somit im Laufe der Zeit innerhalb der Organisationsstrukturen der kleinen und mittleren Unternehmen bildet und personifiziert in wenigen Mitarbeitern mit Schlüsselqualifikationen konserviert wird (vgl. Wegmann 2006, S. 16–21 u. S. 160–163). Eine Konzentration des Fachwissens, gebunden in wenigen Schlüsselpersonen, führt sowohl zur Anerkennung der Leistungen der jeweiligen Personen als auch zu Klagen der übrigen Mitarbeiter, die eine mit der Schlüsselperson verbundene undurchsichtige Rolle im Unternehmen bemängeln und um deren dominanten Einfluss fürchten. Für den Erfolg der kleinen und mittleren Unternehmen haben sie jedoch eine besondere Bedeutung. Aufgrund ihrer Erfahrung und ihres technischen Könnens sind sie maßgeblich an allen Innovationen, Veränderungen und den damit verbundenen Diskussionen beteiligt (vgl. Jochims 2010, S. 133 f.). Ein Verlassen der Organisation führt nicht unmittelbar zu Einbußen innerhalb der organisationalen Strukturen. Teilweise gar ist die

Belegschaft in der Lage, den Weggang der Schlüsselperson unmittelbar zu kompensieren. Jedoch über mehrere Dekaden hinweg, ohne einen festen Zeitpunkt in Abhängigkeit zu den jeweiligen KMU zu bestimmen, zeigen sich des Öfteren die negativen Auswirkungen der fehlenden Kompetenz, zumeist in Gestalt eines Defizits an unternehmensspezifischem Fachwissen (vgl. Aime et al., 2008, S. 76–78).

Wenngleich die Unternehmensvertreter der KMU die Schlüsselpersonen als Leistungsträger schätzen, sind doch die Grenzen der personellen Mitbestimmung an der Entwicklung des Unternehmens und der damit verbundenen strategischen Ausrichtung aufgrund der patriarchalischen Grundhaltung der Unternehmensvertreter klar abgesteckt (vgl. Pfohl 2013, S. 248–254). Die Einheit von Eigentum und Leitung sowie die in der Regel vergleichsweise starke persönliche Beziehung zwischen dem Unternehmensvertreter und dem Mitarbeiter (vgl. Reinemann 2011, S. 217–221), auch über die betrieblichen Angelegenheiten hinaus, sowie ein vielfach besserer Ausbildungsstand der Unternehmensführung im Vergleich zu den Mitarbeitern (vgl. Schlosser 2015, S. 46), führen zu einer gegenseitig ‚verpflichtenden‘ Abhängigkeit und einer Akzeptanz der Schlüsselperson gegenüber dem Vertreter der Unternehmensführung in puncto der Aufgabenausführung sowie dem Grundverständnis hinsichtlich einer geringen personellen Mitbestimmung (vgl. Pfohl 2013, S. 253 f.; Letmathe et al. 2007, S. 377).

## **4.2 Zusammenfassung**

Nach den herausgearbeiteten Differenzierungsmerkmalen zwischen den kleinen und mittleren gegenüber den Großunternehmen, erscheint es sinnvoll, die KMU als eine betriebswirtschaftlich eigenständig beobachtbare Gruppe zu würdigen. Wie gezeigt wurde, erfolgt eine Abgrenzung gegenüber den Großunternehmen mittels Tendenzaussagen unter Einbezug der quantitativen Abgrenzungsmerkmale, empfohlen durch die Europäische Kommission, sowie der volkswirtschaftlichen Sektoren Handel, produzierendes Gewerbe und Dienstleistung (vgl. Pfohl 2006, S. 16 f.; Krüger 2006, S. 16–32). Wegmann formuliert treffend: „Mittelständische Unternehmen sind kleine und mittlere Wirtschaftseinheiten [...], die sich in der Regel nicht über den Kapitalmarkt finanzieren und von selbständigen, mitarbeitenden Inhabern geleitet werden, die das unternehmerische Risiko selbst tragen“ (Wegmann 2006, S. 23).

Die KMU grenzen sich in der Art und Weise der Personalbindung deutlich von den Großunternehmen ab. Im Gegensatz zu Großunternehmen bilden sich die Schlüsselpersonen der kleinen und mittleren Unternehmen über die Betriebszugehörigkeitsdauer heraus,<sup>109</sup> erhalten seitens der Unternehmensführung die Legitimation, ihr unternehmensspezifisches Wissen über die zu betreuende Funktion hinweg anzuwenden und übernehmen Verantwortung im Rahmen ihrer Rolle. Für die Entwicklung der Kernkompetenzen mitverantwortlich – dies geschieht eher in mittleren als in kleinen Unternehmen –, sind die Schlüsselpersonen in der Lage, den Unternehmenserfolg der KMU positiv zu beeinflussen.

Die Schlüsselpersonen kleiner und mittlerer Unternehmen verlassen das Unternehmen seltener, vergleicht man dies mit der entsprechenden Personengruppe und ihrer Fluktuationsrate in Großunternehmen. Insbesondere Vertrauen, das ihnen gewährt wird, führt bei den KMU zu einem Sicherungsmechanismus im Sinne der Personalbindung und reduziert zugleich die mit dem Personalmanagement verbundenen Transaktionskosten (vgl. Kullak 1995, S. 33–39). Indes kann die zumeist patriarchalische Unternehmensführung bei KMU zu einer Einschränkung der individuellen Mitbestimmung führen. Welter merkt dazu an, dass gerade die Entscheidungsfindungen in KMU durch situationsbezogene Interpretationen und dominante Einflussnahmen gekennzeichnet sind und in der Regel ein linearer Zusammenhang zwischen Entscheidungen und Handlungen existiert, in dem auf eine Entscheidung eine Handlung folgt (vgl. Welter 2003, S. 31–52).

---

<sup>109</sup> Nach dem Ergebnis einer durchgeführten Metaanalyse verfügen Schlüsselpersonen mit einer überdurchschnittlichen Betriebszugehörigkeit über ein umfassendes Kompetenzspektrum und sind damit u. a. in der Lage, neue Produktionstechniken schneller und effektiver als andere Mitarbeiter umzusetzen (vgl. Gmür/Schwerdt 2005, S. 221–251).

## 5 Kernkompetenzen und Unternehmenserfolg

### 5.1 Begriffliche Grundlagen

Kernkompetenzen sind wesentliche Fähigkeiten, die im wirtschaftlichen Kontext eine bestimmte Leistung bewirken (vgl. Mugler 2009, S. 233). Nicht ausschließlich auf Kern- bzw. Endprodukte ausgelegt, sondern z. B. auch in der herausragenden Beherrschung von Prozessen oder einzelnen Anwendungen (vgl. Wildemann 2000) generieren Kernkompetenzen einen hohen Unternehmenswert, sofern es gelingt, klare Wettbewerbsvorteile dauerhaft systematisch aufzubauen und weiterzuentwickeln (vgl. Deutsch et al. 1997, S. 17–38). Dabei werden Kernkompetenzen entsprechend der jeweils wissenschaftlichen Disziplin unterschiedlich verstanden und ausgelegt. In der Soziologie und Machttheorie bilden Kernkompetenzen das Zentrum eines formal zugesprochenen Einflusses durch die Regelung organisatorischer Kompetenzen.<sup>110</sup> Die klassische Organisationstheorie beschäftigt sich mit den Kompetenzen als Schaffung legitimer Handlungsmöglichkeiten zur Ziel- und Aufgabenerfüllung. Wie bereits in Soziologie und Machttheorie, fokussiert sich die klassische Organisationstheorie ebenfalls auf ein Kompetenzverständnis organisatorischer Regelungen dergestalt, dass auf Unternehmensebene die Entscheidungs- und Weisungsstrukturen, ohne einen direkten Bezug zu den individuellen Personeneigenschaften, definiert und umgesetzt werden (vgl. Wunderer/Bruch 2000, S. 62–67).

Die Arbeitswissenschaft und die Personalentwicklung hingegen, zwei voneinander getrennte wissenschaftliche Disziplinen, stellen auf die persönlichen Befähigungen bzw. auf die persönlichen Fähigkeiten zur Bewältigung von Aufgaben ab. Dabei ist die Arbeitswissenschaft, im Vergleich zur Personalentwicklung, eher auf die Anwendungen der Kompetenzregelungen innerhalb der Organisationstheorie fokussiert.

Über ihr grundlegendes Verständnis hinaus unterliegt die Betrachtung der Kernkompetenzen einer polar theoretisch-konzeptionellen Prägung zur Identifikation strategischer Erfolgsfaktoren im Sinne einer Markt- oder Ressourcenorientierung. Dabei geht der marktorientierte Ansatz von der Annahme aus, dass die Unternehmen innerhalb einer Branche über grundsätzlich vergleichbare Ressourcen und Strategien verfügen. So-

---

<sup>110</sup> Der Soziologe Max Weber definiert Kompetenz im Kontext der Soziologie als eine eindeutig abgrenzbare Zuständigkeit, die in ihrer Funktion mit einer entsprechenden Befehlsgewalt sowie den erforderlichen Mitteln und Voraussetzungen ausgestattet ist (vgl. Weber 1972, S. 62 f.).



fern überhaupt ein Ansatz der Heterogenität innerhalb der Ressourcenstruktur der Unternehmen besteht, ist dieser durch ein hohes Maß an Mobilität geprägt, welche dem Unternehmen nur kurzfristig zur Abgrenzung gegenüber den Konkurrenten zur Verfügung steht (vgl. Barney 1991, S. 104). Das Ziel der Unternehmensstrategie besteht darin, attraktive Branchen mit einem hohen Maß an Marktunvollkommenheit zu identifizieren und eine monopolartige Stellung zur Erzielung einer Monopolrente<sup>111</sup> auf- und auszubauen (vgl. Osterloh/Frost 2006, S. 171 f.). Nach Bechtel (2006) umfasst der marktorientierte Ansatz im weitesten Sinne den betriebswirtschaftlich-funktionalen Marketingansatz. Er argumentiert dabei mit Hilfe von Porters Five-Forces-Modell<sup>112</sup>, welches auf die Interessen- und Einflussgruppen bzw. auf die Prozesse des Marktumfeldes ausgerichtet ist. Steht bei der marketingorientierten Betriebswirtschaftslehre die Leitidee der kundenorientierenden verpflichtenden Unternehmensführung dominant im Vordergrund des Handelns, bezieht der marktorientierte Ansatz als umfassendere Interpretation das weitere relevante Umfeld des Unternehmens mit ein (vgl. Bechtel 2006, S. 39–42).

Als Gegenpol zu einem marktorientierten Ansatz stellt der ressourcenorientierte Ansatz die Verwendung der unternehmensinternen Ressourcen in den Fokus der Betrachtung. Als entscheidender Erfolgsfaktor und somit zugleich charakteristisch für den ressourcenbasierten Ansatz erfolgt insbesondere die Zentrierung der strategischen Ausrichtung auf die Ressource Mensch mit seiner inneren Stärke, seinen Eigenschaften sowie seinen Fähigkeiten und seinem Wissen (vgl. Bechtel 2006, S. 14). Barney verbindet mit der Anwendung der ressourcenorientierten Managementtheorie die Möglichkeit, eine Heterogenität gegenüber dem Wettbewerb durch die Annahme einer grundsätzlichen Immobilität der internen Ressourcen zu erreichen und auf Dauer zu sichern (vgl. Barney 1991, S. 103). Ausgehend davon, dass eine monopolartige Stellung im Markt langfristig nicht haltbar ist, kann ein nachhaltiger Schutz vor der Konkurrenz nur erzielt werden, wenn es gelingt, die eigenen Unternehmensressourcen spezifisch mit dem Ziel zu nutzen, dauerhaft einzigartige Ressourcen zu Kernkompetenzen

---

<sup>111</sup> Hohe Markteintrittsbarrieren für die potenzielle Konkurrenz können bei Unternehmen mit monopolartiger Stellung zu Monopolrenten führen, da die Konkurrenz den Markteintritt grundsätzlich scheut, der Markteintritt mit einem sehr hohen finanziellen Engagement verbunden ist oder die Gesetzeslage zusätzliche Marktteilnehmer verhindert (vgl. Barney 1991, S. 116; Führung 2006, S. 107).

<sup>112</sup> Porter unterscheidet in seinem Five-Force-Modell fünf Wettbewerbskräfte, die Einfluss auf die Rentabilität einer Branche und damit auf die Marktattraktivität nehmen. Im Einzelnen zählen dazu die Verhandlungsstärke der Lieferanten, die Bedrohung durch neue Anbieter, die Verhandlungsstärke der Abnehmer, die Bedrohung durch Ersatzprodukte sowie die Rivalität der Wettbewerber einer Branche (vgl. Bea/Haas 2009, S. 105–110).

auf der Grundlage unternehmensspezifischem Wissen und unter Bezugnahme unternehmenskulturell verankerter Prozesse zu entwickeln (vgl. Schreyögg/Koch 2007, S. 94). In diesem Fall beruht der Wettbewerbsvorteil nicht mehr, wie im marktorientierten Ansatz, auf Monopolrenten, sondern auf Effizienzrenten<sup>113</sup>, indem Ressourcenvorteile effizient genutzt werden (vgl. Osterloh/Frost 2006, S. 171 f.).

Im Vergleich beider grundlegender Konzepte der strategischen Managementforschung entsprechend den oben getroffenen Ausführungen wird für die vorliegende Arbeit ein Selbstverständnis der strategischen Unternehmensführung unter Zugrundelegung des ressourcenorientierten Ansatzes leitend. Ausgehend von der Kernfragestellung und der damit verbundenen Annahme, dass Schlüsselpersonen einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg nehmen, ist diese Sichtweise nur unter Einbindung eines ressourcengetriebenen Entscheidungs- und Handlungsumfeldes zu vertreten.

Dabei sind insbesondere die kleinen und mittleren Unternehmen von der Entwicklung der Humanressourcen abhängig, da die KMU in der Regel nicht über die notwendigen funktionalen und finanziellen Ressourcen verfügen, um einem marktorientierten Ansatz dauerhaft zu folgen (vgl. Zanger 2013, S. 197 f.).

Auf dieser Grundlage sind auch die folgenden Erläuterungen zum Unternehmenserfolg unter Kapitel 5.1.2 zu verstehen, in denen es darum gehen wird, einerseits die Facetenvielfalt der Begriffsdefinition „Unternehmenserfolg“ zu erläutern und andererseits darauf abzustellen, dass insbesondere mit Personalressourcen eine positive Beeinflussung des Unternehmenserfolges auf Dauer gewährleistet ist.

### **5.1.1 Kernkompetenzen**

In der wissenschaftlichen Disziplin der Schlüsselqualifikations- und Persönlichkeitsforschung, als Mikroperspektive verstanden, haben die Kompetenzen einen nachhaltigen und engen Bezug zur jeweiligen Persönlichkeit. Dabei überbrücken Schlüsselqualifikationen<sup>114</sup> die fortwährende Diskrepanz zwischen dem Qualifikationsbedarf der Mitar-

---

<sup>113</sup> Nach Barney (1991) erzielen Unternehmen Effizienzrenten unter der Annahme, dass Unternehmensressourcen heterogen und grundsätzlich immobil sind und sich ein Unternehmen immer effizient und effektiv verhält, welches seine Ressourcenvorteile ausnutzt und das soziale Wohl maximiert (vgl. Barney 1991, S. 104–112).

<sup>114</sup> „Schlüsselqualifikationen sind solche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche nicht unmittelbaren und begrenzten Bezug zu bestimmten, disparaten praktischen Tätigkeiten erbringen, sondern vielmehr die Eignung für eine große Zahl von Positionen und Funktionen als alternative Optionen zum

beiter in den Unternehmen, dem Output von Qualifizierungssystemen (vgl. Mertens, D., 1974, S. 207) und ermöglichen erst einen unternehmerischen Wandel (vgl. Reetz 1989, S. 16–35). Im Gegensatz dazu betrachtet die wissenschaftliche Disziplin des strategischen Managements die Kompetenz als spezifisches Potenzial eines Unternehmens und legt dabei eine Makroperspektive zugrunde, welche den Kompetenzbegriff als die Kernkompetenz eines Unternehmens versteht, die Potenziale der Gesamtunternehmung und weniger die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten einzelner Mitarbeiter in den Vordergrund stellt (vgl. Mertens 1974, S. 207). Demzufolge bilden Kernkompetenzen eine Quelle von Wettbewerbsvorteilen und sind, nicht zuletzt durch die Möglichkeit der vielfältigen Wertschaffung, Werttreiber einer Unternehmung. Nach Krüger und Homp entstehen Kernkompetenzen in der Reihenfolge der Kompetenz 1. Ordnung und der Kompetenz 2. Ordnung, bevor die Kompetenz 3. Ordnung, als die Kernkompetenz eines Unternehmens, definiert werden kann.

Dabei kommt es im Wesentlichen auf die nachhaltige Befähigung der Unternehmung an, die vorhandenen Fähigkeiten und Ressourcen zu bündeln und als Kompetenzen der 1. Ordnung gegenüber dem Kunden sichtbar zu gestalten und für den Kunden einen nachhaltigen Mehrwert zu schaffen. Die dauerhafte Vermarktung markterprobter Fähigkeiten als Gesamtheit aller besonderen Ressourcen und Fähigkeiten einer Unternehmung mit dem Ziel der Schaffung eines spezifischen Wettbewerbsvorteils (vgl. Bani-Hani/Al-Hawary 2009, S. 93 f.)<sup>115</sup> gegenüber anderen Unternehmen, wird als Kompetenz der 2. Ordnung beschrieben. Ist die Unternehmung darüber hinaus in der Lage, die Wettbewerbsvorteile, resultierend aus den vorhandenen Fähigkeiten und Ressourcen als Resultat der Kompetenz der 2. Ordnung zur Zerstörung – im Sinne der Schumpeter'schen Veränderung von Produktionstechnologien sowie Organisationsstrukturen, Prozesse und Führungsansätze (vgl. Albach/Kaluza/Kersten 2002, S. 3–9) – einzusetzen und zum Aufbau neuer Produkte und/oder Märkte nach dem jeweils gegebenen Bedarf zu transferieren, ist die Kompetenz der 3. Ordnung entstanden, in Gestalt von Kernkompetenzen einer Unternehmung. Kernkompetenzen einer Unternehmung sind demnach als die dauerhafte und transferierbare Ursache für den Wett-

---

gleichen Zeitpunkt, und die Eignung zur Bewältigung einer Sequenz von (meist unvorhersehbaren) Änderungen von Anforderungen im Laufe des Lebens“ (Mertens 1974, S. 207). „Eignungen bezeichnen die Erfolgswahrscheinlichkeiten, mit denen Personen bestimmter individueller Merkmalsausprägungen vorgegebene berufliche oder andere Handlungsanforderungen erfüllen“ (Erpenbeck/Rosenstiel 2003, S. XXVIII).

<sup>115</sup> Studie über 18 Versicherungsgesellschaften in Jordanien mit dem Ergebnis eines signifikanten positiven Zusammenhangs zwischen den Kernkompetenzen und den sich daraus entwickelten Wettbewerbsvorteilen.

bewerbsvorteil, die auf Ressourcen und Fähigkeiten basiert, zu interpretieren (vgl. Krüger/Homp 1997, S. 25–29).

Porter stellt heraus, dass transferierbare und reproduzierbare Fähigkeiten die Organisationsstrukturen der empfangenen Einheit(en) verändern und sich daraus Wettbewerbsvorteile ergeben können (vgl. Porter 2010, S. 25 f.). Jedoch führt nicht jede Transformation zu einer Reproduzierbarkeit der Fähigkeiten. Wesentlich ist die Übertragbarkeit von Ressourcen inkl. der damit verbundenen Handlungsmuster zur erneuten Anwendung der übertragenen Ressourcen entsprechend den Umweltbedingungen (vgl. Winter 2003, S. 991–995). Aus der Sichtweise der strategischen Planung einer Unternehmung werfen Schreyögg und Koch drei Grundfragen auf. Die erste Frage verlangt sowohl nach Antworten, in welchem Geschäftsfeld die Unternehmung aktuell mit ihren Produkten und Leistungen tätig ist und in Zukunft tätig sein will, als auch danach, welche Kundengruppen als Abnehmer für den unternehmerischen Output geeignet sind bzw. sein werden. Mit der Beantwortung der zweiten Frage wird die Wettbewerbsstrategie einer Unternehmung beschrieben. Abgestellt wird dabei auf die gegenwärtige und die zukünftige Positionierung der mit der ersten Frage ermittelten Geschäftsfelder.

Die dritte Frage widmet sich dem Ressourcenpotenzial einer Unternehmung und führt zur Klärung, inwieweit die eigenen Ressourcen gegenwärtig geeignet sind bzw. zukünftig geeignet sein werden, einen dauerhaften Vorteil im Wettbewerb zu erzielen (vgl. Schreyögg/Koch 2007, S. 94 u. S. 114). Wie zuvor Krüger und Homp (1997) zielen auch Schreyögg und Koch in der Analyse und in der Evaluation von Kernkompetenzen einer Unternehmung auf die Etablierung eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils ab. Von wesentlichem Interesse sind dabei, die übergreifenden Fähigkeiten, z. B. das unternehmensspezifische Wissen<sup>116</sup> oder die unternehmenskulturell verankerten Prozesse,<sup>117</sup> zu erkennen und als eine generell einsetzbare Kompetenz, z. B. in der Übertragung von einem aktuellen Geschäftsfeld auf ein zukünftiges, anzuwenden und auszubauen. Somit definieren Schreyögg und Koch die Kernkompetenzen einer Unternehmung aus ressourcenorientierter Sicht als generelle Stärken oder eine Art Basisressource, die über unterschiedliche Wettbewerbssituationen hinweg den jeweiligen

---

<sup>116</sup> Kernkompetenzen sind das Resultat eines kollektiven Lernprozesses der Organisation, welche sich dauerhaft in den Geschäftsaktivitäten und -abläufen manifestieren (vgl. Sanchez/Heene 1997, S. 303–317).

<sup>117</sup> In der Unternehmenskulturell verankerte Prozesse sind Kernkompetenzen, die ein Unternehmen von seinem Milieu differenziert (vgl. Leonard-Barton 1992, S. 111–125).

Marktgegebenheiten angepasst werden kann und fortwährend zum Erhalt bzw. zum Auf- und Ausbau von Wettbewerbsvorteilen führt (vgl. Schreyögg/Koch 2007, S. 94). In der Auseinandersetzung mit der Fragestellung, wann es sich bei den unternehmensspezifischen Ressourcen um Kernkompetenzen im Sinne der Auffassung von Koch (2007) sowie Schreyögg und Koch (2007) handelt, wird im Nachfolgenden auf die theoriegeleiteten Analysen von Porter (1995), Prahalad und Hamel (1990) sowie Barney (1991) zurückgegriffen.

Insbesondere analysiert Porter die Wertschöpfungskette eines Unternehmens nach primären und sekundären Aktivitäten. So werden bspw. die primären Aktivitäten innerhalb einer Supply Chain von Wareneingang über die Produktion bis zum Warenausgang durch das Human Resource Management in der Bereitstellung von Personalkapazitäten als sekundäre Aktivitäten unterstützt (vgl. Porter 2010, S. 63–96).

Prahalad und Hamel (1990) sowie Barney (1991) hingegen stellten zur Analyse und Bewertung der Kernkompetenzen jeweils einen Kriterienkatalog mit drei bzw. vier Bedingungen zusammen. Demnach handelt es sich nach Prahalad und Hamel um Kernkompetenzen, sofern mit den Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens ein Zugang zu einer Vielzahl von Märkten geschaffen werden kann, die Ressourcen und Fähigkeiten einen signifikanten Beitrag zum wahrgenommenen Kundennutzen des Endproduktes generieren und von Wettbewerbsunternehmen weitestgehend nicht imitiert werden können (vgl. Prahalad/Hamel 1990, S. 80–87). Barney (1991) sowie nachfolgend Peteraf (1993) und Grant (2002) stellten einen Kriterienkatalog mit vier Bedingungen auf. Ihnen zufolge handelt es sich bei den Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens um Kernkompetenzen, wenn diese, erstens wertschaffend (valuable) sind, zweitens Einmaligkeit (rare) verkörpern, drittens grundsätzlich nicht imitiert (imperfectly imitable) und viertens nicht substituiert (non-substitutable) werden können.<sup>118</sup> Zusammenfassend wurden diese vier Bedingungen akronymisierend in einem VRIN-

---

<sup>118</sup> Die Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens sind wertvoll, wenn sie die Entwicklung und Umsetzung einer wertschaffenden Strategie ermöglichen, den Anspruch der Einmaligkeit erheben und zur strategischen und wahrgenommenen Heterogenität des Unternehmens, im Vergleich zu den Wettbewerbsunternehmen beitragen und in Folge dessen eine „me-too“-Produktstrategie vermeiden und es den Wettbewerbern aufgrund einer kausal unverstandenen Wirkungsweise, z. B. die aus einer Unternehmenskultur resultierende Leistungsmotivation der Belegschaft, nicht oder nur sehr schwer gelingt, die umgesetzte Strategie zu imitieren (vgl. Barney 1991, S. 102–115). Eine fehlende bzw. eine geringe Substituierbarkeit führt dauerhaft, gegenüber dem Konkurrenten, zu strategischen Renten (Mahoney 1995, S. 91–101).

Katalog<sup>119</sup> zusammengefasst und bilden die Grundlage strategischer Wettbewerbsvorteile (vgl. Schreyögg/Koch 2007, S. 95 f.).

Gleichwohl dürfen die Darstellungen nicht darüber hinwegtäuschen, dass ausschließlich die Unternehmensvertreter die Verantwortung für die Geschäftsfeldentwicklung und Prozesse innerhalb der Organisationen tragen. Es ist ihre Aufgabe, nicht nur die Kernkompetenzfelder zum Auf- bzw. Ausbau zu identifizieren, sondern ebenso die Kompetenzträger zu bestimmen, die durch ihre unternehmensspezifischen Fähigkeiten und Erfahrungen in der Lage sind, die Kompetenzfelder zu strategischen Wettbewerbsvorteilen auszubauen (vgl. Lück 2002, S. 450–464).

Für die nachfolgende Definitionsbestimmung der Kernkompetenzen eines Unternehmens wird auf den Kriterienkatalog der vier Bedingungen nach Barney (1991), Peteraf (1993) und Grant (2002) zurückgegriffen, zusätzlich um das zweite Merkmal der drei Merkmale des Kriterienkataloges von Prahalad und Hamel (1990) ergänzt und dem ersten Kriterium nach Barney (1991), Peteraf (1993) und Grant (2002) inhaltlich zugeordnet. Demnach müssen die Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens nicht nur wertschaffend sein, sondern zudem einen signifikanten Beitrag zum wahrgenommenen Kundennutzen mit Blick auf das Endprodukt generieren. Zur Abrundung der Definition wird den Ausführungen von Krüger und Homp (1997) gefolgt, indem die Kernkompetenzen eines Unternehmens in eine Mikro- und in eine Makroperspektive differenziert werden. Ein darüber hinaus aufgestelltes Schichtenmodell der Kompetenzen visualisiert zugleich, dass es sich bei Kernkompetenzen eines Unternehmens um eine dauerhafte und transferierbare Ursache für den Wettbewerbsvorteil handelt, die auf Ressourcen und Fähigkeiten basiert.

Zusammenfassend aus den zuvor getroffenen Ausführungen wurde das im Folgenden dargestellte „7-Türen-Schema zur Kernkompetenzbestimmung“ als theoriegeleiteter Ansatz zur Identifikation einer werttreibenden Kernkompetenz entwickelt.

---

<sup>119</sup> Die Nichtimitierbarkeit beschreibt Barney als einen finanziellen Aufwand, den Wettbewerber leisten müssen, um neben den Voraussetzungen der Wertschaffung und Einmaligkeit, einen dauerhaften Markterfolg erzielen zu können. Nach seinem VRIO-Modell sind Ressourcen oder Fähigkeiten dauerhaft für eine Organisation nutzbar (exploited by organization), wenn sie wertschaffend (valuable), einmalig (rare) und für den Wettbewerber kostenintensiv zu imitieren (costly to imitate) sind (vgl. Barney 2002, S. 173 f.).

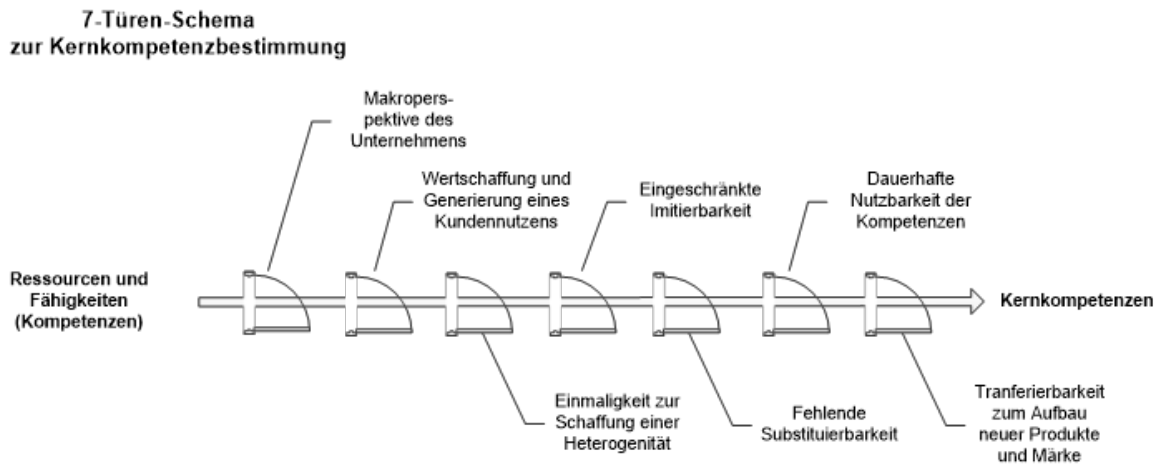


Abbildung 6: 7-Türen-Schema zur Kernkompetenzbestimmung, eigene Abbildung.

Im Sinne eines Prüfschemas lässt sich jede Fähigkeit und Ressource einer schrittweisen Überprüfung der Kriterien unterziehen. Die symbolhaft gewählte Darstellung der Türen verdeutlicht ein ‚Hindurchgehen‘ nach einer bestandenen Evaluation des einen, zur Bewertung eines weiteren Kriteriums. Nur die Fähigkeiten und Ressourcen, die eine Prüfung der sieben definierten Merkmale erfolgreich bewältigt haben, stehen dem Unternehmen als strategische Kernkompetenzen zur positiven Beeinflussung des Unternehmenserfolges dauerhaft zur Verfügung. Diese ‚geprüften‘ Kernkompetenzen werden als Kernkompetenzen „im engeren Sinne“<sup>120</sup> verstanden und des Öfteren auch als „dynamische Kernkompetenzen“ bezeichnet. Dabei handelt es sich um die Hervorbringung von Kernkompetenzen, die auf der gezielten Transformation von schwer imitierbaren Eigenschaften beruhen. Dazu zählen u. a. langwierige Innovationsprozesse oder Prozesse des organisationalen Lernens zum Aufbau einer idiosynkratischen Wissenskultur innerhalb eines Unternehmens (vgl. Osterloh/Frost 2006, S. 171 f.). Über die Anmerkungen von Lück (2002) zur Verantwortung der Unternehmensvertreter in der Identifikation der Kernkompetenzen und der Verknüpfung dieser mit den Schlüsselpersonen des Unternehmens hinaus, besteht eine zusätzliche Herausforderung der Unternehmensführung dahingehend, die strategischen Kernkompetenzen zu dynamisieren und den jeweiligen Marktanforderungen anzupassen. Ein Versäumnis könnte zur Folge haben, dass geprüfte Kernkompetenzen durch die globale Umwelt erodiert werden und im Laufe der Zeit zu Basiskompetenzen verkümmern (vgl. Montealegre 2002, S. 514–531; Helfat/Peteraf 2003, S. 997–1010).

<sup>120</sup> Das gewählte „7-Türen-Schema zur Kernkompetenzbestimmung“ setzt voraus, dass die Unternehmen über vielfältige Ressourcen und Fähigkeiten im weiteren Sinne verfügen und diese sich im Laufe der individuellen schrittweise vorzunehmenden Prüfung, zu Ressourcen und Fähigkeiten der Kernkompetenzen im engeren Sinne ergeben.

Die bisherigen Erläuterungen zu diesem Kapitel sollen nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Aufbau von Kernkompetenzen und die Ausrichtung der Unternehmen auf dieselben limitiert sind. So liegt beispielhaft eine Pfadabhängigkeit in der Anwendung der Kernkompetenzen vor, wenn die Unternehmensführung weiterhin an einen überdurchschnittlichen Erfolg glaubt und nicht bzw. zu spät erkennt, dass sich die Absatzmarktbedingungen verändert haben. Der Versuch einer Anpassung, so Schreyögg und Kliesch (2006), führt des Öfteren dazu, dass alternative Handlungsweisen letztlich noch erkannt, jedoch innerhalb der Organisation aufgrund gegebener und erfolgreicher Prozesse oder Verknüpfungsmuster der Vergangenheit nicht umgesetzt werden. Die Entwicklung der Organisation und die Entwicklung der Umwelt laufen auseinander und die Kernkompetenzen von einst verlieren an Wert im Aufbau zukünftiger Wettbewerbsvorteile (vgl. Schreyögg/Kliesch 2006, S. 455–476). Weitere Grenzen zeigen sich im investiven Bereich der Unternehmen. So zeigten Prahalad und Hamel an dem Beispiel des Unternehmens Kodak auf,<sup>121</sup> dass die Unternehmensführung auf Investitionen in neue Kernkompetenzen aufgrund der guten Unternehmensergebnisse verzichtete (vgl. Prahalad/Hamel 1990, S. 86–88), was sich im Nachhinein als ein strategischer Fehler herausstellte.

Kernkompetenzorientierte Unternehmen investieren tendenziell nur in solche Projekte oder Entwicklungsfelder, die mit den erfolgreichen Kernkompetenzfeldern eng verwandt sind und somit die erfolgreichen Kernkompetenzfelder zumindest indirekt unterstützen. Investitionen mit einer geringen oder gar keiner Beziehung zu den erfolgreichen Kernkompetenzfeldern werden ‚stiefmütterlich‘ behandelt bzw. gar nicht gefördert. Im Ergebnis führt diese Ausrichtung nach Levitt und March (1988) zu einer Kompetenzfalle,<sup>122</sup> indem eine weitere Verstärkung der aktuellen Kernkompetenzfelder mit einer zeitgleichen Einfriedung der Ressourcen zur Entwicklung neuer Kernkompetenzen einhergeht (vgl. Schreyögg/Kliesch 2006, S. 455–476).

---

<sup>121</sup> Kodak war in sogenannte Strategischen Business Units (SBU) organisiert. Die Unternehmensvertreter der Geschäftseinheiten trugen die Verantwortung ausschließlich für ihre eigene SBU und erkannten die veränderten Marktbedingungen zu spät. Notwendige Investitionen in die Entwicklung neuer Technologien der digitalen Kameras wurden sträflich vernachlässigt. Ein Fehler, der zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr korrigiert werden konnte. Javidan merkt dazu an, dass eine Ansammlung von Kompetenzen innerhalb der Unternehmensstrukturen nur dann zu Kernkompetenzen wird, sofern die strategischen Geschäftseinheiten in Interaktion zueinander stehen (vgl. Javidan 1998, S. 60–71).

<sup>122</sup> Kompetenzfallen treten immer dann auf, wenn eine Umweltveränderung passiert und der organisationale Gebrauch von einem alten System nicht länger angemessen ist (vgl. Dencker et al. 2009, S. 516–537).



Lopez-Cabrales et al. kommen in ihrer Studie unter Bezugnahme auf die Arbeiten von Coff (1997) sowie Carson und Gilmore (2001) zu dem Ergebnis, dass die erstarrte Besetzung von erfolgreichen Kernkompetenzfeldern, ohne dabei zugleich neue Entwicklungsmöglichkeiten zu analysieren und zu evaluieren, auch auf eine sogenannte Kernrigidität von Schlüsselpersonen zurückgeführt werden kann. In diesem Fall entwickeln sich Schlüsselpersonen zur Quelle defensiver Routinen und verhindern somit zugleich eine direkte Dynamisierung des Umfeldes sowie eine indirekte Betrachtung alternativer Kernkompetenzfelder (vgl. Lopez-Cabrales et al. 2006, S. 83). Bedroht wird die Wertschöpfung aus Kernkompetenzen auch dadurch, dass sich die Marktbedingungen verändern, die personelle Ressourcenausstattung Schwankungen unterliegt oder Produktionsanlagen an Effizienz verlieren. In diesem Sinne postuliert Kern das Erfordernis, eine Obsoleszenz von Kernkompetenzen zu vermeiden, adressiert an die Unternehmensvertreter gerichtet, die gefordert seien „die von ihnen geschaffenen und eingesetzten Kapazitäten qualitativ an die jeweils neuen Situationen anzupassen oder sie gar zu ersetzen“ (vgl. Kern 2002, S. 14–24).

### **5.1.2 Unternehmenserfolg**

Der Begriff „Unternehmenserfolg“ findet in der betriebswirtschaftlichen Literatur keine einheitliche Definition und wird von keinem bestimmenden Faktor ausschließlich beeinflusst (vgl. Nagel 1997, S. 248–260). Der Erfolg eines Unternehmens kann gemäß Boselie et al. (2005) in finanzielle, organisationale oder HR-bezogene Ergebnisse unterteilt werden, wenngleich in der Hälfte aller verfügbaren Publikationen über die finanziellen Ergebnisse von Unternehmen berichtet wird. Unter diesen ist der Gewinn das am häufigsten beobachtete Ergebnis, gefolgt von verschiedenen Messungen der Verkaufszahlen. Gleichzeitig ist eine reine Fokussierung auf die finanziellen Indikatoren problematisch, da diese durch eine Vielzahl von externen und internen Faktoren beeinflusst werden (vgl. Boselie et al. 2005, S. 67–94).

Eine positive Unternehmensentwicklung ist nur dann dauerhaft möglich, wenn alle vorhandenen Ressourcen als Potenzial erkannt und zielorientiert im Sinne des Unternehmenserfolges ausgerichtet werden (vgl. Bleicher/Hahn 1995, S. 415–446). Dabei nimmt ein Bündel an Maßnahmen einen direkten bzw. indirekten Einfluss auf den Unternehmenserfolg und diese Maßnahmen stehen über die einzelnen Dimensionen hinweg in einer permanenten Wechselwirkung zueinander (vgl. Eickhoff/Jakob 2003,

S. 805–812). Dabei wird der Unternehmenserfolg als abhängige Variable durch zahlreiche unabhängige Variablen, wie etwa die Einflussnahme von Stakeholdern aus dem gesellschaftlichen Umfeld (vgl. Bradl 2011, S. 25–28) oder durch den Wissensstand der Belegschaft und sonstiger Kontingenzfaktoren<sup>123</sup> (Alcázar et al. 2005, S. 213–241) beeinflusst.

Nagel definiert den Unternehmenserfolg als Grad, in dem Unternehmensziele erreicht werden, im Sinne eines sozialen und ökonomischen Erfolges unter Berücksichtigung situativer Faktoren. Der Gesamterfolg des Unternehmens ergibt sich aus der Summe der verschiedenen Teileffektivitäten und -effizienzen aus den unterschiedlichen Subsystemen des Gesamtsystems Unternehmen (vgl. Nagel 1997, S. 248–260). So konnten u. a. Bowen und Ostroff sowie Wohlgemuth einen positiven Zusammenhang zwischen den sozialen Faktoren, z. B. der Arbeitszufriedenheit und einer damit verbundenen höheren Leistungsmotivation sowie dem Unternehmenserfolg feststellen (vgl. Bowen/Ostroff 2004, S. 203–221; Wohlgemuth 1989, S. 214). Basierend auf den Studien von Deal und Kennedy (1982) sowie von Peters und Waterman (1982), stellt Fichtner z. B. die Unternehmenskultur als den maßgeblichen Faktor für den Erfolg in den Mittelpunkt der strategischen Unternehmensführung und möglicher Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg (vgl. Fichtner 2008, S. 11–29). Carmeli und Tishler kamen in ihrer Untersuchung von 93 Unternehmen hinsichtlich der unterschiedlichen Erfolgsfaktoren in der Beeinflussung des Unternehmenserfolges zu dem Ergebnis, dass die Organisationskultur und -prozesse unter Berücksichtigung des ressourcenorientierten Ansatzes einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg der untersuchten Unternehmen genommen haben (vgl. Carmeli/Tishler 2004, S. 299–315).

Ausgehend von einem ressourcenbasierten Ansatz als einer, jedoch nicht als ausschließlicher Quelle des Unternehmenserfolges, unterstreicht Bechtel die Ausführungen von Ackermann (2003), Backes-Gellner (2004), Ridder und Conrad (2004) sowie Swart et al. (2004), die die in Teilen der betriebswirtschaftlichen Forschungslandschaft seit Jahren herrschende Auffassung vertreten, dass die Mitarbeiter als wichtigste Ressource für den Unternehmenserfolg angesehen werden müssten (vgl. Bechtel 2006,

---

<sup>123</sup> Der Einfluss der Umwelt auf unternehmerische Entscheidungen ist mit Unsicherheit belegt. Für die Entscheidungsträger eines Handlungssystems heißt Kontingenz zuallererst, dass alles so kommen kann wie angenommen oder geplant, gleichwohl auch die Möglichkeit besteht, dass alles anders kommen kann als vermutet. Es fehlt den Entscheidungsträgern an Sicherheit, die Unsicherheit wird folglich zum konstituierenden Merkmal des Steuerungsprozesses (vgl. Steinmann/Schreyögg 2005, S. 141).

S. 102–123). In diesem Zusammenhang bezeichnet Bieheim die Ressource Personal, neben den Faktoren Finanzen und Rohstoffe, als zentralen Faktor für den Unternehmenserfolg (vgl. Bieheim 2005, S. 24).

Darüber hinaus findet sich in der Literatur des Öfteren eine Vergleichbarkeit der Aussage hinsichtlich der Begrifflichkeiten „Unternehmenserfolg“ und „Wettbewerbsvorteil“ unter Berücksichtigung des ressourcenbasierten Ansatzes. So begründen beispielsweise Barney, Nagel, Bechtel, Lepak et al., Gooderham et al. sowie Chadwick und Dabu die Steigerung unternehmerischer Kennzahlen zum Nachweis des Unternehmenserfolges mit einer Verbesserung der strategischen und dauerhaften Wettbewerbsposition zur Generierung ökonomischer Renten (vgl. Barney 1991, S. 113–115; Nagel 1997, S. 248–260; Bechtel 2006, S. 160 f.; Lepak et al., 2007, S. 239–243; Gooderham et al., 2008, S. 2041–2056; Chadwick/Dabu 2009, S. 255 f.). Fallgatter und Fichtner<sup>124</sup> setzen den Begriff „Unternehmenserfolg“ mit einem strategischen Auf- und Ausbau der Markt- und Wettbewerbsposition gleich (vgl. Fallgatter 2007, S. 19 f.; Fichtner 2008, S. 11–29).

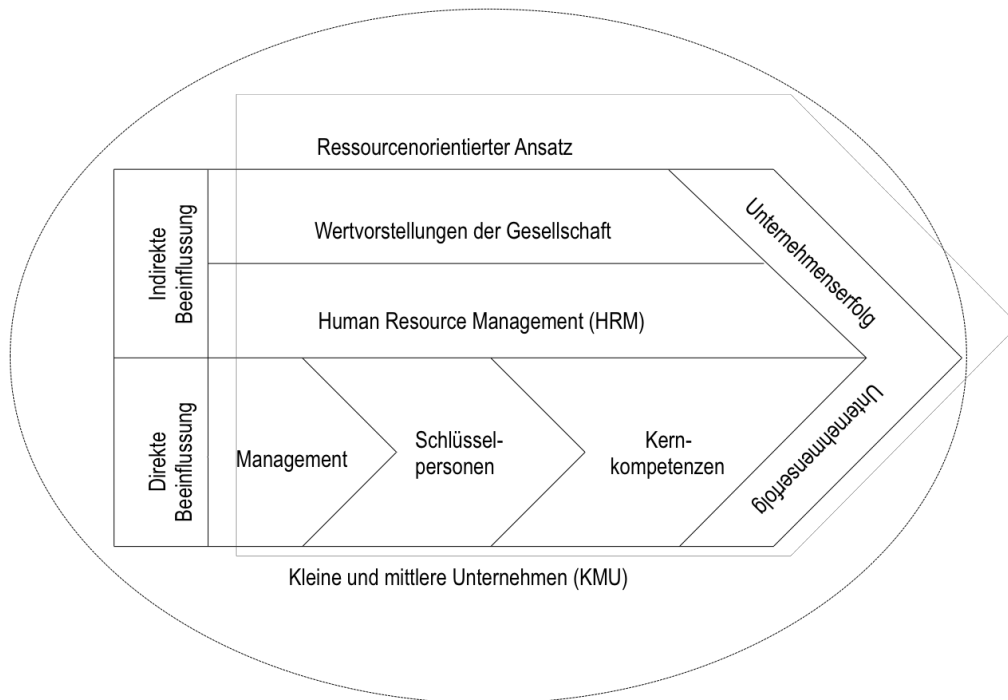
Wird berücksichtigt, dass ein Unternehmenserfolg nicht von einem einzigen oder wenigen Merkmal(en) bestimmt wird, diffuse Kausalzusammenhänge<sup>125</sup> zwischen den Input- und Outputfaktoren bestehen sowie Einflüsse auf den Unternehmenserfolg durch unterschiedliche Kontingenzfaktoren nicht ausgeschlossen werden können, bleibt jedenfalls die zentrale Erkenntnis, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens, insbesondere die Schlüsselpersonen, als ein werthaltiger und wertbeeinflussender Faktor des Unternehmenserfolges angesehen werden müssen. Des Weiteren, gemäß der vorherigen Ausführungen, gilt es zu konstatieren, dass sowohl die Wertvorstellungen der Gesellschaft und die damit verbundenen moralischen Einstellungen der Unternehmensvertreter, die Art und Weise der Unternehmensführung, insbesondere in KMU, sowie die einzusetzenden HR-Praktiken eines HRM, Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg entfalten.

---

<sup>124</sup> Fichtner verweist zu den Problemen der Kausalannahme „Wettbewerbsvorteil = Unternehmenserfolg“ auf die empirischen Untersuchungen nach Hunt/Morgan 1995, Bromiley/Papenhausen 2003 und Denrell 2003 (vgl. Fichtner 2008, S. 11–29).

<sup>125</sup> Diffuse Kausalzusammenhänge existieren immer dann, wenn sich mehrere plausible Erklärungsansätze finden lassen, ohne dabei einzelne Erklärungsansätze mit „richtig“ oder „falsch“ bewerten zu können (vgl. Rasche 1994, S. 77).

Die nachfolgende Grafik fasst die Erläuterungen der vorliegenden Kapitel in Teil B zusammen, differenziert die Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg nach indirekten und direkten Beeinflussungsmöglichkeiten und verdeutlicht zugleich die Interdependenzen zwischen den einzelnen beeinflussenden Faktoren.



**Abbildung 7: Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg, eigene Abbildung auf der Grundlage der Wertekette nach Porter (2010).**

Dabei nehmen die Schlüsselpersonen sowohl einen unmittelbaren als auch einen mittelbaren Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Wie bereits ausgeführt, sind es die Schlüsselpersonen eines Unternehmens, die für den Auf- und Ausbau der Kernkompetenzen im Wesentlichen verantwortlich sind. Auf die Abhängigkeit zwischen der Unternehmensführung, den Schlüsselpersonen und den Kernkompetenzen eines Unternehmens wird im folgenden Kapitel Bezug genommen.

Zum abschließenden Überblick und zur zusätzlichen Verdeutlichung, sind im Folgenden noch einmal die Literaturquellen aufgeführt, die empirische Ergebnisse zum Nachweis der Einflussnahme von Schlüsselpersonen auf den Unternehmenserfolg ausweisen.

<b>Autor</b>	<b>Jahr der Publikation</b>	<b>Zentrales Ergebnis: Schlüsselpersonen ...</b>
Aguinis, H. / O'Boyle jr., E.	2014	sind Personen mit außergewöhnlichem Leistungsvermögen.
Aime, F., et al.	2008	strahlen ein hohes Maß an organisationalem und persönlichem Engagement aus.
Bedeian, A. G. / Armenakis, A. A.	1998	sind die Quelle eines kompetitiven Wettbewerbsvorteils.
Bühner, R.	2004	haben eine hohe Bedeutung für die Entwicklung von Kernkompetenzen.
Cosack, S., et al.	2010	leisten einen hohen Beitrag zur Wertschöpfungskette.
Erdil, O., et al.	2010	beeinflussen das Unternehmensergebnis dauerhaft.
Ernst, H., et al.	2000	sind überproportional produktiv.
Führung, M.	2006	überzeugen durch die Kompetenz im Auf- und Ausbau strategischer Kernkompetenzen.
Groysberg, B., et al.	2008	sind die Quelle eines strategischen Wettbewerbsvorteils.
Lepak, D. P. / Snell, S. A.	1999/2002	verfügen über „wertvolle“ und „einzigartige“ Fähigkeiten.
Liu, L., et al.	2013	generieren die höchste Performance zur Steigerung des Unternehmenserfolges.
Meyer, J. P., et al.	1998	bringen ein hohes Maß an affektivem Commitment in die Organisation ein.
Minina, V. / Krupskaya, A.	2010	besitzen spezifische Kompetenzen im Auf- und Ausbau von Kernkompetenzen.
Morawski, M.	2013	zeigen überdurchschnittliche Arbeitsergebnisse.
O'Boyle jr., E. / Aguinis, H.	2012	verfügen über ein überproportionales Maß an Produktivität.
Pies, I., et al.	2009	beeinflussen den Unternehmenserfolg durch außergewöhnliche Fähigkeiten und Erfahrungen.
Ridder, H.-G.	2013	verteidigen erlangte Wettbewerbsvorteile.

Scholz, Ch.	2006	stellen die wichtigste Ressource zur Steigerung des Unternehmenserfolges dar.
Sullivan, P.H. / Sullivan, P.H.	2000	schaffen idiosynkratische Wettbewerbsvorteile der Zukunft.
Schubert, A. von	2009	besitzen eine hohe Wertschöpfungsorientierung.

Tabelle 3: Literaturangaben zur Einflussnahme von Schlüsselpersonen auf den Unternehmenserfolg, eigene Abbildung.

## 5.2 Interdependenzen zwischen Kernkompetenzen und Unternehmenserfolg

Die im Folgenden beschriebenen Interdependenzen zwischen den Kernkompetenzen eines Unternehmens und dem damit verbundenen Unternehmenserfolg (vgl. Cappelli/Crocker-Hefter 1997, S. 7–22) beziehen sich ausschließlich, wie im Kapitel 5.1.1. definiert, auf eine makroperspektivische Sichtweise unter Berücksichtigung der Annahme, dass nur Kernkompetenzen im engeren Sinne den Anforderungen werttreibender Kernkompetenzen als Differenzierungsmerkmal gegenüber anderen Unternehmen gerecht werden. Im Vorfeld der Ausführungen wird auf die mikroperspektivische Sichtweise der Kernkompetenzen eingegangen und eine kausale Beziehung zwischen den Mitarbeitern mit besonderen unternehmensspezifischen Fähigkeiten und Erfahrungen, den Schlüsselpersonen, in Bezug auf die unternehmerischen Kernkompetenzen hergeleitet (vgl. Mertens 1974, S. 207; Reetz 1989, S. 16–35).

### Kausalkette – Einflussnahme der Schlüsselpersonen auf den Unternehmenserfolg



Abbildung 8: Kausalkette – Einflussnahme der Schlüsselpersonen auf den Unternehmenserfolg, eigene Abbildung.

Schlüsselpersonen tragen direkt zu den hauptsächlichen Produkten oder Services bei, sind förderlich für die Erreichung der strategischen Ziele (vgl. Ostermann 1994, S. 173–188; Lepak/Snell 2002, S. 535–538; Lepak et al. 2007, S. 227–228), werden als diejenigen betrachtet, die in den Hauptbereichen bzw. charakteristischen Aktivitä-

ten der Unternehmen arbeiten und sind aus ökonomischer Sicht relevanter als andere Mitarbeiter (vgl. Atchison 1991, S. 52–62).

Bühner und Träger verdeutlichen in ihrer Arbeit, dass die Erfahrungen, Fähigkeiten und Beiträge eines einzelnen Mitarbeiters zur Erreichung der Unternehmensziele nur dann substanziell werden, wenn es gelingt, die Mitarbeiterkompetenzen<sup>126</sup> mit den strategisch wertvollen Kompetenzen, den Kernkompetenzen, des Unternehmens zu verbinden (vgl. Bühner/Träger 2002, S. 468–487). Liu et al. fanden durch ihre Studie signifikante Hinweise darauf, dass Schlüsselpersonen, die Wissensträger der Unternehmen, Projekte oder Leistungen ausführen, die als solche zu den Kernkompetenzen zählen bzw. in Zukunft zu den Kernkompetenzfeldern des Unternehmens gehören werden. Darüber hinaus stellten Liu et al. fest, dass die Anzahl von Schlüsselpersonen positiv sowohl mit der Anzahl der Kernkompetenzfelder als auch mit dem aktuellen und zukünftigen Unternehmenserfolg korreliert (vgl. Liu et al. 2013, S. 190–192).<sup>127</sup> Eine signifikant positive Beziehung zwischen Schlüsselpersonen, Kernkompetenzen und kompetitiven Vorteilen zeigen die Ergebnisse der Studie von Agha et al. auf. Grundsätzlich haben Schlüsselpersonen, wenn sie als Quelle individuellen Wissens für Problemdefinitionen und -lösungen verstanden werden, einen signifikanten Effekt auf die Entwicklung von Kernkompetenzen und damit zugleich auf den kompetitiven Vorteil von Unternehmen (vgl. Agha et al., 2012, S. 192–204).<sup>128</sup>

Unter der Zugrundelegung des „Drei-Kleeblätter-Modells“ von Handy (1993) sind die Schlüsselpersonen für die Kernoperationen der Unternehmen verantwortlich, sofern es der Unternehmensführung gelingt, die identifizierten Schlüsselpersonen mit dem Aufbau von Kernkompetenzen zu beauftragen<sup>129</sup> (vgl. Meyer, J.P., et al., 1998, S. 86–93).

---

<sup>126</sup> Der konzeptionelle Ansatz setzt voraus, zur ausführlichen Beschreibung siehe Teil A, Kapitel 2, dass die Schlüsselpersonen der Unternehmensführung bekannt sind, wohingegen keine aus der Theorie hergeleitete Definition von „Schlüsselpersonen“ geliefert wird. Gleichwohl erfolgt eine Trennung der Belegschaft in primäre und unterstützende Mitarbeiter; eine Bewertung der primären Mitarbeiter orientiert sich an den Fähigkeiten, welche als schwach, mittel oder stark zur Erreichung und Umsetzung der Kernkompetenzen beurteilt werden (vgl. Bühner 2004, S. 55 f.)

<sup>127</sup> Die Studie von Liu et al. wurde in der IT-Branche durchgeführt. Über das Verhältnis zwischen den Schlüsselpersonen und den sonstigen Mitarbeitern der untersuchten Unternehmen wurden keine konkreten Angaben gemacht (vgl. Liu et al. 2013, S. 188 f.).

<sup>128</sup> Die Ausführungen nach Agha et al. unterliegen der Einschränkung einer Nischenbranche – in Gestalt der Farbenindustrie in den Vereinigten Arabischen Emiraten. Mittels Fragebogentechnik wurden Unternehmensvertreter aus 11 Unternehmen befragt. Die Rücklaufquote lag bei beachtlichen 82% (vgl. Agha et al. 2012, S. 196).

<sup>129</sup> Die Ausarbeitung von Meyer et al. (1998) erfolgte auf der Grundlage vorhandener Commitments in einer sich verändernden Arbeitswelt. Nur das Commitment der Gruppe der Unternehmensvertreter und Schlüsselpersonen ist von kritischer Bedeutung und für die Fortentwicklung von Kernkompetenzen ent-

Zur Verantwortungsübernahme einerseits und zur Schließung möglicher Wissensdefizite andererseits, erhalten die Schlüsselpersonen i. d. R. eine höhere Zuwendung an Personalentwicklungsmaßnahmen im Vergleich zu den unterstützenden Mitarbeitern, weil die Unternehmensvertreter von einem höheren „Return on Investment“<sup>130</sup> ausgehen. Dies ist nicht zuletzt deshalb gegeben, weil Schlüsselpersonen die Entwicklung der Kernkompetenzen eines Unternehmens beeinflussen (vgl. Lepak/Snell 2002, S. 522 u. S. 534–537). Sie werden mit der Fähigkeit zur Bildung einzigartiger organisationaler Kompetenzen verbunden (vgl. Prahalad/Hamel, 1990, S. 80–84) und besitzen individuelles Humankapital, das keiner Aggregation bedarf, um über die Schaffung von herausragenden Kernkompetenzen die Unternehmensergebnisse überdurchschnittlich und nachhaltig zu beeinflussen (vgl. Aguinis/O’Boyle jr. 2014, S. 314 f.). Im Vergleich dazu erbringen Arbeitnehmer mit einer durchschnittlichen Leistungsfähigkeit und -bereitschaft nur einen geringen Wert für die Organisationen und beeinflussen die Umsetzung der Kernkompetenzen wenig bis gar nicht (vgl. Aguinis et al. 2011, S. 395–403).

Auch nach Morawski handelt es sich bei Schlüsselpersonen um hochkarätige Spezialisten, die den Kern des Unternehmens bilden, überdurchschnittliche Arbeitsergebnisse erbringen und zur intellektuellen und substantiellen Elite gehören. Sie bilden eine Gruppe von Arbeitnehmern, die durch ihre innovativen und einzigartigen Fähigkeiten einen entscheidenden Einfluss auf die Werte der Unternehmenskompetenzen nehmen (vgl. Morawski 2013, S. 16–30). Ausgestattet mit organisationalen Fähigkeiten sind sie in der Lage, differenzierte Merkmale und vorteilhafte interne Prozesse und Strukturen zu Wertkettenaktivitäten zu entwickeln (vgl. Lado/Wilson 1994, S. 699–727), die ein Zusammenwirken verschiedener betrieblicher Ressourcen sowohl übergreifend der Märkte als auch der betrieblichen Funktionen ermöglichen (vgl. Schreyögg/Koch 2007, S. 90 f.) und zu einem Alleinstellungsmerkmal gegenüber den Wettbewerbern führen<sup>131</sup> (vgl. Reiß/Corsten 1992, S. 150–168). Dabei bilden die Schlüsselpersonen und die Kernkompetenzen eine Einheit und grenzen sich deutlich von den unterstützenden

---

scheidend (vgl. Meyer et al. 1998, S. 83–93). Ausführlich wurde das „Drei-Kleeblätter-Modell“ nach Handy (1993) in Kapitel 3.1.2 diskutiert.

<sup>130</sup> Die Gesamtkapitalrentabilität wird gemeinhin als Return on Investment (ROI) bezeichnet. Durch eine Erweiterung mit dem Umsatz kann die Gesamtkapitalrentabilität auch in eine Umsatzrendite und einen Kapitalzuschlag zerlegt werden (vgl. Thommen/Achleitner 2012, S. 570 f.).

<sup>131</sup> Reiß und Corsten (1992) weisen zugleich in ihren Ausführungen auch auf ein allgemeines Problem in der Zusammenarbeit zwischen den hoch leistungsfähigen Schlüsselpersonen und den sonstigen Mitarbeitern hin. In Abhängigkeit zur Unternehmenskultur, Größe des Unternehmens und der Managementausgestaltung verändert sich die Bereitschaft der Schlüsselpersonen zur Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitern (vgl. Reiß/Corsten 1992, S. 150–168).



Funktionen bzw. sekundären Kompetenzen ab. Ein Paradebeispiel bietet 3M<sup>132</sup> im Geschäftsbereich „Haushalt und Freizeit“. Die verschiedenen Kernprodukte des Unternehmens beruhen auf den Gemeinsamkeiten einer jeweils dauerhaften Verbindung zweier Materialien, verschieden stark aufräuernder Eigenschaften mikroskopisch kleiner Strukturen sowie der Innovationsfähigkeit weniger Schlüsselpersonen und der Unternehmensführung (vgl. Bühner 2004, S. 67 f.). Ein weiteres Beispiel gibt OBI.<sup>133</sup> Die Franchisekette führt ihren wirtschaftlichen Erfolg in erster Linie auf ein Zusammenspiel der Kernkompetenzen der Informationsversorgung hinsichtlich der Kundenwünsche sowie der Beratungskompetenz der Mitarbeiter zurück (vgl. Krüger/Homp 1997, S. 59–82).

Rückblickend auf die in diesem Kapitel herangezogenen Forschungsergebnisse lässt sich zusammenfassend eine starke Evidenz dahingehend konstatieren, dass Schlüsselpersonen entsprechend dem ersten Schritt der Kausalkette die Kernkompetenzen eines Unternehmens mitgestalten, positiv beeinflussen und letztlich für deren zukünftige Entwicklung mitverantwortlich oder gar hauptverantwortlich sind.

In einem nachfolgenden zweiten Schritt wird auf den zweiten Teil der Kausalkette Bezug genommen. Hier wird der Frage nachgegangen, inwieweit eine positive Einflussnahme der Kernkompetenzen auf den Unternehmenserfolg stichhaltig nachgewiesen werden kann. Zur Vermeidung etwaiger textueller Wiederholungen werden im Folgenden ausschließlich Literaturquellen herangezogen, die im Vorfeld der Ausarbeitungen noch nicht verwendet wurden.

Nach Bea und Haas ist die Identifikation der Kernkompetenzen eine wesentliche Voraussetzung für ein zielgerichtetes und effektives strategisches Handeln. Dabei steht die anschließende Kultivierung und Nutzung der identifizierten Kernkompetenzen zu Leistungspotenzialen<sup>134</sup> im Fokus der Unternehmensvertreter (vgl. Bea/Haas 2009, S. 32 f.). In Mitarbeitern gebündeltes Wissen mit der Bereitschaft des stetigen und kollektiven Lernens der Individuen und der Organisation sowie einer durch die Unternehmensführung gesteuerten konkreten Verbindung der identifizierten Kernkompeten-

---

<sup>132</sup> 3M steht für Minnesota Mining und Manufacturing. Als international agierender Multi-Technologiekonzern, gegründet 1902, stellt das Unternehmen erstmals in den 1920er Jahren Klebebänder her.

<sup>133</sup> Der erste Bau- und Heimwerkermarkt in Deutschland wurde im Jahr 1970 gegründet.

<sup>134</sup> Den Begriff der Leistungspotenziale setzen Bea und Haas mit dem Begriff des Unternehmenserfolges gleich und führen aus, dass die „Führung“, dieser Begriff wird in diesem Zusammenhang mit einer Metakernkompetenz umschrieben, die Fähigkeit besitzt, die operativen Kernkompetenzen optimal zu entwickeln und auf Dauer zu nutzen (vgl. Bea/Haas 2009, S. 32 f.).

zen mit den daraus resultierenden Kernprodukten, führt zu einer positiven Beeinflussung des Unternehmenserfolges. Um die Führerschaft im gewählten Kernkompetenzbereich zu bewahren, streben die Unternehmen nach der Maximierung ihres Herstellungsanteils in Kernprodukten (vgl. Prahalad/Hamel 1990, S. 85).

Für Fay und Lüthmann stellen die Managementfähigkeiten in Veränderungsprozessen eine unternehmerische Kernkompetenz dar. Wesentliche Faktoren sind dabei die Unternehmensvertreter sowie die wertvollen Mitarbeiter mit besonderen Fähigkeiten und Erfahrungen im unternehmensspezifischen Kontext. Ein erfolgreiches Managen von Veränderungen im Rahmen der Organisationsentwicklung, nicht zuletzt aufgrund des hohen Misserfolgsrisikos durchgeführter Change-Management-Projekte,<sup>135</sup> kristallisiert sich in einem zunehmenden Maße als bedeutsam für den Unternehmenserfolg heraus (vgl. Fay/Lüthmann 2004, S. 113–119). Agha et al., basierend auf den Ausführungen nach Srivastava (2005), führen die Wettbewerbsvorteile, die den ressourcenbasierten Ansätzen entsprechen, auf die Entwicklung und Bildung von Kernkompetenzen zurück, die der primäre Faktor zur Definition der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und damit zudem eine wichtige Quelle der Profitabilität sind (vgl. Agha et al. 2012, S. 193–195).

Duysters und Hagedoorn, beziehungsweise Nelson (1991) sowie Markides und Williamson (1994), stellen in ihrer Arbeit heraus, dass fortwährend technische Fähigkeiten und Kompetenzen,<sup>136</sup> gebündelt in wenigen Mitarbeitern der untersuchten Unternehmen, einen positiven Zusammenhang zwischen den Kernkompetenzen und dem Unternehmenserfolg abbilden (vgl. Duysters/Hagedoorn 2000, S. 75–91).

Garcia-Zambrano et al. definieren Kernkompetenzen als eine Kombination von immateriellen Ressourcen einer Organisation, z. B. individuelles Wissen, interne Prozesse,

---

<sup>135</sup> Gerds und Schewe (2006) verweisen darauf, dass > 60% aller durchgeführten Veränderungsprozesse nicht den zuvor festgelegten Zielen entsprechen (vgl. Gerds/Schewe 2006, S. 14). Der Einsatz eines „Change Agents“ wird von Elke empfohlen. Seine Aufgabe ist die Moderation eines Prozesses, in dem die am Veränderungsprozess beteiligten Personen erfahren und lernen, wie sie Probleme effektiv selber bewältigen können (vgl. Elke 2007, S. 752–759).

<sup>136</sup> Jedoch existiert zwischen der Anzahl der angemeldeten Patente und dem Unternehmenserfolg keine positive Korrelation (vgl. Duysters/Hagedoorn 2000, S. 75–91). Song et al. fanden eine auffällige Korrelation zwischen dem Umfang der Patentanmeldung und der vom Markt rekrutierten Schlüsselpersonen von Wettbewerbsunternehmen heraus. Eine darüber hinausgehende Unternehmenserfolgsbetrachtung unter Zugrundelegung der angemeldeten Patente wurde nicht durchgeführt (Song et al. 2003, S. 351–365).

Die Studie nach Duysters und Hagedoorn (1996) untersuchte 61 international agierende EDV-Unternehmen mit einer gesamten Marktabdeckung von ca. 75%. Von den Unternehmen befanden sich 36 Unternehmen in den USA, 7 Unternehmen in Europa, 17 Unternehmen in Asien und 1 Unternehmen in Kanada (vgl. Duysters/Hagedoorn 2000, S. 75–91).

die Fähigkeit zu lernen und sich an Bedürfnisse der Kunden anzupassen. Die Fähigkeit in der Kombination und Steuerung der immateriellen Ressourcen spiegeln sich in den finanziellen Ausstattungen wider<sup>137</sup> (vgl. Garcia-Zambrano et al. 2013, S. 2 f.). Auch Gupta et al. identifizieren einen direkten Zusammenhang zwischen den Kernkompetenzen und dem Unternehmenserfolg, weisen jedoch gleichermaßen darauf hin, dass ein Unternehmenserfolg, resultierend aus Kernkompetenzen, zumeist im Zeitverlauf einer oder mehrerer Dekaden sichtbar wird (vgl. Gupta et al. 2009, S. 219–227). Frühere Forschungen stützen die empirischen Erkenntnisse der Arbeiten von Garcia-Zambrano et al. (2013) und Gupta et al. (2009). Steigende Umsätze, höhere Kundenanteile und geringere Kosten sind auf die entwickelten Kernkompetenzen immer dann zurückzuführen, wenn diese einen signifikanten Beitrag zum wahrgenommenen Kundennutzen stiften, welcher sich in der Messung über mehrere Dekaden erstreckt (vgl. Hamel/Prahalad 1994, S. 90 f.; Deutsch et al. 1997, S. 17–38). Einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen den immateriellen Vermögenswerten nach dem ressourcenorientierten Verständnis und den sich daraus ableitenden Kernkompetenzen in der Auswirkung auf die Performance von Unternehmen fanden Ravenscraft und Scherer heraus<sup>138</sup> (vgl. Ravenscraft/Scherer 1982, S. 603–620).

Tan et al. (2007) führten in den Jahren von 2000 bis 2002 eine Studie bei 150 an der Börse Singapur gelisteten Unternehmen<sup>139</sup> zur Korrelation zwischen den Kernkompetenzen der Unternehmen, von Tan et al. als intellektuelle bzw. immaterielle Ressourcen umschrieben, und dem Unternehmenserfolg durch. Im Ergebnis stellen sie eine positive Korrelation zwischen den Kernkompetenzen und dem Unternehmenserfolg für alle ausgewerteten Unternehmen fest, wo die Ressourcen der Unternehmen gezielt

---

<sup>137</sup> Ergebnisse der Studie von Garcia-Zambrano et al. zeigen, dass der Return on Equity (ROE), der operative Gewinn und der Zuwachs des Umsatzes im Durchschnitt höher sind bei Unternehmen, die in Kernkompetenzen investieren. Unter Anwendung weiterer Testauswertungen zeigte sich, dass nur die Umsatzsteigerung als signifikante Größe zur Beurteilung des Unternehmenserfolges, ursächlich der Kernkompetenzen, herangezogen werden konnte. Die Wissenschaftler verweisen in ihrer Studie darauf, dass der Erfolg im Umsatz schneller zur Geltung kommt als die direkte Steigerung des operativen Gewinns oder der Anstieg des ROE (vgl. Garcia-Zambrano et al. 2013, S. 6 f.).

<sup>138</sup> Die Studie von Ravenscraft und Scherer wurde in dem Zeitraum von 1970 bis 1978 in Intervallen durchgeführt. Der Bezugswert für die Messungen waren die Ausgaben für Research & Development von ca. 2,2% im Vergleich zu der Profitabilität der Unternehmen. In die Forschung wurden „all manufacturing enterprises surveyed by the National Science Foundation“ einbezogen (vgl. Ravenscraft/Scherer 1982, S. 603–620).

<sup>139</sup> Ursprünglich 327 ausgewählte Unternehmen wurden um die möglichen externen Umwelteinflüsse auf 150 an der Studie teilnehmenden Unternehmen reduziert, so dass weitestgehend die gelisteten Unternehmen des Binnenmarktes in Singapur Berücksichtigung fanden. Zu den externen Umwelteinflüssen zählten z. B. eine hohe Exportquote oder Unternehmen mit einer abgeschlossenen Akquisition und daraus resultierender hoher Anlaufverluste (vgl. Tan et al. 2007, S. 76–95).

zum Auf- und Ausbau der Kernkompetenzen eingesetzt wurden. Die intellektuellen bzw. immateriellen Ressourcen korrelierten positiv mit dem Unternehmenswachstum zum Stichtag der Bewertung als auch für zukünftige Bewertungszeiträume (vgl. Tan et al. 2007, S. 76–95).

Insbesondere die Ausführungen zu den Forschungsergebnissen von Hamel und Prahalad (1994), Gupta et al. (2009) und Agha et al. (2012) lassen einen evidenten Zusammenhang erkennen zwischen der strategischen und dauerhaften Fokussierung der Unternehmen auf die makroorientierten Kernkompetenzen und dem damit verbundenen, wenn auch zeitversetzten (vgl. Garcia-Zambrano et al. 2013, S. 4; Liu et al. 2013, S. 189) Unternehmenserfolg. Zugleich verdeutlichen die in diesem Kapitel summierten Ausarbeitungen die Bedeutung der Kernkompetenzen als eine Quelle des kompetitiven Wettbewerbsvorteils unter Einbezug aller dauerhaft zur Verfügung stehenden Ressourcen (vgl. Cappelli/Crocker-Hefter 1997, S. 7–22; Schreyögg/Koch 2007, S. 113 f.) und unterstreichen die kausalen Verbindungen zwischen den Schlüsselpersonen und den Kernkompetenzen einerseits sowie den Kernkompetenzen und dem Unternehmenserfolg andererseits.

Zudem wurde herausgearbeitet, dass Schlüsselpersonen einen direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausüben. Über die Bildung und Ausrichtung der Kernkompetenzen zur dauerhaften Festigung der Wettbewerbsfähigkeit unter Bezugnahme eines wahrgenommenen Kundennutzens beeinflussen die Schlüsselpersonen durch ihre Handlungen den Unternehmenserfolg in positiver Weise, indem sie stellvertretend für die Unternehmensführung die Kernkompetenzen, ursprünglich als eine Art Rohmasse, jeweils geschäftsfeldspezifisch umformen (vgl. Schreyögg/ Koch 2007, S. 114). Insofern sind sowohl die mikroorientierten Kernkompetenzen in den Schlüsselpersonen des Unternehmens inkarniert als auch die makroorientierten Kernkompetenzen mit dem Unternehmenserfolg wirtschaftlich ‚verhaftet‘ (vgl. Hamel/Prahalad 1994, S. 90 f.).

### **5.3 Zusammenfassung**

Schlüsselpersonen beeinflussen in einer positiven Art und Weise direkt und/oder indirekt in der Ausübung ihrer Funktion den Erfolg bzw. die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Ihr Vorhandensein, so die Ergebnisse der ausgewerteten Studien und Ausarbeitungen, stellt eine unverzichtbare Ressource im Hinblick auf die Generierung

einzigartiger und wertvoller, dauerhaft wirkender, Wettbewerbsvorteile dar. Dabei entwickeln Schlüsselpersonen eine hohe Effektivität und Effizienz, sofern sie durch die Unternehmensführung in Anlehnung an die strategische Ausrichtung des Unternehmens geführt und zugleich mit der Entwicklung bzw. mit dem Auf- und Ausbau der Kernkompetenzen betraut werden.

Es ist eine der zentralen Aufgaben der Unternehmensvertreter, nicht nur die Bedeutung der Schlüsselpersonen als beeinflussenden Faktor auf den Unternehmenserfolg anzuerkennen, sondern dafür einzustehen, dass Mitarbeiter mit außerordentlichen Fähigkeiten, ausgestattet mit einem hohen Maß an ergebnisorientiertem Wissen (vgl. Lepak/Snell 2002, S. 522) eine Umgebung der gegenseitigen Wertschätzung und des gemeinsamen Vertrauens (vgl. Schlosser 2015, S. 39) antreffen, die eine Entfaltung des zum Teil inhärenten Potenzials erlaubt, ohne dabei zugleich den manifestierten Grundsätzen der Vergangenheit, z. B. der leistungsbezogenen Normverteilung, unterlegen zu sein (vgl. Aguinis/O' Boyle jr. 2014, S. 315 f.). Darüber hinaus, erste Ansätze finden sich in den Aufsätzen der Forschungsarbeiten nach Gelade und Ivery (2003) sowie Fairlie (2011), beeinflussen Schlüsselpersonen durch ihren Anspruch an die Organisation, durch ein ‚Anderssein‘ im Vergleich zu der übrigen Belegschaft, die Funktion HRM und die mit dieser Funktion verbundenen HR-Praktiken. So wird das HRM<sup>140</sup> nicht nur durch die Unternehmensführung, sondern auch durch die Gruppe der Schlüsselpersonen in einem zunehmenden Maße herausgefordert, seine oft propagierte Bedeutung für das Unternehmen unter Beweis zu stellen (vgl. Gelade/Ivery 2003, S. 383–404; Fairlie 2011, S. 508–510).

Nicht ausgeschlossen werden kann oftmals eine Umkehrung der Kausalität zwischen der Präsenz von Schlüsselpersonen und dem Unternehmenserfolg. Erfolgreiche und attraktive Unternehmen ziehen Personen mit seltenen und außergewöhnlichen Fähigkeiten nach dem ressourcenorientierten Ansatz an und werden mit Hilfe dieser Personen noch erfolgreicher, so dass nicht die Schlüsselpersonen, sondern das ohnehin erfolgsverwöhnte Unternehmen Ursprung des gegenwärtigen Erfolges ist. Ungeachtet dieses nicht auszuschließenden Einflusses, auch ohne Rücksicht auf mögliche Ambiguitätsfaktoren in der Beurteilung eines positiven Unternehmenserfolges, lässt sich jedoch grundsätzlich die Annahme erhärten, dass Schlüsselpersonen den Unterneh-

---

<sup>140</sup> Bei einer Belegschaftsgröße von < 50 Mitarbeitern kann nicht davon ausgegangen werden, dass ein HRM durch einen Mitarbeiter mit ausreichenden Kenntnisse des Personalmanagements vertreten wird. Die Funktion HRM wird hier meist von der Unternehmensführung wahrgenommen.

menserfolg in einer direkten und/oder indirekten Art und Weise über die Kernkompetenzen positiv beeinflussen.

## **Teil C: Herleitung der Identifikation von Schlüsselpersonen**

### **1 Thematische Einordnung von Schlüsselpersonen**

#### **1.1 Abgrenzung der Begrifflichkeiten**

Die in der deutschsprachigen Literatur verwendeten Begriffe Schlüsselperson,<sup>141</sup> Schlüsselkraft, Kernmitarbeiter, Kernperson, Kernpersonal oder Primärmitarbeiter werden in dieser Arbeit mit dem Begriff „Schlüsselperson“ bezeichnet. Sekundärmitarbeiter oder Unterstützungsmitarbeiter werden als „Nicht-Schlüsselperson“ geführt. Im angelsächsischen Raum sind für Schlüsselpersonen zumeist die Begriffe „core employee“ und „key employee“ vorzufinden, sie werden mit dem deutschsprachigen Ausdruck der Schlüsselperson(en) gleichgestellt.

Wie bereits ausgeführt, ergibt sich die Definition einer Person als Schlüsselperson nicht allein aus dem Umstand, dass diese Person Mitarbeiter führt. Die hierarchische Position eines Mitarbeiters ist kein bindendes Indiz dafür, dass es sich bei einem formal höherrangigen Mitarbeiter um eine Schlüsselperson handelt. Von entscheidender Bedeutung für den Unternehmenserfolg sind Personen, die durch ihre Persönlichkeit, z. B. durch die Fähigkeiten, die Einstellungen, das Potenzial und die berufliche Leistung innerhalb einer Unternehmensorganisation herausragen. Dabei richtet sich der Blick auch ausdrücklich auf Fachkräfte und Mitarbeiter mit hohem Potenzial (Nachwuchskräfte) (vgl. Wucknitz 2005, S. 55 f.; Lepak et al. 2007, S. 228 f.; Fairlie 2011, S. 508–510).

Die Gesamtbelegschaft eines Unternehmens lässt sich in Mitarbeitergruppen nach dem Mitarbeiterbeitrag zur Erreichung der strategischen Ziele des Unternehmens klassifizieren. Schlüsselpersonen tragen direkt zu den wichtigsten Produkten oder Services bei und sind maßgeblich erforderlich für die Erreichung der strategischen Ziele des Unternehmens. Im Gegensatz dazu sind Nicht-Schlüsselpersonen nur indi-

---

<sup>141</sup> Mit Blick auf den strukturellen Aufbau der Arbeit wäre die thematische Einordnung von Schlüsselpersonen auch zu Beginn des Teilabschnittes B möglich gewesen. Sinnvoller erscheinen die Ausführungen aufgrund des inhaltlichen Zusammenhanges zwischen der Definition der Schlüsselpersonen sowie einer daran anschließenden Ausarbeitung der Identifikationsmerkmale jedoch unter Teil C.

rekt an diesen Produkten oder Services beteiligt und vollziehen Aufgaben zur Unterstützung der strategischen Beiträge der Schlüsselpersonen zum Unternehmenserfolg (vgl. Osterman 1994, S. 175–182; Lepak et al. 2007, S. 224).

Lepak und Snell betrachten die Gruppierung der Mitarbeiter u. a. aus der Sicht der Personalentwicklungsaufwendungen und argumentieren, dass es zu einem ökonomischen Konflikt der Unternehmensführung kommen muss, sofern die Aufwendungen für Personalentwicklungsmaßnahmen für die beiden Mitarbeitergruppen der Schlüsselpersonen und Nicht-Schlüsselpersonen gleich hoch anzusetzen sind. Dabei ist der Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen für Nicht-Schlüsselpersonen im Verhältnis zum realisierten Nutzen relativ teuer, so dass die Nutzung von Personalentwicklungsmaßnahmen entsprechend der Nutzenerwartung der beiden Mitarbeitergruppen bewertet wird und dazu führt, dass das durchschnittliche Niveau an Personalentwicklungsmaßnahmen für Schlüsselpersonen höher ist als für Nicht-Schlüsselpersonen (vgl. Lepak/Snell 1999, S. 35; Lepak/Snell 2002, S. 518–522). Auch Cappelli und Neumark bestätigten, dass eine bessere Performance der Unternehmen daraus resultiert, dass Unternehmen ihre Anstrengungen bezüglich der Personalentwicklungs- und Mitarbeiterbewahrungsmaßnahmen eher auf Mitarbeiter mit Kernfertigkeiten ausrichten als auf Mitarbeiter, deren Fertigkeiten peripher oder einfach zu substituieren sind (vgl. Cappelli/Neumark 2004, S. 148–182).<sup>142</sup>

In der verarbeitenden Industrie ist der individuelle Beitrag von Schlüsselpersonen zum Endprodukt beschränkt, da die Unternehmen stark von der Technologie, dem Grad der Automatisierung und den kontrollierten Prozessen geprägt werden, die den operativen Erfolg beeinflussen (vgl. Terpstra/Rozell 1993, S. 27–47; Batt 2002, S. 587–597). Zugleich wird die Gruppe der Schlüsselpersonen definiert als die größte Gruppe von nichtleitenden Mitarbeitern, die in die Herstellung von Produkten oder die Bereitstellung von Services involviert ist (vgl. Ostermann 1994, S. 173–188). Ferratt et al. verweisen in ihrer Studie auf eine Ressourcenkomplementarität zwischen den beiden Gruppen der Schlüsselpersonen und der Nicht-Schlüsselpersonen hin. Komplementäre Ressourcen generieren durch eine enge Zusammenarbeit einen größeren Effekt als

---

<sup>142</sup> Im Gegensatz zu den Forschungsergebnissen von Lepak und Snell (2002) sowie Cappelli und Neumark (2004) verweisen Hell et al. auf eine allgemeine Pflicht der Unternehmensvertreter, Personalentwicklungsmaßnahmen, unabhängig von der Position, zum Aufbau von zusätzlichem Wissen einzusetzen (vgl. Hell et al. 2006, S. 58–60). Schwarz betont, dass sich die Wirksamkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen schlecht messen und sich folglich kein isolierter Bezug zu dem Kapitaleinsatz herstellen lässt (vgl. Schwarz 2010, S. 57 f.).



jede Ressource für sich allein (vgl. Ferratt et al. 2005, S. 237–255). Wechselt eine Schlüsselperson mit einem Team von Kollegen den Arbeitgeber, kommt es zu keinen signifikanten Leistungseffekten; die Leistung bleibt stabil. Bei einem Stellenwechsel der Schlüsselperson ohne ein Team von Kollegen ist i. d. R. ein sofortiger Rückgang der Leistung zu verzeichnen, der auch noch mehrere Jahre bestehen kann (vgl. Groysberg et al. 2008, S. 1224). Ein Grund ist darin zu finden, dass Schlüsselpersonen diejenigen personifizierten Werttreiber sind, die in den Hauptbereichen eines Unternehmens arbeiten bzw. mit den charakteristischen Aktivitäten eines Unternehmens verbunden sind. Ein Verlust oder eine Anstellung der Person lässt sich nicht losgelöst von ihren spezifischen Fähigkeiten und dem zu ihrer Entfaltung benötigten Umfeld betrachten, wozu auch die Nicht-Schlüsselpersonen zählen (vgl. Atchison 1991, S. 52–62; Wucknitz 2002, S. 36 f.; Wucknitz 2005, S. 86 f.; Lepak et al. 2007, S. 233).

Für die nachfolgenden Ausführungen in Teil C gilt sowohl für die Schlüsselpersonen im weiteren als auch im engeren Sinne, dass „Top-Manager“, für KMU die Geschäftsführung einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung oder der Inhaber eines Einzelunternehmens, per Funktion und Entscheidungsbefugnis zu der Gruppe der Schlüsselpersonen gerechnet werden (vgl. Hammer/Champy 1993, S. 65 f.). Damit geht keine Wertung einher, inwieweit es sich bei den Unternehmensvertretern um Personen handelt, die entweder aufgrund ihrer herausragenden bzw. besonderen Fähigkeiten und Leistungen die Position bekleiden oder Personen betrifft, die das politische Spiel innerhalb des Unternehmens am besten verstehen und sich dementsprechend einen Vorteil gegenüber anderen verschafft haben, die grundsätzlich über vergleichbare Fähigkeiten verfügen, jedoch die politischen Auseinandersetzungen innerhalb eines Unternehmens meiden (vgl. Backes-Gellner et al. 2001, S. 241 f.). Ebenfalls unberücksichtigt bleibt eine Betrachtung der Unternehmensnachfolge und eine damit im Zusammenhang stehende Besetzung der Position aus dem familiären Umfeld.

## **1.2 Schlüsselpersonen im weiteren Sinne**

Das Verständnis des Begriffs „Schlüsselperson“ ist in der Praxis ein anderes als im wissenschaftlichen Kontext. Durch eine fehlende Erklärung verständnisoffen und in Ermangelung konsentierter Identifikationskriterien zur Bestimmung und Beurteilung von Schlüsselpersonen, orientiert sich die Gesellschaft weitestgehend an den All-

tagspublikationen medialer Plattformen. So gab beispielsweise die Wolfsburg AG auf ihrer Homepage, unter der Rubrik Mitarbeiter, eine Anzahl von „126 beschäftigten Kernmitarbeitern“ (vgl. Wolfsburg AG 2013) bekannt. Offene Vakanzen in der SAP-Anwendungsberatung nehmen Bezug auf Expertengruppen von Kernmitarbeitern in der Einführung von SAP-Modulen; Tageszeitungen und Fachzeitschriften nutzen die Begriffe „Kernmitarbeiter“ oder „Schlüsselpersonen“ mitunter inflationär, um die Bedeutung einer Person zu unterstreichen.

Insofern wird mit dem Begriff der Schlüsselperson oder des Kernmitarbeiters im Alltagsverständnis eine Person assoziiert, die wichtig ist, eine Bedeutung für die Organisation besitzt, ein stets einsatzwilliges Arbeitsverhalten zeigt und sich von der allgemeinen Belegschaft abgrenzt. Personen, denen diese Merkmale zugeschrieben werden, agieren zumeist als ‚eine Persönlichkeit mit Sonderstatus‘ innerhalb der Unternehmensstrukturen.

Zur terminologischen Präzisierung wird angenommen, dass Schlüsselpersonen unmittelbar oder mittelbar auf den Unternehmenserfolg einwirken. Aus diesem Verständnis sowie in Anlehnung an eine Systematik zur Bestimmung der unternehmerischen Persönlichkeiten im weiteren Sinne könnten demzufolge auch Schlüsselpersonen über betriebswirtschaftliche und/oder technische Kompetenzen verfügen, mit dem Unternehmenserfolg in Verbindung gebracht werden und für die Organisationsstruktur ein normatives Regulativ darstellen, indem sie ihre Erfahrungen und Fähigkeiten dem strukturellen und dynamischen Humankapital zuführen<sup>143</sup> (vgl. Braukmann/Bijedic/Schneider 2008, S. 10–11).

### **1.3 Schlüsselpersonen im engeren Sinne**

Die Definition der Schlüsselpersonen im engeren Sinne, zugleich Grundlage geeigneter Identifikationskriterien zur Bestimmung einer Schlüsselperson, erfolgt auf der Grundlage wissenschaftlicher Forschungsergebnisse.

---

<sup>143</sup> In Abgrenzung zu Braukmann, Bijedic und Schneider (2008) wurde die endogene Determiniertheit in Bezug auf den betriebswirtschaftlichen Erfolg nicht zur Präzisierung herangezogen, da die Schlüsselpersonen mitunter ihre Rolle nicht kennen bzw. sich ihrer Handlungskompetenz und der damit verbundenen Auswirkungen ihrer Handlungen nicht bewusst sind.

Dessen ungeachtet führen die in der Wissenschaft anzutreffenden Kriterien und Argumente zur Bestimmung einer Schlüsselperson jedoch nicht bedingungslos zum Verständnis der Schlüsselpersonen im engeren Sinne. Beispielsweise ist das Kriterium „Führungsverhalten“, verstanden als hohe Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung, nach den vorliegenden Ausführungen nicht zur Definition einer Schlüsselperson geeignet, weil es sich bei der Bestimmung von Schlüsselpersonen keineswegs, noch nicht einmal in der Mehrzahl, um Führungskräfte handeln muss. Auch erscheint beispielsweise das Identifikationskriterium eines „Change-Management-Know-hows“ ungeeignet. Nach den Ausführungen von Fay und Lüthmann (2004) sowie Gerds und Schewe (2006) unter Teil B, Kapitel 5.2, erreichen Change-Management-Projekte die im Vorfeld festgelegten Ziele mehrheitlich nicht. Dabei verbindet sich mit dem Misserfolgsrisiko eines Change-Managementprojektes in der Regel ein verfehltes Führungsverhalten und selten ein Mangel in der fachorientierten Umsetzung derartiger Projekte durch die Belegschaft. Dies gilt, wenngleich sich die beruflichen Fähigkeiten und Leistungen der am Projekt beteiligten Personen im Einzelnen i. d. R. nicht bewerten lassen, schon gar nicht, wenn der Misserfolg eines Projektes auf die Unternehmensführung zurückzuführen ist.

Die im Folgenden erläuterten Definitionsdimensionen basieren auf den bisherigen Ausführungen und sind darauf gerichtet, eine für kleine und mittlere Unternehmen allgemeingültige Definitionsbestimmung von Schlüsselpersonen zu postulieren.

### **1.3.1 Dimensionen der Schlüsselpersonen**

Von Mitarbeitern, die einzigartig und wertvoll sind, den Schlüsselpersonen eines Unternehmens, werden die höchsten strategischen Fähigkeiten und ein Höchstmaß an organisationaler Effizienz erwartet (vgl. Lepak/Snell 2002, S. 520 f.; Lopez-Cabrales et al. 2006, S. 82 f.). Nur Mitarbeiter, die wertvoll, selten, einzigartig und überdurchschnittlich organisiert sind, können für das Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzielen und sind somit kohärent mit dem ressourcenorientierten Ansatz (vgl. Barney/Wright 1998, S. 31–46). Unternehmen erzielen einen langfristigen Wettbewerbsvorteil u. a. dadurch, indem sie die Bewahrung von Mitarbeitern mit außergewöhnlichen Fähigkeiten sicherstellen, die bei Schlüsselpersonen vorhanden sind (vgl. Boxall 1996, S. 59–75; Ulrich/Lake 1991, S. 77–92).

Die Einzigartigkeit von Schlüsselpersonen wird definiert als das Ausmaß, zu dem eine besondere Form von Humankapital idiosynkratisch für ein bestimmtes Unternehmen ist (vgl. Lepak/Snell 2002, S. 522). Dabei handelt es sich zumeist um die Summe von Erfahrungshandlungen und -wissen, welche in den Schlüsselpersonen inhärent sind, in den jeweiligen Situationen intuitiv angewandt werden, sich schlecht beschreiben und duplizieren lassen. Dieses auch implizite (tazite) Wissen, im Gegensatz zum expliziten (kodifizierten) Wissen, welches systematisch und personenunabhängig genutzt werden kann, wird meist personen- und erfahrungsgebunden im Verborgenen gehalten und ist nur eingeschränkt kommunizier- und transferierbar (vgl. Scholz 2006, S. 62 f.). Dabei verfügen Schlüsselpersonen über unternehmensspezifische Fertigkeiten und tazites Wissen, während periphere Mitarbeiter, Nicht-Schlüsselpersonen, in den meisten Fällen generisches Wissen besitzen, das einfach repliziert werden kann (vgl. Lee et al. 2004, S. 110–131).

Lepak und Snell messen die Einzigartigkeit von Schlüsselpersonen u. a. über den Grad der Schwierigkeit der Ersetzbarkeit und über die Herausforderung der Duplizierung für Wettbewerber (vgl. Lepak/Snell 2002, S. 533–538). Zusätzlich zu den beiden genannten Aspekten ist von einem höheren Arbeitnehmergehalt aufgrund der Einzigartigkeit der zu beschaffenden Schlüsselpersonen auszugehen (vgl. Lopez-Cabrales et al. 2006, S. 83 u. S. 100 f.).

Aus den vorherigen Ausführungen folgt:

➡ Schlüsselpersonen werden über die **erste** Dimension der „Einzigartigkeit“ in Bezug auf die Summe von taziten Erfahrungshandlungen und -wissen zur Erhaltung bzw. zur Erlangung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils definiert.

Implizierte Erfahrungshandlungen und impliziertes Wissen sind folgerichtig gar nicht oder nur mit einem sehr hohen Aufwand für die Wettbewerber imitierbar oder substituierbar und machen es nahezu unmöglich, die spezifische Verbundenheit sozialer Systeme zu durchdringen und für sich nutzbar zu gestalten (vgl. Collis/Montgomery 1995, S. 118–128). Sind Ressourcen über das erste Merkmal hinweg schwer imitierbar und schwer substituierbar, so begründen sie eine dynamische Kernkompetenz, die sowohl

im mikro- als auch im makroorientierten Verständnis, in Kombination von technologisch-materiellen, organisatorischen und wissensbasierten Kernkompetenzen, erfolgreich verschmolzen werden können (vgl. Osterloh/Frost 2006, S. 179 f.). Damit geht die Einzigartigkeit in der Summe von Erfahrungshandlungen und Wissen einher mit dem ökonomischen Wert einer Person für die Organisation. Dazu beschreibt Winterscheid den Wert einer Schlüsselperson passend als eine Menge von Fähigkeiten zur Schaffung von physischen und immateriellen Vermögenswerten, die einen Wert für die Kunden darstellen und bezeichnet diese als output-orientierte Fähigkeiten (vgl. Winterscheid 1994, S. 265–292).

Als ein affektives Engagement für die Aufmerksamkeit der Kundenbedürfnisse mit der Befähigung der Produktdiversität verbunden, in Kombination einer allgemeinen und spezialisierten Wissensbasis, verfügen Schlüsselpersonen über die Kompetenzen, Kundenwünsche schnell zu erfassen, Anpassungen und Serviceleistungen durchzuführen (vgl. Dyer/Shafer 1998, S. 1–35; Allen/Grisaffe 2001, S. 209–236; Bass 1997, S. 19–28). Nadler und Tushman ergänzen den Wert einer Schlüsselperson um die Befähigung der Produktdiversität sowie einer hohen Qualitätsorientierung und Unternehmen-Kunden-Loyalität (vgl. Nadler/Tushman 1999, S. 45–60). Nach einer Studie von Lopez-Cabrales et al. haben Human-Resource-Manager ihre Schlüsselpersonen als sehr wertvolle menschliche Vermögenswerte mit einem hohen Maß an organisationaler Fähigkeit beurteilt. Bestätigt wurde ferner der Bezug zwischen dem ressourcenorientierten Ansatz und der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens mit wertvollen, knappen, einzigartigen und nicht-imitierbaren Ressourcen. Für die Beschäftigung von Schlüsselpersonen mit eher allgemeinem Wissen zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen in der Produktvielfalt, der Qualitätsorientierung sowie der Unternehmen-Kunden-Loyalität wurde keine Evidenz bestätigt. Um ein hohes Niveau an Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen, ist es notwendig, dass Schlüsselpersonen nicht nur aus der Sicht der Kunden einen hohen Wert haben und über spezielles Wissen verfügen, sondern auch einzigartig sind. Eine Differenzierung zwischen externen und internen Kunden wurde nicht vorgenommen (vgl. Lopez-Cabrales et al. 2006, S. 84 u. S. 100 f.).

Aus den vorherigen Ausführungen folgt:



Schlüsselpersonen werden über die **zweite** Dimension mit der Fähigkeit „Wert aus Kundensicht“ zur Schaffung von physischen und immateriellen Vermögenswerten zur Erhaltung bzw. zur Erlangung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils definiert.

Neben dem Merkmal „Wert aus Kundensicht“ gilt die Rarität bzw. die Knappheit eines Gutes als notwendige Bedingung der Wettbewerbsvorteilhaftigkeit (vgl. Scholz 2006, S. 62 f.). Darunter fallen zumeist unvollständig imitierbare und schlecht bis gar nicht substituierbare Ressourcen (vgl. Barney 1991, S. 105; Collis/Montgomery 1995, S. 118–128).

Bei Schlüsselpersonen handelt es sich nicht grundsätzlich um eine knappe Ressource, denn sie stehen zunächst allen Unternehmen auf den Ressourcenmärkten uneingeschränkt zur Verfügung (Osterloh/Frost 2006, S. 178). Erst ein Bündel von Fertigkeiten und akkumuliertem Wissen schafft eine Rarität, die es dem Unternehmen erlaubt, wertgenerierende Aktivitäten zu entfalten und sich die Vermögenswerte zunutze zu machen. Jedes Geschäft entwickelt dabei seine eigenen Konfigurationen von individuellen Fähigkeiten, die in der Realität des Marktes verwurzelt sind. Schlüsselpersonen verfügen dabei über Erfahrungen und Fähigkeiten, die innerhalb eines Unternehmens strategisch eingesetzt werden können. Von Wettbewerbern begehrt, tragen Schlüsselpersonen u. a. zur Heterogenität von Unternehmen innerhalb einer Branche bei (vgl. Barney 1991, S. 105–109; Chadwick/Dabu 2009, S. 255 f.).

Dabei ist die Ressource Mensch auf den ersten Blick keineswegs knapp, wengleich sich die Anzeichen verdichten, dass – als eine Auswirkung des demografischen Wandels – Humanressourcen mit hoher Qualität unter der Annahme der normalverteilten Heterogenität von Fähigkeiten per Definition rar werden können (vgl. Schwarz 2010, S. 64). Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund der Verteilungsfunktion<sup>144</sup> von Schlüsselpersonen mit einzigartigen und wertvollen Fähigkeiten. Als Raritäten der Gesamtbelegschaft sind Schlüsselpersonen die Quelle eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils unter der Voraussetzung, dass die Unternehmensführung über ausreichende

---

<sup>144</sup> Die Unterschiede zwischen der Normal- und Potenzverteilung wurden bereits in Teil A erläutert. Bei der vorliegenden Verteilungsfunktion handelt es sich um das Maß einer Potenzverteilung (vgl. O’Boyle jr./Aguinis 2012, S. 79-119; Aguinis/O’Boyle jr. 2014, S. 316–319).

Erfahrung verfügt, die Fähigkeiten knapper Ressourcen zu identifizieren und wirtschaftlich einzusetzen.<sup>145</sup>

Aus den vorherigen Ausführungen folgt:

➡ Schlüsselpersonen werden über die **dritte** Dimension der „Knappheit“ der Resource Personal mit außergewöhnlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Erhaltung bzw. zur Erlangung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils definiert.

In der Ausübung ihrer Aufgabenstellungen müssen Schlüsselpersonen keine zwingende Spezialisierung aufweisen, sondern sind als Multi-skilled-Mitarbeiter befähigt und willens, jeden Tag verschiedene Aufgaben und Anforderungen operativ zu managen (vgl. Atchison 1991, S. 52–62). Dabei grenzen sie sich gegenüber der Gesamtbelegschaft durch die Fähigkeit multilateraler Aufgabenausführungen ab und sind in der Lage, durch ein vielschichtiges Agieren innerhalb der Unternehmensstruktur, die Organisation gegenüber wettbewerbsorientierten Imitationsversuchen zu immunisieren (vgl. Prahalad/Hamel 1990, S. 83 f.; Shane/ Venkataraman 2000, S. 217–226; Chadwick/Dabu 2009, S. 263 f.). Zur Aufgabenerledigung nutzen Schlüsselpersonen sowohl interdisziplinäre Netzwerke innerhalb der Organisation als auch verstärkt die internetbasierten Möglichkeiten außerhalb der organisationalen Grenzen<sup>146</sup> (vgl. Cotton et al. 2011, S. 142 f.). Des Weiteren beeinflussen Schlüsselpersonen ihr berufliches Umfeld, indem sie durch ihre allgemeinen Managementfähigkeiten im Hinblick auf die Ausübung ihrer Verantwortung und Tätigkeiten sowohl Orientierung als auch Leistungserwartung vorgeben. Ihre Haltung beeinflusst die Einstellungen der Belegschaft; sie können motivieren und demotivieren und werden zu einer ‚Drehscheibe‘ in der Bewältigung wiederkehrender Prozesse (vgl. Lopez-Cabrales et al. 2006, S. 85).

---

<sup>145</sup> Knappheit ist essentiell bei der Schaffung von nichttraditionellen sowie traditionellen ricardianischen Renten. Organisationale Fähigkeiten einzelner Personen und/oder einer ganzen Organisation schaffen Kernprodukte, die zusammengefasst werden, um ein Endprodukt zu erzeugen. Je wertvoller ein Kernprodukt ist, desto größer ist das Potential für die organisationale Fähigkeit, nichttraditionelle ricardianische Renten zu schaffen. Dies trifft besonders zu, wenn das Kernprodukt selten ist und auf einen großen Bereich von Endprodukten angewendet werden kann (vgl. Chadwick/Dabu 2009, S. 256 f.).

<sup>146</sup> Schlüsselpersonen kommunizieren in einem zunehmenden Maß über sich bietende Netzwerke, die für die Unternehmensführung mitunter versperrt bleiben. Cottan et al. fanden in Bezug auf 62 analysierte Baseball-Teams heraus, dass nur 13,5% der Teilnehmer in den Netzwerken aus Personen der Unternehmensführung bestehen (vgl. Cotton et al. 2011, S. 15–46).

Ergänzend definieren Lado, Boyd und Wright die operativen Managementfähigkeiten bei Mitarbeitern mit außergewöhnlichen Kompetenzen durch den Besitz von Handlungsprozessen und Eigenschaften, eine strategische Vision zu begleiten, eine Identität für das Unternehmen zu schaffen, diese überall in der Organisation zu kommunizieren und die Stakeholder darin zu ermutigen, die formulierten Ziele zu erreichen, als eine wesentliche, in den Mitarbeitern verankerte Managementkompetenz (vgl. Lado/Boyd/Wright 1992, S. 77–91).

Aus den vorherigen Ausführungen folgt:

➔ Schlüsselpersonen werden über die **vierte** Dimension der „Managementfähigkeit“ von dynamischen Prozessen und Strukturen zur Erhaltung bzw. zur Erlangung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils definiert.

### **1.3.2 Definition der Schlüsselpersonen**

Aus den referierten Literaturquellen lässt sich die Definition der Schlüsselpersonen nach dem wissenschaftlichen Verständnis über die Dimensionen „Einzigartigkeit“, „Wert aus Kundensicht“, „Knappheit“ und „Managementfähigkeit“<sup>147</sup> in Verbindung mit dem Beitrag der Wertschöpfung zu den Hauptprodukten bzw. nach der organisationalen Verbundenheit zu den Kernkompetenzen wie folgt ableiten:

---

<sup>147</sup> Ausdrücklich hervorzuheben ist, dass es sich bei der Dimension „Managementfähigkeit“ um eine Fähigkeit handelt, operative Prozesse und Strukturen zu optimieren und diese der Belegschaft zu vermitteln. Die Führung von Mitarbeitern schließt die Dimension ausdrücklich aus (vgl. Fay/Lühmann 2004, S. 113–119; Lopez-Cabrales et al. 2006, S. 85; Lado/Boyd/Wright 1992, S. 77–91 u.v.m.).



### Schlüsselpersonen sind

➔ einzigartige Personen, die über unternehmensspezifische Erfahrungshandlungen und impliziertes Wissen verfügen,  
zur Schaffung von physischen und immateriellen Vermögenswerten aus interner wie externer Kundensicht beitragen,  
sich durch außergewöhnliche knappe Fähigkeiten und Fertigkeiten auszeichnen und  
über Managementfähigkeiten eine Verbesserung der dynamischen Prozesse und Strukturen erzielen.

Dabei gelten die Dimensionen „Wert aus Kundensicht“ und „Knappheit“ nach dem ressourcenbasierten Ansatz als notwendige Bedingungen einer Wettbewerbsvorteilhaftigkeit. Die Merkmale „Einzigartigkeit“ und „Managementfähigkeit“ stellen notwendige Voraussetzungen dar, um die Nachhaltigkeit der Ressource „Schlüsselperson“ in einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil umzusetzen (vgl. Scholz 2006, S. 62 f.). Dabei werden sowohl die Anforderungen an eine Wettbewerbsvorteilhaftigkeit als auch die Nachhaltigkeit zur dauerhaften Nutzung der Mitarbeiterressource durch eine Nicht-Imitierbarkeit und Nicht-Substituierbarkeit im Kontext implizierter Erfahrungshandlungen und impliziertem Wissen begleitet (vgl. Priem/Butler 2001, S. 22–40).

#### **1.4 Einschränkung der Einflussnahme von Schlüsselpersonen**

Grundsätzlich orientiert sich der produktive Wert und die damit verbundene Effizienz von Schlüsselpersonen am Verständnis und der Bereitschaft der Unternehmensführung, wie in Teil B, Kapitel 2 erläutert, die mit den Schlüsselpersonen zusammenhängenden bzw. den Schlüsselpersonen innewohnenden Fähigkeiten und Erfahrungen für das Unternehmen und damit zugleich zum Wohl der Gesellschaft, wie in Teil B, Kapitel 1 ausgeführt, dauerhaft zu nutzen und auszubauen. Der Verlust einer Schlüsselperson und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Unternehmensper-

formance und Wettbewerbsfähigkeit sind in einem erheblichen Maße von den entwickelten unternehmensinternen Routinen bzw. Organisationsprozessen abhängig. So kann der Wegfall einzelner Schlüsselpersonen nur geringe Implikationen für die Stabilität und das Überleben einer Organisation zur Folge haben<sup>148</sup> (vgl. Aime et al. 2008, S. 75–87). Wahrscheinlicher ist jedoch, dass der Wegfall einzelner Schlüsselpersonen zu einem erheblichen Performanceeinschnitt innerhalb der Organisationen führt und sogar ihr Überleben gefährdet<sup>149</sup> (vgl. Phillips 2002, S. 474 f.; Wezel/Cattani/Pennings 2006, S. 691–709). Nicht zuletzt hängen die ökonomischen Auswirkungen des Verlustes einer Schlüsselperson mit dem innerhalb der Organisation etablierten Wissensmanagementsystem zusammen. Negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg sind dann nicht auszuschließen, wenn Schlüsselpersonen das Unternehmen verlassen und die Lernbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiter durch die Unternehmensführung während der Beschäftigungsdauer nicht kontinuierlich eingefordert wird (vgl. Dencker/Gruber/Shah 2009, S. 516–537).

Eine weitere Einschränkung der Einflussnahme auf den Unternehmenserfolg seitens der Schlüsselpersonen, über die Bedeutung der unternehmensinternen Routinen, Strukturen und Prozesse hinaus, ist der zeitliche Faktor zwischen dem In- und Output einer Leistung. Forschungsarbeiten im IT-Sektor<sup>150</sup> haben gezeigt, dass die Anzahl der im Unternehmen beschäftigten Schlüsselpersonen in der Periode  $t+1$  nicht signifikant mit der Gewinnsituation einhergeht, wohingegen signifikant positive Ergebnisse für die Periode  $t+2$  und mäßig signifikante Ergebnisse für die Periode  $t+3$  erzielt werden. Die Forschungsergebnisse bestätigen den Einfluss von Schlüsselpersonen auf die Unternehmensgewinne, weisen jedoch zugleich auf den Versatz der zeitlichen Auswirkungen hin. Darüber hinaus kann der lineare positive Verlauf zwischen der Anzahl der Schlüsselpersonen und den damit verbundenen Unternehmensgewinnen kippen. Der Zeitpunkt ist dann erreicht, wenn die Organisation nicht mehr in der Lage ist, die Er-

---

<sup>148</sup> Von Aime et al. wurden die Auswirkungen der Trainerwechsel der San Francisco 49er von 1979 bis 2002 untersucht. Kein vergleichbares Team hat die National Football League (NFL) im genannten Zeitraum stärker dominiert. Die San Francisco 49er gewannen mit der als „West Coast Offense“ bekannt gewordenen Strategie in den Jahren 1981, 1984, 1988 und 1989 den Super Bowl und haben über die Zeiträume hinweg mehrfach strategische Spieler verloren (vgl. Aime et al. 2008, S. 75–87).

<sup>149</sup> Für die polarisierende Ausführung von Aime et al. (2008) sowie Phillips (2002); Wezel/Cattani/Pennings (2006) gilt es, die Teamkohärenz zu berücksichtigen. Wie bereits ausgeführt, ist sowohl die Entwicklung als auch der Wegfall einer Schlüsselperson auf den Unternehmenserfolg von der Teamleistung beeinflusst (vgl. Groysberg et al. 2008, S. 1223–1225).

<sup>150</sup> Liu et al. analysierte Umfragen und Studien der Zeitschrift „Information Week“ aus den Jahren 1992–2002 der IT-Branche. Zusätzlich wurden Senior IT-Executives nach organisationalen Prioritäten und Ausgabenplänen befragt (vgl. Liu et al. 2013, S. 188).

fahrungen, die Fähigkeiten und das Wissen von Schlüsselpersonen zu ‚konsumieren‘. In diesem Fall setzt ein konkaver Verlauf ein und die vorhandenen Schlüsselpersonen wirken sich negativ auf die Unternehmensgewinne aus, indem die Personalkosten den mit dem Output verbundenen Nutzen übersteigen (vgl. Liu et al. 2013, S. 189–191).

Ferner, worauf bereits im Teil B, Kapitel 2.1.2, im Rahmen der Managementdilemmata hingewiesen wurde, stehen Schlüsselpersonen in einem ständigen Spannungsverhältnis zwischen dem Maß des individuellen Engagements zur Erreichung der eigenen Zielvorstellungen auf horizontaler Unternehmensebene und dem Streben nach vertikaler Karriereentwicklung. Der sich daraus ergebene Zielkonflikt kann beispielsweise zu opportunistischen Handlungen führen, Transaktionskosten zwischen den Schlüsselpersonen, Nicht-Schlüsselpersonen und der Unternehmensführung generieren und letztlich in einer Reduzierung der Wertschöpfung für das Unternehmen münden (vgl. Schubert 2009, S. 23 f.).

## **1.5 Zusammenfassung**

Mit der Definition des Begriffs „Schlüsselperson“ wurde das erste von vier Zielen der vorliegenden Arbeit erreicht und zugleich die Grundlage für die folgende Erarbeitung der Identifikationskriterien von Schlüsselpersonen geschaffen.

Darüber hinaus wird mit der definitorischen Festlegung für die „Schlüsselperson“ im Allgemeinen und für KMU im Besonderen eine wissenschaftliche Lücke hinsichtlich der Definitionsherleitung, ausgehend von einem Alltagsverständnis der Schlüsselpersonen im weiteren Sinne, zu einer auf dem Wege der Empirie gewonnen, dimensionsbestimmten Definition der Schlüsselpersonen im engeren Sinne, geschlossen.

Ungeachtet eines übergreifenden Definitionsausweises zur „Schlüsselperson“ für KMU bleibt zu berücksichtigen, dass die Verwendung der Definition sowohl von internen als auch externen Umweltfaktoren, wie exempli causa der Ressourcenkomplementarität der Belegschaft oder der jeweiligen Branche beeinflusst wird. Eine sich daraus ableitende Erkenntnis könnte eine Reduzierung der Aussagekraft mit Blick auf die erstrebenswerte Allgemeingültigkeit hervorrufen. Das wäre dann der Fall, wenn die Umwelteinflüsse einen überproportionalen Einfluss auf die Anwendbarkeit der Definition der

Schlüsselperson nehmen, beispielsweise durch die Situation auf dem Arbeitsmarkt oder durch den jeweiligen Unternehmensstandort.

## 2 Identifikation von Schlüsselpersonen

### 2.1 Identifikationskriterien

Lepak und Snell beschreiben Schlüsselpersonen als wertvolle, einzigartige Mitarbeiter, deren Fertigkeiten und Wissen die Quelle von kompetitiven Werten sind. Ihr individuelles Humankapitel basiert auf tacitem Wissen, das für Wettbewerber bedeutend sein kann. Dabei sind die Fertigkeiten und das Wissen eng mit den Kernprozessen verbunden, die intern entwickelt und im Zeitverlauf aufgebaut werden (vgl. Lepak/Snell 1999, S. 35 f.). Als permanente Mitarbeiter betrachtet sind die Schlüsselpersonen gleichsam der Kitt, der die Organisation zusammenhält und ihr Wissen, ihre Erfahrung und ihr Engagement sind entscheidend für den Unternehmenserfolg (vgl. Segal/Sullivan 1997, S. 36 f.). Dabei stellen der Wert und die Einzigartigkeit der individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter eine strategische Ressource dar (vgl. Lepak/Snell 2002, S. 520), wenngleich nach Führung keine zwingende Abhängigkeit zwischen ihnen besteht, da nicht alle einzigartigen Ressourcen gleichzeitig auch wertvoll sein müssen (Führung 2006, S. 104).

Die folgenden Ausführungen greifen auf die vier Dimensionen der im Vorfeld ausgearbeiteten Definition der Schlüsselperson zur Herleitung der Identifikationskriterien<sup>151</sup> und eine damit im Zusammenhang stehende Bewertung von Schlüsselpersonen zurück. Zugleich wird dem Verständnis nach Barney (2002) auf der Grundlage seines VRIO-Kataloges sowie den Ausarbeitungen nach Schreyögg und Koch (2007) in der Zusammenfassung des VRIN-Kataloges innerhalb Teil B, Kapitel 5.1.1, in dergestalt gefolgt, dass alle Kriterien<sup>152</sup> als Bedingung erfüllt sein müssen, um einen dauerhaften strategischen Wettbewerbsvorteil erzielen zu können.<sup>153</sup>

---

<sup>151</sup> Gramm und Schnell betonen in ihren Ausarbeitungen die Notwendigkeit, wesentliche Attribute und Eigenschaften von Schlüsselpersonen anhand von Kriterien zu identifizieren (vgl. Gramm/Schnell 2001, S. 245–251).


<sup>152</sup> Nach dem Verständnis des ressourcenorientierten Ansatzes dürfen die Kriterien ausschließlich eigene bzw. unternehmensspezifische Kompetenzen abbilden und in Kombination der endogenen Determinanten miteinander wirken (vgl. Bechtel 2006, S. 58).

<sup>153</sup> „If a resource or capability is valuable, rare, and costly to imitate, exploiting this resource will generate a sustained competitive advantage and above-normal economic profits“ (vgl. Barney 2002, S. 174).

### **2.1.1 Einzigartigkeit**

Schlüsselpersonen sind einzigartig, sofern sie über außergewöhnliche Fertigkeiten verfügen und diese in den Leistungsprozess des Unternehmens einbringen (vgl. Boxall 1996, S. 59–75). Davon abgeleitete Mitarbeiterfertigkeiten sind eine wesentliche Anforderung für die Erreichung bzw. für die Sicherung der Wettbewerbsvorteile (vgl. Ulrich/Lake 1991, S. 77–92). Dabei ist ein Verlust von Mitarbeitern mit unternehmensspezifisch einzigartigen Fertigkeiten durch einen beruflichen Wechsel jeder Zeit möglich, wenngleich die Risikobereitschaft des zukünftigen Arbeitgebers durch eine meist überdurchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer sowie eine damit verbundene Ausprägung des überproportionalen Gehaltsniveaus sowie durch die vielfach anzutreffende Passungsgenauigkeit der mit der Person verbundenen Spezifikationen sinkt. Im Umkehrschluss steigt die Risikobereitschaft der Verhandlungspartner eine vakante Position zu besetzen, sofern die unternehmensspezifischen Fähigkeiten unmittelbar, zum Beispiel durch eine Konformität der Branche und einer wohlmöglich daraus resultierenden Funktionspassung, angewendet werden können. Ungeachtet dessen wird das Einzigartige in der Leistungsfähigkeit der Schlüsselpersonen von allen Stakeholdern bestätigt und jeweils durch die anzutreffenden Arbeitsbedingungen forciert (vgl. Ridder et al., 2001, S. 15). Zusätzliche Personalentwicklungsmaßnahmen der Unternehmen stützen die Realisierung von Vorteilen durch Mitarbeiter bzgl. ihres Wertschöpfungspotentials. Weil die Mitarbeiter diese außergewöhnlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten besitzen, die wertvoll und einzigartig sind, kann man sie als Schlüsselpersonen betrachten, die als Quelle für einen kompetitiven Vorteil dienen können (vgl. Atchison 1991, S. 52–62; Barney 1991, S. 114; Stewart 1997, S. 79–106).

Daraus ableitend wird das erste Kriterium zur Identifikation der Dimension „Einzigartigkeit“ wie folgt definiert:

 Der Mitarbeiter verfügt über unternehmensspezifische Fertigkeiten.

Tazite Fähigkeiten und tazites Wissen von Schlüsselpersonen entwickeln sich mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer (vgl. Chiesa/Barbeschi 1994, S. 293 f.; Tee-

ce 1984, S. 78 f.). Beeinflusst von externen Umweltfaktoren, erfolgt jedoch im Wesentlichen die Aneignung von einzigartigem oder firmenspezifischem Humankapital durch unternehmensinterne Handlungen (vgl. Barney 1991, S. 101–105). Einzigartiges Wissen wird demnach definiert als die Summe von Erfahrungswissen.<sup>154</sup> Dabei handelt es sich um implizites Wissen, welches von den Mitarbeitern im Verborgenen gehalten wird. Eine Weitergabe dieses, mit dem Mitarbeiter verbundenen Wissens, erfolgt nicht automatisch (vgl. Scholz 2006, S. 62 f.).

Vertreter der Transaktionskostenökonomie und der Ressourcentheorie behaupten, idiosynkratische Ressourcen seien sowohl essentiell für ein Unternehmen als auch selten frei auf dem Markt zu erwerben; die Ressource sei auf eine bestimmte Verwendungsart oder auf ein Unternehmen zugeschnitten.<sup>155</sup> Vor diesem Hintergrund beeinflusst der Grad des spezifischen Humankapitals die Höhe der Transaktionskosten zur Beschaffung bzw. die Entscheidung zur Internalisierung der gewünschten Ressource. Die Einzigartigkeit von speziellen Mitarbeiterfertigkeiten kann aus einer Vielzahl von Faktoren resultieren. Insbesondere Praktiken, wie teambasierte Produktion oder nicht imitierbare operationale Prozeduren, die zu einer erhöhten sozialen Komplexität führen, unterstützen die Entwicklung von tacitem Wissen und erhöhen die Einzigartigkeit von individuellem Humankapital (vgl. Wright/McMahan 1992, S. 295 f.). Daraus folgt u. a., dass das unternehmensspezifische Spezialwissen unterschiedlich wertvoll sein kann, weil das Ausmaß des Wertes i. d. R. auch durch das Ausmaß der Einzigartigkeit einer Ressource bzw. Fähigkeit beeinflusst wird (vgl. Führung 2006, S. 104).

Daraus ableitend wird das zweite Kriterium zur Identifikation der Dimension „Einzigartigkeit“ wie folgt definiert:



Der Mitarbeiter verfügt über unternehmensspezifisches Spezialwissen.

Schlüsselpersonen werden als personifizierte Werttreiber eines Unternehmens betrachtet, die in den Hauptbereichen arbeiten, mit den charakteristischen Aktivitäten

<sup>154</sup> Erfahrungswissen ist eine maßgebliche Komponente des beruflichen Könnens bzw. der Handlungsfähigkeit und folglich auch der Handlungskompetenz (vgl. Plath 2002, S. 517), was nicht zuletzt auf die Entwicklungsstufen von der unbewussten Inkompetenz zur unbewussten Kompetenz rekurrieren lässt (vgl. Euler/Hahn 2014, S. 482 f.).

<sup>155</sup> In Anlehnung an die vorherigen Erläuterungen zur Ableitung des ersten Kriteriums.

eines Unternehmens verbunden (vgl. Atchison 1991, S. 52–62) und direkt für die Leistungserbringung der strategisch wertvollen Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens verantwortlich sind (vgl. Ostermann 1994, S. 173–188; Lepak et al. 2007, S. 230 f.). Dabei handelt es sich bei der Gruppe der zuvor genannten Produkte und Dienstleistungen zumeist um die Kernkompetenzen eines Unternehmens, die einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil dauerhaft prägen (vgl. Ostermann 1994, S. 173–188). Zugleich, indem Schlüsselpersonen enger mit den Kernkompetenzen eines Unternehmens verzahnt sind, können diese einen höheren Beitrag zum Unternehmenserfolg beisteuern als andere<sup>156</sup> (vgl. Prahalad/Hamel 1990, S. 89 f.; Barney/Wright 1998, S. 31–46).

Aus der Sicht einer Humankapitalentwicklung ist dies insbesondere dann wertvoll, wenn es zu einer Verbesserung der Effektivität und der Effizienz der Kernkompetenzen führt und infolgedessen sich daraus Wettbewerbsvorteile ergeben oder sich Gefahren neutralisieren lassen (vgl. Lopez-Cabrales et al. 2006, S. 83). Mitarbeiter mit unternehmensspezifischen Fertigkeiten und Spezialwissen tragen zu technischen Innovationen bei, weil sie u. a. ein angemessenes Set an Verhaltensweisen zur Entscheidungsfindung in gegenwärtigen Operationen besitzen. Insbesondere einzigartige Mitarbeiter engagieren sich an organisationalen Herausforderungen proaktiv und kreativ (vgl. Dyer/Shafer 1998, S. 11 f.; Erdil et al. 2010, S. 31–33).

Daraus ableitend wird das dritte Kriterium zur Identifikation der Dimension „Einzigartigkeit“ wie folgt definiert:



Der Mitarbeiter leistet einen unternehmensspezifischen Beitrag zu den Kernkompetenzen des Unternehmens.

Die Entwicklung von implizierten Fähigkeiten und impliziertem Wissen setzt voraus, dass die Ressourcen nicht beliebig auf Märkten erworben und nicht ohne weiteres von einem Unternehmen zu einem anderen Unternehmen transferiert werden können. Die sich im Laufe der Zeit bildende Heterogenität der Ressourcen kann zu ihrer grundsätz-

<sup>156</sup> Zur Vermeidung von Wiederholungen im Kontext der Kriteriumsbestimmung „Kernkompetenzen“ wird auf Teil B, Kapitel 5.1.1 verwiesen.

lichen Immobilität führen (vgl. Bamberger/Wrona 1996, S. 130–153). Zwar sind die heterogenen Ressourcen grundsätzlich handelbar, jedoch für die Unternehmen unterschiedlich wertvoll.<sup>157</sup> So könnte beispielsweise der Erwerb heterogener Ressourcen zu „Sunk Costs“ führen, indem der objektive Nutzen nicht der Nutzenhöhe der Erwartung entspricht (vgl. Wolf 2003, S. 272). Die Einzigartigkeit von Mitarbeitern kann u. a. auch über den Schwierigkeitsgrad in der Ersetzbarkeit definiert werden. Je schwieriger die Position eines Mitarbeiters ersetzt werden kann, desto wahrscheinlicher handelt es sich bei dem zu rekrutierenden Mitarbeiter um eine Schlüsselperson<sup>158</sup> (vgl. Liu et al. 2013, S. 187). Lopez-Cabrales et al. stellen darüber hinaus einen kausalen Zusammenhang zwischen dem Schwierigkeitsgrad für die Wiederbeschaffung von Mitarbeitern und der Einzigartigkeit von Schlüsselpersonen fest<sup>159</sup> (vgl. Lopez-Cabrales et al. 2006, S. 100 f.). Darüber hinaus ist der Interessenskonflikt innerhalb des HRM zu beachten. Seitens der Unternehmensführung aufgefordert, die besten Kandidaten für das Unternehmen zu rekrutieren, bevorzugt ein HRM in Abhängigkeit zur Unternehmensgröße und weiterer Umweltfaktoren die Besetzung vakanter Positionen mit Kandidaten, die eine schnelle Stellenbesetzung aufgrund der aktuellen Verfügbarkeit zulassen, jedoch nicht zwingend jedwedem Anspruch der Unternehmensführung entsprechen. Dabei handelt es sich i. d. R. nicht um die zukünftigen Leistungsträger bzw. um die benötigten Schlüsselpersonen, sondern um Personen, die dem durchschnittlichen Anspruch der Organisation entsprechen. Meist kostengünstiger in der Anstellung und zudem mit einem geringeren ‚Fehlschlagrisiko‘ in der Personalauswahlentscheidung belegt, werden Schlüsselpersonen zugunsten der Nicht-Schlüsselpersonen im Prozess der Suche und Auswahl nach den fähigsten Kandidaten gemieden (vgl. Barney 1991, S. 101–104).

Daraus ableitend wird das vierte Kriterium zur Identifikation der Dimension „Einzigartigkeit“ wie folgt definiert:

---

<sup>157</sup> Die ansatzweise doppelten Ausführungen im Vergleich zu der Ableitung des ersten und zweiten Kriteriums ist an dieser Stelle im Kontext der Argumentation für das vierte Kriterium angebracht und wird durch die unterschiedlichen Literaturquellen gestützt.

<sup>158</sup> Den Ausführungen von Lepak und Snell (2002) wird an dieser Stelle nur einschränkend gefolgt. Die Aussage gewinnt an Gewicht, sofern eine Schlüsselperson das Unternehmen verlassen hat und ein Mitarbeiter mit einem gleichen Anforderungsprofil gesucht wird.

<sup>159</sup> Der Schwierigkeitsgrad einer Wiederbesetzung hängt nicht zuletzt von der Ressourcenknappheit ab. Solange die Anzahl der über die Ressourcen verfügenden Unternehmen kleiner ist als die Anzahl der nicht über sie verfügenden Unternehmen innerhalb einer Branche, ist in puncto Personalbeschaffung mit einer längeren Wiederbesetzungszeit zu rechnen (vgl. Führung 2006, S. 103).



➔ Die Ersetzbarkeit des Mitarbeiters wird als außerordentlich schwierig erachtet.

Zusammenfassend wird die Dimension „Einzigartigkeit“ mit vier Kriterien beschrieben und als Teilelement, wie im Folgenden skizziert, zu einem theoretischen Ansatz zur Identifikation von Schlüsselpersonen unter Kapitel 2.2 hinzugefügt.

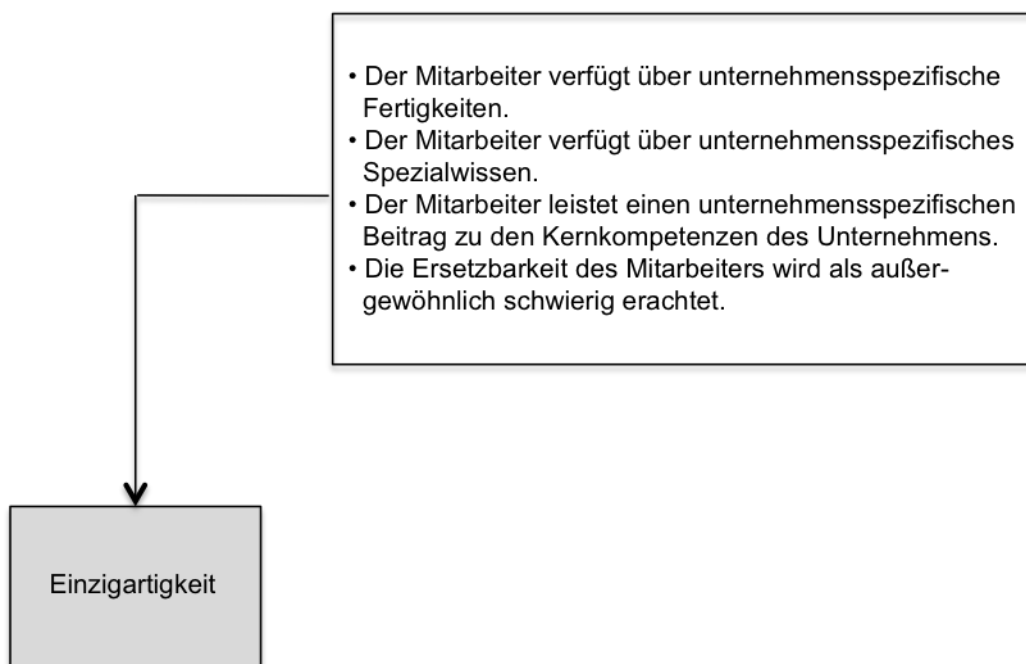


Abbildung 9: Kriterien zur Dimension „Einzigartigkeit“, eigene Abbildung.

### 2.1.2 Wert aus Kundensicht

Bedeutsame Ressourcen sind knapp, einzigartig, i. d. R. sehr schlecht imitierbar und haben einen Wert für den Kunden (vgl. Schreyögg/Koch 2007, S. 94 f.; Collis/Montgomery 1995, S. 118–128). Darunter fallen im Wesentlichen, nach dem ressourcenbasierten Ansatz, die Fertigkeiten der Mitarbeiter als Kernvermögenswerte, die durch eine Ausübung ihrer Kernaktivitäten die kundenbasierte Wahrnehmung auf sich ziehen und somit zur Steigerung des Unternehmenswertes beitragen (vgl. Irwin et al., 1998, S. 25 f.). Die Ergebnisse einer Studie von Erdil et al. belegen, dass der Wert von Schlüsselpersonen signifikant positiv mit den unternehmerischen Fähigkeiten, den technischen Fähigkeiten, den outputbasierten Fähigkeiten, der Kundenloyalität, der

Produktdiversität und der Unternehmensperformance korreliert (vgl. Erdil et al. 2010, S. 35 f.). Schlüsselpersonen verfügen über ein hohes Maß an technischer Kompetenz, Kundenorientierung auf der Ebene des Kerngeschäftes (vgl. Lopez-Cabrales et al. 2006, S. 85 f.) sowie über eine überdurchschnittliche Aufmerksamkeit in der Befriedigung der Kundenbedürfnisse (vgl. Dyer/Shafer 1998, S. 5 f.; Allen/Grisaffe 2001, S. 209 f.). Nach Snell et al. bestimmt sich der Wert aus Kundensicht im Verhältnis aus dem strategischen Nutzen für die Kunden, abgeleitet von den Fertigkeiten der Schlüsselpersonen, relativ zu den anfallenden Kosten für die Internalisierung im Aufbau der notwendigen Kompetenzen (vgl. Snell et al. 1996, S. 61 f.).

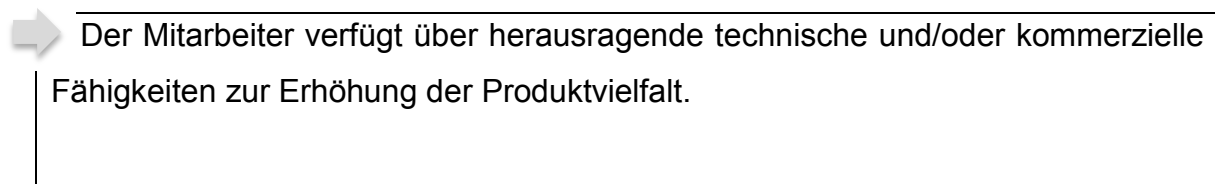
Die bisherigen Erläuterungen richten sich ausnahmslos an der Kundenorientierung oder an der Höhe des Verständnisses für Kundenbedürfnisse aus. Dabei stehen in den einschlägigen Literaturquellen die externen Abnehmer, die Kunden, im Fokus der Betrachtung. Nicht zuletzt gerechtfertigt im Ausbau von Wettbewerbsvorteilen (vgl. Scholz 2006, S. 62 f.) oder positiv signifikanten Auswirkungen auf die Unternehmensperformance (vgl. Erdil et al. 2010, S. 30–36), lässt sich der Wert aus Kundensicht jedoch nur dann nachhaltig steigern, wenn die interne Verbundenheit der Ausführungen einbezogen wird. Folglich ist der ‚interne Kunde‘ bei der Betrachtung der Dimension ‚Wert aus Kundensicht‘ nicht auszuschließen, so dass zur Bestimmung des ersten Kriteriums sowohl der externe als auch der interne Kunde betrachtet wird. Argumentativ wird diese abgeleitete Interpretationserweiterung durch eine organisationale Sichtweise gestützt, aus der Schlüsselpersonen über ein Höchstmaß an organisationaler Effizienz (vgl. Lopez-Cabrales et al., 2006, S. 81 f.) und organisationalen Fähigkeiten verfügen müssen. Von Schubert beschreibt in seinen Ausführungen unter dem Begriff „Exzellenter Kundenservice“ die Schlüsselpersonen eines Unternehmens als Mitarbeiter, die einerseits ein Bestreben zur Erreichung der eigenen Ziele aufweisen sowie andererseits die Ziele des Unternehmens verfolgen. Er ergänzt, dass Mitarbeiter, die dieser Definition gerecht werden, als interne Kunden zu betrachten sind (vgl. Schubert 2009, S. 18–24). Bochert et al. differenzieren in eine externe und interne Kundenperspektive, wobei erstgenannte durch die Integration des Kunden in den Wertschöpfungsprozess eine außenstehende Wahrnehmung erzeugt und dementsprechend zur Entwicklung des Wertangebots beiträgt, letztgenannte für die Kunden nicht wahrnehmbar, jedoch konkret auf ihn ausgerichtet ist (vgl. Bochert et al. 2011, S. 103).

Daraus ableitend wird das erste Kriterium zur Identifikation der Dimension „Wert aus Kundensicht“ wie folgt definiert:

➔ Der Mitarbeiter verfügt über eine hohe interne und/oder externe Kundenorientierung.

Über ein hohes Maß an Verständnis und Initiative für die Kundenbedürfnisse hinaus besteht der Wert einer Schlüsselpersonen auch in ihrer Befähigung zum Auf- und Ausbau der Produktvielfalt (vgl. Dyer/Shafer 1998, S. 1–35; Nadler/Tushman 1999, S. 45–60). Außergewöhnliche technische Fähigkeiten von Mitarbeitern führen über eine neue Kombination von Ressourcen zu neuen Produkten/Dienstleistungen und infolgedessen im Ergebnis zu größeren Erträgen (vgl. Upton 1994, S. 72–89). Lopez-Cabrales et al. weisen mit ihrer Studie u. a. nach, dass die Unternehmen mit den wertvollsten und einzigartigsten Schlüsselpersonen ein Höchstmaß an organisationaler Fähigkeit abbilden. Signifikant positiv waren die Ergebnisse in Bezug auf die Befähigung der Produktinnovation/-diversität und der Qualitätsorientierung (vgl. Lopez-Cabrales et al. 2006, S. 84 u. S. 100 f.). Gleichzeitig ist die Produktvielfalt ein wesentlicher Bestandteil des Risikomanagements innerhalb einer Organisation. Umso wichtiger ist die Fokussierung der wesentlichen Aktivitäten der Schlüsselpersonen auf die für das Unternehmen prioritär wichtige Produktinnovation mit zeitlicher Freistellung der Kompetenzträger von Arbeiten, die durch Unterstützungsmitarbeiter erledigt werden können (vgl. Lepak et al. 2007, S. 233). Zudem überrascht es nicht, dass insbesondere für die kapitalintensive Industrie, nicht zuletzt aus adversen Risikoüberlegungen heraus, eine reziproke Verbindung zwischen dem Produktinnovationsprozess und den befähigsten Mitarbeitern geboten ist (vgl. Batt 2002, S. 587–597). Die Steuerung, die Kontrolle und die Verantwortlichkeit für die Ressourcen obliegt dabei der Unternehmensführung (vgl. Werder 1992, S. 2212–2224), einer Gruppe von Personen, die nach dem Verständnis der vorliegenden Arbeit einerseits ohnehin zum Kreis der Schlüsselpersonen zählt und andererseits durch ihr Handeln maßgeblichen Einfluss auf die Organisationsentwicklung und der damit verbundenen Mitarbeiter ausübt.

Daraus ableitend wird das zweite Kriterium zur Identifikation der Dimension „Wert aus Kundensicht“ wie folgt definiert:



Zusammenfassend wird die Dimension „Wert aus Kundensicht“ mit zwei Kriterien beschrieben und als Teilelement, wie im Folgenden skizziert, zu einem theoretischen Ansatz zur Identifikation von Schlüsselpersonen unter Kapitel 2.2 hinzugefügt.

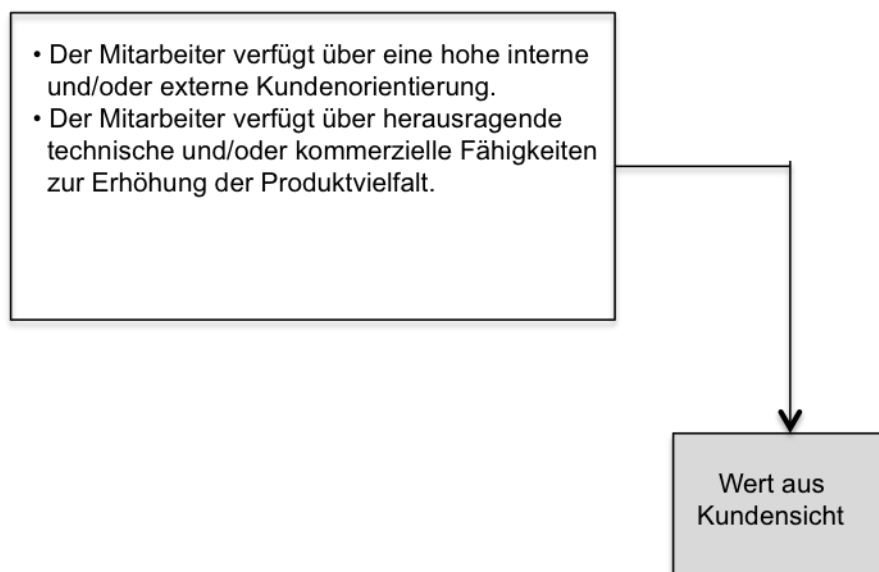


Abbildung 10: Kriterien zur Dimension „Wert aus Kundensicht“, eigene Abbildung.

### 2.1.3 Knappheit

Knappe Ressourcen liegen vor, wenn sie nicht für eine Vielzahl von Unternehmen frei am Markt verfügbar sind und sie dem Unternehmen erlauben, Unternehmensstrategien durchzusetzen, die nicht zugleich von anderen Unternehmen verfolgt werden können (vgl. Bechtel 2006, S. 63). Darunter fallen Schlüsselpersonen mit wissensbasierten Beschäftigungsverhältnissen, die eine Knappheit, Seltenheit, Nicht-Kopierbarkeit sowie eine Nicht-Substituierbarkeit verkörpern (vgl. Barney 1991, S. 114). Dabei zählt die Knappheit einer Ressource, wie die vorherige Dimension „Wert aus Kundensicht“, aus dem Blickwinkel des ressourcenbasierten Ansatzes zu den notwendigen Bedingungen eines Wettbewerbsvorteils (vgl. Bechtel 2006, S. 65).<sup>160</sup> Mitarbeiter mit außergewöhnlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die sich über Jahre hinweg in

<sup>160</sup> Wie unter 1.3.2 ausführlich erläutert.

einem zunehmenden Maße intern entwickelt haben (vgl. Chiesa/Barbeschi 1994, S. 293–314; Teece 1984, S. 78 f.), gehören zu der Summe der knappen Ressourcen eines Unternehmens. Als Rarität verstanden, ausgestattet mit einem Bündel von Fertigkeiten und akkumuliertem Wissen, unterstützen sie die Unternehmensführung in der Entfaltung wertgenerierender Aktivitäten (vgl. Bechtel 2006, S. 62 f.). In Verbindung mit der wissensbasierten Beschäftigungsart sowie einer überdurchschnittlichen Beschäftigungsdauer beeinflussen sie die Unternehmensperformance in eine signifikant positive Richtung. Ferner ist eine mitarbeiterbindungsorientierte HR-Konfiguration signifikant größer für die wissensbasierte Beschäftigung als für die anderen untersuchten Beschäftigungsarten.<sup>161</sup> Die Befunde unterstützen die Vertreter der ressourcenorientierten Managementtheorie. Strategische oder ressourcenbasierte Faktoren für Beschaffungs- und Beschäftigungsentscheidungen rücken deutlich stärker in das Handlungsumfeld der Unternehmensvertreter und unterstützen dabei die in der Vergangenheit nahezu ausschließlich gültigen transaktionalen und/oder finanziellen Kriterien (vgl. Lepak/Snell 2002, S. 520 f.).

---

<sup>161</sup> Zur Vermeidung von Wiederholungen wird hinsichtlich der Beschäftigungsarten sowie der damit im Zusammenhang stehenden Bedeutung der wissensbasierten Beschäftigungsart auf Teil B, Kapitel 3.1.2 verwiesen.

Daraus ableitend wird das erste Kriterium zur Identifikation der Dimension „Knappheit“ wie folgt definiert:

→ Der Mitarbeiter verfügt über eine überdurchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer.

Eine Ansammlung und Konzentration unternehmensspezifischer Kenntnisse auf wenige Schlüsselpersonen kann zu Opportunitätshandlungen führen. Einerseits weisen die Belegschaften im Kontext motivierender Arbeitsbedingungen eine geringe Fluktuationsquote aus. Mitarbeiter setzen ihre individuellen Erfahrungen und Kenntnisse, insbesondere bei einer überdurchschnittlichen Betriebszugehörigkeit, gezielt nach den Vorgaben der Unternehmensführung ein. Darüber hinaus verfügen sie über Fähigkeiten und Kenntnisse, die oft nur für das aktuelle Unternehmen einen Nutzen darstellen. Andererseits sind sie sich ihrer Stellung im Unternehmen bewusst und infolgedessen in Konfliktsituationen nur selten bereit, ihre Erfahrung und ihr Wissen zu teilen. Im Gegenteil, ihre Sonderstellung kann in künftigen Lohn- und Gehaltsverhandlungen zum eigenen Vorteil genutzt werden (vgl. Harges/Wickert 2002, S. 308 f.; Ridder 2013, S. 67 f.); Karriereansprüche werden formuliert und könnten die Unternehmensvertreter, vermehrt bei kleinen und mittleren Unternehmen, vor eine unlösbare Aufgabe stellen<sup>162</sup> (vgl. Schubert 2009, S. 23). Sofern die Bemühungen eines beidseitigen Ausgleiches der Interessenslage durch das Setzen geeigneter Anreize seitens der Unternehmensführung scheitern, wird die Schlüsselperson, wie ein sonstiger Mitarbeiter, unternehmensinterne opportunistische Aktivitäten ergreifen und im weiteren Verlauf ggf. einen Unternehmenswechsel anstreben.

Wenngleich es hinsichtlich der Mitarbeitermobilität unterschiedliche empirische Erkenntnisse gibt, von dem Ergebnis dass ein organisationaler Wettbewerbsvorteil durch den Weggang einer Schlüsselperson nicht signifikant beeinträchtigt wird (vgl. Levitt/March 1988, S. 319–340; Kogut/Zander 1992, S. 383–397), bis hin zu dem Ausweis, dass ein Fortbestehen eines Unternehmens durch die Abwanderung einer

<sup>162</sup> Die Ausführungen von Schuberts (2009) beziehen sich auf Unternehmen jeder Größe. Die Erfüllung der Karriereansprüche ist in kleinen und mittleren Unternehmen, im Vergleich zu Großunternehmen, aufgrund der Belegschaftsgröße und der damit einhergehenden flachen Organisationsstruktur, ungleich schwerer.

Schlüsselperson in Frage zu stellen ist (vgl. Phillips 2002, S. 474 f.; Wezel et al. 2006, S. 691–709), herrscht weitestgehend Einigkeit dahingehend, dass die zu investierenden Wiederbeschaffungskosten das aktuelle Gehaltsniveau des Mitarbeiters überschreiten.

Auf der einen Seite durch die Unternehmensgröße bestimmt, auf der anderen Seite durch substituierende Gehaltsbestandteile, beispielsweise über eine Status optimierende Aufwertung der Arbeitsplatzgestaltung oder durch eine geduldete Flexibilisierung der Arbeitszeiten „ausgeglichen“, häufig bei kleinen und mittleren Unternehmen anzutreffen, haben sich die Marktgehälter, insbesondere in Verbindung mit einer langjährigen Betriebszugehörigkeitsdauer, schneller entwickelt als die unternehmensrelevanten Gehaltsstrukturen. Insofern repräsentiert die Einschätzung des Marktgehaltes einen Eurowert, was der Mitarbeiter marktüblich, im Sinne eines Wiederbeschaffungswertes, am Arbeitsmarkt verdienen könnte (vgl. Achouri 2015, S. 101).

Daraus ableitend wird das zweite Kriterium zur Identifikation der Dimension „Knappheit“ wie folgt definiert:

➡ Das Marktgehalt zur Wiederbesetzung der Position des Mitarbeiters liegt voraussichtlich über den aktuellen Lohn- und Gehaltskosten.

Zusammenfassend wird die Dimension „Knappheit“ mit zwei Kriterien beschrieben und als Teilelement, wie im Folgenden skizziert, zu einem theoretischen Ansatz zur Identifikation von Schlüsselpersonen unter Kapitel 2.2 hinzugefügt.

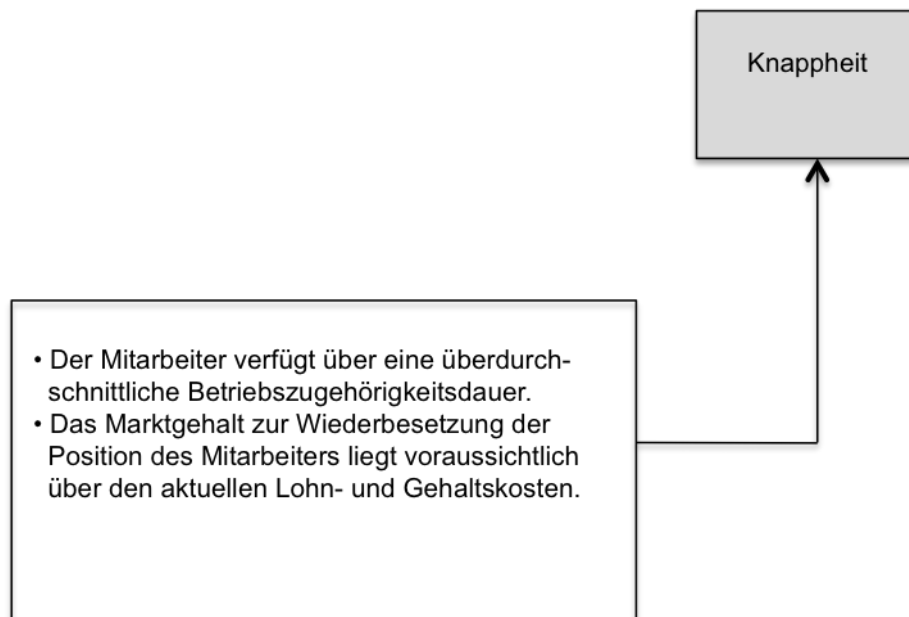


Abbildung 11: Kriterien zur Dimension „Knappheit“, eigene Abbildung.

#### 2.1.4 Managementfähigkeit

Ungeachtet der hierarchischen Stellung und Funktion im Unternehmen verfügen Schlüsselpersonen über operative Managementfähigkeiten (vgl. Bates 1990, S. 551–559; Atchison 1991, S. 52–62; Lado et al. 1992, S. 77–91; Wucknitz 2005, S. 87 f.) und zeichnen sich durch eine stabile Orientierung an der Ausübung objektiver Funktionen innerhalb des Unternehmens aus (vgl. Kalabina 2009, S. 323–340). Um daraus einen kompetitiven Vorteil zu erlangen, müssen Unternehmen auch Routinen besitzen und befähigt sein, diese zu replizieren und die daraus resultierende organisationale Performance zu bewahren (vgl. Barney 1991, S. 106).

In der Studie von Erdil et al. wurde die Verbindung zwischen den Eigenschaften der Schlüsselpersonen, deren organisationalen Fähigkeiten und der Unternehmensperformance untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass Schlüsselpersonen, ausgestattet mit organisationalen Fähigkeiten, die Unternehmensperformance positiv beeinflussen (vgl. Erdil et al. 2010, S. 31–33). Darüber hinaus wird bestätigt, dass insbesondere Schlüsselpersonen mit einzigartigen und wertvollen Fähigkeiten signifikante Effekte auf die organisationalen Strukturen ausstrahlen (vgl. Lopez-Cabrales et al. 2006, S. 84) und somit den Anspruch einer wissensbasierten Beschäftigungsart zur Schaffung strategischer Ressourcenvorteile unterstreichen. Das Maß an organisationaler Beeinflussung sowie der damit verbundenen Auswirkungen auf die Unternehmens-



entwicklung wird dabei nicht zuletzt durch die personifizierten Ideologien der Schlüsselpersonen geprägt. Obwohl es den Schlüsselpersonen oft an einem vollständigen Handlungsfreiraum mangelt, entfalten sie dennoch durch ihre organisationalen Fähigkeiten eine erhebliche Wirkung auf die Unternehmensorganisation (vgl. Lepak et al. 2007, S. 229). Zudem unterstützen Schlüsselpersonen mit ihren operationalen Managementfähigkeiten die Erzielung traditioneller ricardianischer Renten. Die gefestigten Unternehmensstrukturen, das strukturelle Humankapital, inhärent in der Organisation verankert, führt im Vergleich zum Wettbewerb beispielsweise zu einer wertvollen Produktheterogenität, die ohne die organisationale Fähigkeit der Schlüsselpersonen im Rahmen ihrer Funktionserfüllung nur sehr schwer erzielbar ist (vgl. Chadwick/Dabu 2009, S. 255 f.). Minina und Krupskaya führen in ihrer Arbeit aus, dass die Anwendung operativer Managementpraktiken, zumeist gebunden in der Unternehmensführung sowie in den Schlüsselpersonen, eine große Rolle bei der Generierung von Wohlergehen und kompetitiver Vorteile spielen (Minina/Krupskaya 2010, S. 3).

McColl-Kennedy und Anderson verweisen darauf, dass nicht nur die Unternehmensführung, sondern auch die Führungskräfte und die Spezialisten mit ihren außergewöhnlichen und seltenen operationalen Fähigkeiten für die Erreichung der organisationalen Ziele verantwortlich sind. Dabei führen McColl-Kennedy und Anderson aus, dass diese Mitarbeitergruppen über eine Verbreitung von Emotionen und Optimismus die Arbeitsmotivation und Einstellung aller Mitarbeiter innerhalb der Organisation nachhaltig beeinflussen (McColl-Kennedy/Anderson 2002, S. 546–549).

Die positive Beziehung zwischen den Fertigkeiten der Mitarbeiter, der organisationalen Struktur und der Unternehmensperformance (vgl. Choe/Woods/Erdem 2006, S. 262–277) wird im Nachfolgenden durch ein singuläres Kriterium<sup>163</sup> der Dimension „Managementfähigkeit“ ausgewiesen.

Daraus ableitend wird das einzige Kriterium zur Identifikation der Dimension „Managementfähigkeit“ wie folgt definiert:

---

<sup>163</sup> „Single-Items“ sind in der Lage, eine Dimension zu repräsentieren. Zwingend zu beachten sind die Testgüte sowie ein Trade-Off zwischen der Zuverlässigkeit von Langskalen und der Ökonomie von Kurzskalen (vgl. Weller/Matiaske 1973, S. 260). Borg, in Schuler (2005), überlässt die Anzahl der Kriterien zur Messung einer Dimension dem obliegenden Sachverhalt und gibt keine Handlungsempfehlung heraus (Borg 2005, S. 417–420). Wichtig ist, dass die Gesamtheit der Dimension durch ein Kriterium wiedergespiegelt wird. Single-Item-Messungen genießen im Wesentlichen die Vorteile praktischer Erwägungen, insbesondere einer reduzierten „Probandenmüdigkeit“. Gleichzeitig sind sie aber dem Nachteil ausgesetzt, dass die Befragten mit dem Kriterium jeweils ein unterschiedliches Verständnis verbinden können (vgl. Weiber/Mühlhaus 2014, S. 111).

➡ Der Mitarbeiter verfügt über organisationale Fähigkeiten im Rahmen seiner Funktionserfüllung.

Zusammenfassend wird die Dimension „Managementfähigkeit“ mit einem Kriterium beschrieben und als Teilelement, wie im Folgenden skizziert, zu einem theoretischen Ansatz zur Identifikation von Schlüsselpersonen unter Kapitel 2.2 hinzugefügt.

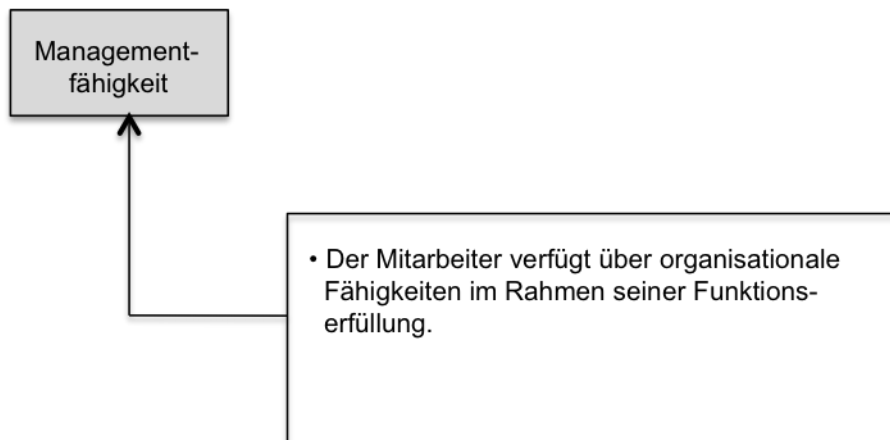


Abbildung 12: Kriterium zur Dimension „Managementfähigkeit“, eigene Abbildung.

## 2.2 Theoretischer Ansatz zur Identifikation von Schlüsselpersonen

Die nachfolgende Abbildung fasst die Definitionsbestimmung der Schlüsselpersonen im engeren Sinne aus Kapitel 1.3 sowie die zur Datenerhebung heranzuziehenden Dimensionen und Kriterien mittels eines theoretischen Ansatzes zur Identifikation von Schlüsselpersonen zusammen.

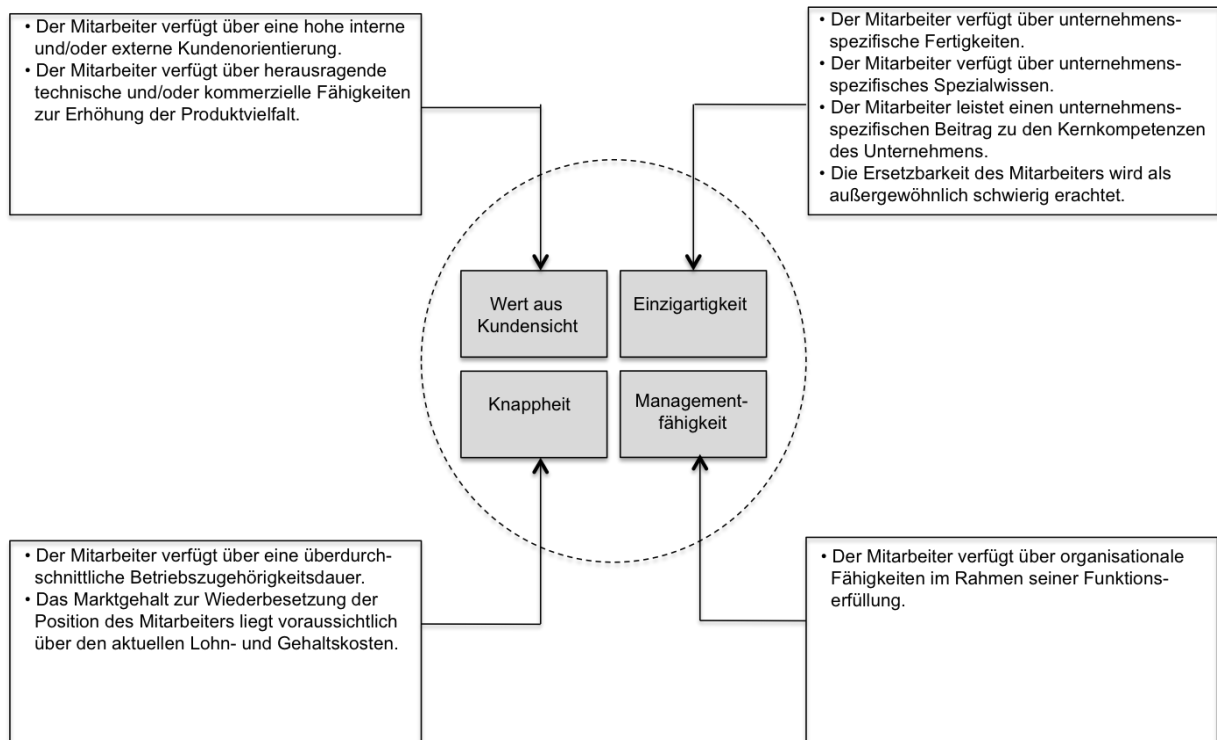


Abbildung 13: Theoretischer Ansatz zur Identifikation von Schlüsselpersonen, eigene Abbildung.

Nach diesem Verständnis bilden die Dimensionen eine Einheit. Die Kernfragestellung der Arbeit sowie das mit ihr verbundene Vorgehen, von den Forschungsmethoden bis hin zur Ergebnisdarstellung und Interpretation, basiert auf dem vorstehenden theoretischen Ansatz.

### 2.3 Promotoren versus Schlüsselpersonen

Handelt es sich bei Promotoren um Schlüsselpersonen? Dieser Frage wird im Folgenden zur Abrundung des Kapitels 2. nachgegangen. Einerseits weist die Literatur gelegentlich einen begrifflichen Schulterchluss zwischen Promotoren und Schlüsselpersonen aus, andererseits besteht die Möglichkeit, dass Promotoren über Eigenschaften und/oder Fähigkeiten verfügen, die der Personengruppe der Schlüsselpersonen gleichgestellt sind.

Das Promotorenmodell nach Witte umfasst die zwei Promotorentypen des Fach- und Machtpromotors und wurde um zwei weitere Promotorentypen des Beziehungs- und Prozesspromotors nach Gemünden und Walter ergänzt (vgl. Witte 1973, S. 15 f.; Gemünden/Walter 1994, S. 289 f.).

Über Spezialwissen verfügt der Fachpromotor. Er erbringt seine Tätigkeit nahe der Wertschöpfungskette der Kernprozesse und gibt sein Wissen an die Mitarbeiter weiter (vgl. Wunderer/Bruch 2000, S. 290). Der Machtpromotor stellt Ressourcen zur Verfügung, beeinflusst den Entscheidungsprozess der Aktivitäten und ist aufgrund seiner hierarchischen Position in der Lage, eine Blockadehaltung einzunehmen (vgl. Wunderer/Bruch 2000, S. 290). Die Schaffung von Akzeptanz bei allen Mitarbeitern für umzusetzende Aktivitäten und die Motivation der Mitarbeiter zur aktiven Teilnahme an organisationalen Veränderungen zeichnet den Prozesspromotor aus (vgl. Walther 2004, S. 80). Der Beziehungspromotor besitzt ein internes wie externes Netzwerk zur Beeinflussung der Auf- und Ablauforganisation des Unternehmens. Darüber hinaus verfügt er über langjährige Erfahrungen und spezifisches Wissen betreffend der organisationsinternen und -externen Aktivitätsprozesse (vgl. Gemünden/Walter 1994, S. 289 f.).

Im Abgleich der erarbeiteten Schlüsselpersonen-Definition und ihrer Identifikationskriterien lassen sich inhaltliche Äquivalente zu der Merkmalsbestimmung „Promotoren“ erkennen. Etwa die Bedeutung eines Wissensaufbaus und der damit verbundenen Vermittlung an Wissen, wie seitens der ressourcenorientierten Managementtheorie gefordert, sowie die Konzentration der mit den Schlüsselpersonen verbundenen Fähigkeiten und Erfahrungen zum Auf- und Ausbau der Kernkompetenzen, entspricht der Merkmalsbeschreibung „Fachpromotor“ nach Wunderer und Bruch (2000). Eine Grundmenge der Merkmalsbeschreibung „Prozesspromotor“ entspricht der Definitionsprägung der Dimension „Managementfähigkeit“ nach dem operativen Verständnis einer Anforderung an die Schlüsselpersonen. Schlussendlich wird der Beziehungspromotor beispielsweise über eine langjährige Erfahrung und ein Geflecht von in- und externen Netzwerkverbindungen erkannt und in seiner Funktion als Kommunikationsnetzwerker sowie Informationsverarbeiter bezeichnet (vgl. Gemünden/Walter 1999, S. 116 f.). Dies sind Voraussetzungen, die auch bei Schlüsselpersonen, nicht zuletzt durch die Bildung informeller und/oder interdisziplinärer Netzwerke (vgl. Cotton et al. 2011, S. 15–46), zum Teil auf eine überdurchschnittliche Beschäftigungsdauer zurückzuführen, gegeben sind.

Festzuhalten bleibt eine gemeinsame Schnittmenge von konkreten Eigenschaften oder Fähigkeiten zur Ausführung der Aufgaben, wohingegen der Begriff der Schlüs-

selperson allgemeiner und der Begriff der Promotoren immer mit der Erledigung einer Aktivität verbunden ist (vgl. Wunderer/Bruch 2000, S. 294 u. S. 297), welche sich entsprechend der ganzheitlichen Handlungen von Schlüsselpersonen ebenfalls unmittelbar auf den Unternehmenserfolg auswirkt (vgl. Witte 1973, S. 15 f.).

Die Gemeinsamkeiten dürfen jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass das Promotorenmodell, wenn auch heute in unterschiedlichster Weise verstanden und angewendet, primär entwickelt wurde, um Innovationsprozesse zu erklären (vgl. Schwarz 2010, S. 17 f.). So schreiben Folkerts und Hauschildt in ihrer empirischen Studie:<sup>164</sup> „Die Durchsetzung von Innovationen verlangt das Engagement von Promotoren. Arbeitsteilung zwischen Macht-, Prozess- und Fachpromotoren ist dabei am erfolgreichsten“ (Folkerts/Hauschildt 2002, S. 7). Dies ist unabhängig davon, ob die technische Neuerung erstmalig genutzt oder ob andere Unternehmen bereits den Schritt vor ihr getan haben oder nicht (vgl. Witte 1999, S. 11). Personen, die einen Innovationsprozess aktiv und intensiv fördern, werden Promotoren genannt (vgl. Witte 1999, S. 15).

## 2.4 Zusammenfassung

Es ist eine zentrale Aufgabe der Unternehmensführung, die Mitarbeiter des Unternehmens im Wesentlichen nach dem Beitrag der Wertschöpfung zu den Hauptprodukten bzw. nach der organisationalen Verbundenheit mit den Kernkompetenzen auszurichten (Aguinis/O'Boyle jr. 2014, S. 316 u. S. 323–324). Der erarbeitete theoretische Ansatz zur Identifikation von Schlüsselpersonen, der auf den vier definitorischen Dimensionen der Schlüsselpersonen in Kapitel 1.3 aufbaut, stellt die Grundlage für die unter Teil D dargelegte empirische Untersuchung dar.

Die abschließende Diskussion mit Blick auf die Mitarbeitergruppen der Promotoren und der Schlüsselpersonen lässt eine theoretische Abgrenzung beider Mitarbeitergruppen über den Grad der Aktivität zu, zumal in der Praxis eher eine Koexistenz beider Mitarbeitergruppen vorzufinden ist. Insbesondere trifft dies bei innovatorisch geprägten Unternehmen zu, da die technischen Fähigkeiten in der Produktentwicklung sowohl den Schlüsselpersonen als auch den Promotoren gleichermaßen zugerechnet werden können. Lopez-Cabrales et al. stellen als ein Ergebnis ihrer Forschungsarbeit

---

<sup>164</sup> Die Studie basiert auf einer Auswertung in der Großindustrie. Durchgeführt wurden 10 Fallstudien mit 43 Personen. Untersucht wurden die Motive, die Initiativen und die Übernahme von Promotorenrollen der Personen (vgl. Folkerts/Hauschildt 2002, S. 7–23).

heraus, dass Schlüsselpersonen positiv mit der technischen Fähigkeit der Innovation verbunden sind (vgl. Lopez-Cabrales et al., 2006, S. 85 f.).

Die folgenden Ausführungen unter Kapitel 3 beschreiben die Voraussetzungen, die Durchführung sowie die Evaluation der Schlüsselpersonen mittels einer beruflichen Leistungsbewertung. Dabei darf nicht außer Acht gelassen werden, dass auch im Kontext des theoretischen Ansatzes zur Identifikation von Schlüsselpersonen eine Bewertung der benannten Mitarbeiter seitens der Unternehmensvertreter durchgeführt wird. In der Ergänzung beider Bewertungsansätze, siehe Beschreibung der Forschungsmethoden unter Teil D, Kapitel 2, erlauben diese zugleich eine Interpretation aus unterschiedlichen Blickwinkeln.

### **3 Leistungsbewertung von Schlüsselpersonen**

#### **3.1 Thematische Grundlagen**

Im Anschluss erfolgt eine thematische Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten der Leistungsbewertung von Mitarbeitern im betrieblichen Kontext und dem damit verbundenen Ziel, aus dem umfassenden Literatur- und Erkenntnisfeld der betrieblichen Leistungsbewertungen eine Methode herauszustellen, die eine Leistungsbeurteilung von Mitarbeitergruppen, den identifizierten und bewerteten Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen, gewährleistet und zugleich den Anforderungen der Unternehmensvertreter von kleinen und mittleren Unternehmen entspricht.

Wann immer Beschäftigte ihre Arbeitskraft einem Unternehmen gegen Entgelt zur Verfügung stellen, wird von ihnen erwartet, diese im Sinne der Verfolgung der Unternehmensziele einzusetzen. Dabei ist es ein zentrales Element des Wirtschaftslebens, dass die Beschäftigten an der erbrachten Leistung und nicht nach sonstigen Kriterien, wie z. B. dem Alter oder der Abstammung, unter Zugrundelegung strukturierter und regelmäßig angewandter Verfahren beurteilt werden (vgl. Marcus/Schuler 2006, S. 434 f.). Es gilt zu überprüfen, inwieweit die vereinbarte Leistung dem Gegenwert, in der Regel einem Lohn oder Gehalt, entspricht (vgl. Kressler 2001, S. 69) und der Mitarbeiter durch seine Erbringung der beruflichen Leistung, Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausübt bzw. ausüben kann (vgl. Viswesvaran 2002, S. 110–126).

Zur Messung beruflicher Leistung werden sehr häufig Verfahren der systematischen Beurteilung von Mitarbeitern herangezogen, die u. a. als Grundlage für administrative Entscheidungen dienen, wie Beförderungen und Personalentwicklungsplanungen (vgl. Lohaus/Schuler 2014, S. 357 f.). Dabei ist die Leistungsbeurteilung ein planmäßig institutionalisierter Prozess zur Gewinnung, Verarbeitung und Auswertung von individuellen mitarbeiterzentrierten Informationen über die innerhalb einer bestimmten Periode erbrachten Leistungen (vgl. Berthel/Becker 2010, S. 21 f.).

Mit der Konzeption und Anwendung der Leistungsbeurteilungsverfahren stellt sich zugleich die Frage, inwieweit die in der Praxis verwendeten Verfahren auch tatsächlich das messen, was zu messen beabsichtigt wird. Oder handelt es sich vorzugsweise um einen traditionellen Ansatz der Suche und Findung eines geeigneten Verfahrens zur Messung von Arbeitsleistung (vgl. Schuler 2004, S. 13 f.)? Nach Fallgatter sind weder die zur Messung anzuwendenden Kriterien noch die Verfahrensarten eindeutig und führen zudem aufgrund situativer Einflüsse, die sich u. a. aus den individuellen Zielen der handelnden Personen,<sup>165</sup> der ausgeübten Tätigkeit, dem Managementverständnis in der Anwendung, dem jeweiligen Unternehmen, den externen wie internen Umwelteinflüssen sowie aus dem Zeitpunkt der Messung ergeben, zu falschen Schlussfolgerungen (vgl. Fallgatter 2013, S. 172). Bereits Domsch verweist in seiner Analyse zur Verbesserung der Methodik der Leistungsbeurteilungsverfahren auf eine mangelnde Abstimmung zwischen den eingesetzten Verfahren zur Leistungsmessung und dem organisationalen Bezugsrahmen einerseits sowie auf die unzulängliche methodische Gestaltung eingesetzter Leistungsbeurteilungsverfahren andererseits (vgl. Domsch/Gerpott 1985, S. 666 f.). Ungeachtet der zuvor beschriebenen Kritiken an der Entwicklung und Durchführung von Leistungsbeurteilungsverfahren und ihrer Aussagekraft handelt es sich doch bei diesen per Definition um einen systematisch strukturierten Prozess zur planmäßigen und formalisierten Gewinnung, Verarbeitung und Auswertung von Informationen über die in einer Zeitperiode erbrachten Mitarbeiterleistungen nach vorab vereinbarten Leistungskriterien (vgl. Becker/Fallgatter 1998, S. 226).

---

<sup>165</sup> Die Auswirkungen opportunistischer Verhaltensweisen, eingebettet in den organisationstheoretischen Ansatz der „Principal-Agent-Theorie“, die im Zusammenhang mit handelnden Personen der Leistungsbeurteilungen stehen, werden in diesem Kapitel nicht weiter verfolgt. Dies vor dem Hintergrund einer grundsätzlich anzunehmenden begrenzten Rationalität der handelnden Personen, einer fortwährenden Informationsasymmetrie beider Parteien sowie einer wissenschaftlich hinlänglichen Behandlung der „Principal-Agent-Theorie“, begleitet mit zum Teil realitätsfremden Studien und Gestaltungshinweisen, lassen eine thematische Auseinandersetzung mit den Auswirkungen der „Principal-Agent-Theorie“ im Kontext der Leistungsbeurteilung als wenig sinnvoll erscheinen (vgl. Berthel/Becker 2010, S. 21 f.).

Ein wesentliches Problem der Leistungsbewertungsverfahren bleibt die Auswahl von Leistungskriterien zur Annäherung der Konstruktbestimmung „Leistung“,<sup>166</sup> da diese zumeist mit einer hohen Unsicherheit behaftet sind und nur ein geringer Anteil der tatsächlichen Leistung als leistungsrelevant (Kriteriumsrelevanz) eingestuft werden kann, der überwiegende Anteil der Leistung jedoch keiner Messung unterzogen wird (Kriteriumsdefizienz) oder etwas zu messen vorgibt, worauf der Mitarbeiter keinen Einfluss hat (Kriteriumskontamination)<sup>167</sup> (vgl. Marcus/Schuler 2006, S. 435; Fallgatter 2013, S. 173 f.). In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwieweit überhaupt die Erfassung und Auswertung betrieblicher Leistungen vollständig durch zuvor definierte Kriterien wiedergegeben werden kann (vgl. Scholz 2014, S. 53 f.). Von wesentlicher Bedeutung ist hier die Auswahl des ‚richtigen‘ Verfahrens, das weitestgehend alle bedeutsamen Aspekte der Arbeitstätigkeit erfasst, Stör- und Kontaminationseinflüsse zu großen Teilen ausschließt und zudem in der Lage ist, die einzelnen Arbeitstätigkeiten ihrer Bedeutung nach an der Gesamtleistung zu gewichten (vgl. Schuler 2004, S. 9–19).

Bevor jedoch die einzelnen Verfahren der Leistungsbeurteilung beschrieben werden, gebietet es sich, der Vollständigkeit halber, auf die Klassifizierungsmerkmale der Leistungsbeurteilungsverfahren einzugehen. Neben dem *Strukturierungsgrad* in freie und gebundene Verfahren lassen sich die Verfahren überdies nach dem *Objekt* in eigenschafts-, verhaltens-, tätigkeits-/aufgaben- und zielorientierte Verfahren unterscheiden.

Des Weiteren ist eine Differenzierung nach den *Beurteilern*, z. B. dem Vorgesetzten oder dem Gleichgestellten, nach der *Genauigkeit der Methode* in summarische und analytische Verfahren, nach ihrem *Ursprung*, z. B. in sozialpsychologische und betriebswirtschaftliche Verfahren, sowie nach ihrem *Vorgehen* bei der Bewertung in freie

---

<sup>166</sup> „Leistung“ kann als ein hypothetisches Konstrukt nicht direkt beobachtet werden. Die Erfassung des Konstrukts „Leistung“ führt über die Festlegung einer Messvorschrift operationaler Leistungsindikatoren, den Leistungskriterien. „Es gibt also kein Leistungsmaß, von dem sich sagen ließe, dass es in allen Fällen ideal sei. Will man ein verlässliches Bild von der Leistung oder Leistungsfähigkeit einer Person oder Gruppe erzielen, wird man meist nicht umhinkommen, auf verschiedenen Ebenen mehrere Kriterien zu sammeln und zu kombinieren“ (Schuler/Schmitt, 1987) (vgl. Schuler 2004, S. 9).

<sup>167</sup> Z. B. werden die erzielten Umsatzerlöse verkaufter Kreditverträge eines Bankangestellten, im Abgleich mit den Vorgaben, als Kriteriumsrelevanz bezeichnet. Tätigkeiten, die nicht direkt zur Umsatzsteigerung beitragen, wie bspw. regelmäßige Kundeninformationsveranstaltungen oder die Einarbeitung von Kollegen, sind der Kriteriumsdefizienz zuzuordnen. Eine Kriteriumskontamination liegt vor, wenn der Vorstand der Bank unterjährig neue Marktverantwortungsgebiete zuteilt oder sich die konjunkturelle Lage verändert und die Zielvereinbarung nicht entsprechend angepasst wird.



Beurteilungen, Rangordnungs-, Auswahl-/Kennzeichnungs-, Einstufungsverfahren, aufgabenorientierte Verfahren und zielorientierte Verfahren möglich (vgl. Berthel/Becker 2010, S. 21 f.).

Aus der Vielzahl der Klassifizierungsmöglichkeiten von Leistungsbeurteilungsverfahren werden im Folgenden die Leistungsbeurteilungsverfahren nach dem *Strukturierungsgrad*, die gebundenen Verfahren, und nach dem *Objekt*, die eigenschafts- und ergebnisorientierten Verfahren, kurz beleuchtet, bevor im Anschluss daran eine ausführlichere Auseinandersetzung mit dem verhaltensorientierten Verfahren erfolgt. Bei letztgenanntem Verfahren werden zudem die Ausführungen zu dem *Vorgehen* bei der Bewertung erläutert.<sup>168</sup>

Eigenschaftsorientierte, auch merkmalsorientierte Einstufungsverfahren genannt, definieren sich über die Beschreibung der Persönlichkeitsmerkmale und stellen keinen Bezug zur operativen Arbeitstätigkeit der zu bewertenden Person her. Diese Verfahren zeichnen sich durch eine Standardisierung in der Erhebung der Daten aus, sind in der Anwendung einfach und immer wiederkehrend umzusetzen. Sie kommen dort zum Einsatz, wo Verhalten nicht beobachtbar ist und Ziele nicht erfasst werden können (vgl. Schuler/Moser 2014, S. 177 f.).

Jedoch haben eigenschaftsorientierte Verfahren den gravierenden Nachteil, dass ihnen der Zusammenhang zur beruflichen Leistung fehlt. Sie kommen infolgedessen für die Erfassung, Durchführung und Bewertung beruflicher Leistung weniger in Betracht (vgl. Fallgatter 2013, S. 174 f.). Die ergebnisorientierten Verfahren, auch als zielorientierte Verfahren nutzbar, kommen zumeist zur Anwendung, wo eine Vielzahl unterschiedlicher Verhaltensaspekte das Ergebnis maßgeblich beeinflusst oder wo eine Verhaltensbeobachtung nicht möglich ist (vgl. Schuler/Moser 2014, S. 177 f.). In der Regel haben die Verfahren einen direkten Bezug zur Leistung des Mitarbeiters, solange die Kriteriumsrelevanz stringent eingehalten wird. Dies kann z. B. bei der Er-

---

<sup>168</sup> Im Hinblick auf die Forschungsmethode unter Teil D ist die Genauigkeit der Methode, anzuwenden bei individuellen Entgeltzuweisungen, von untergeordneter Relevanz, da die Leistungsunterschiede zweier Gruppen erfasst werden sollen. Die Beurteiler beschränken sich auf die Unternehmensvertreter. Der Ursprung der Leistungsbeurteilung basiert auf einer betriebswirtschaftlichen Betrachtung. Freie Beurteilungsverfahren, im Gegensatz zu gebundenen Beurteilungsverfahren, ob als unstrukturiertes Verfahren oder zum Teil strukturiertes Verfahren, indem vorab vereinbarte Fragen gestellt und ausgewertet werden, spielen im Vergleich der Anwendung aller Leistungsbeurteilungsverfahren eher eine untergeordnete Rolle (vgl. Becker 2009, S. 144 f.) und werden im Folgenden ebenfalls nicht weiter behandelt.

fassung und Bewertung von Akkordtätigkeiten der Fall sein. Werden hingegen die Leistungen der Unternehmensführung mittels ergebnisorientierter Verfahren gemessen, z. B. an der Höhe der erreichten Unternehmensrendite, ist von einer erheblichen Kontamination auszugehen, was das augenscheinliche Messverfahren einer objektiven Beurteilung zu einem subjektiven Urteilsprozess überführt (vgl. Marcus/Schuler 2006, S. 435 f.). Zudem stellen sich bei ergebnisorientierten Verfahren vor allem Attributionsprobleme der Verantwortlichkeit für das Leistungsergebnis, Reliabilitätsdefizite hinsichtlich der Messungszeitpunkte sowie eine unbefriedigende Aussagekraft betreffend der Zuordnung der Leistungsergebnisse auf den einzelnen Mitarbeiter ein (Schuler et al. 2004, S. 135–139; Schuler/Moser 2014, S. 177 f.).

Ein drittes Verfahren zur Leistungsbeurteilung, die verhaltensorientierte Leistungsbeurteilung als Einstufungsverfahren, wird nachfolgend vorgestellt.<sup>169</sup> Zuvor sei darauf verwiesen, dass keines der bisher skizzierten Verfahren aufgrund der Einwirkung von Umständen, die nicht mit der Person begründet sind, dem Anspruch einer objektiven Leistungsbewertung genügt. Die Subjektivität der Verfahren wird darin deutlich, dass die Messgenauigkeit sinkt, je länger die Betriebszugehörigkeitsdauer besteht, je länger Urteiler und Beurteilte bereits zusammenarbeiten, je spezifischer die Urteile erhoben werden und je weniger komplex die Aufgabe ist (vgl. Lohaus/Schuler 2014, S. 357–406).

### **3.2 Verhaltensorientierte Leistungsbeurteilungen**

Die verhaltensorientierten Leistungsbeurteilungen, die Gruppe der Einstufungsverfahren betrieblicher Leistungsmessungen, gewähren eine grundsätzlich geeignete Basis zur Beobachtung und Bewertung von Arbeitsverhalten (vgl. Marcus/Schuler 2006, S. 437). Im Vergleich zu den bereits diskutierten Verfahrensarten der beruflichen Leistungsbeurteilung sind die verhaltensorientierten Beurteilungsskalen am weitesten entwickelt (vgl. Domsch/Gerport 1985, S. 667 f.). Darüber hinaus liefern verhaltensorientierte Leistungsbeurteilungen, im Vergleich zu eigenschafts- und ergebnisorientierten

---

<sup>169</sup> Für den weiteren Verlauf werden zudem die Rangordnungsverfahren sowie die Auswahl- und Kennzeichnungsverfahren nicht weiter behandelt. Letztgenannte Verfahren konnten sich in der Praxis nicht durchsetzen und spielen heute keine Rolle mehr (vgl. Schuler et al. 2004, S. 135–139). Erstgenanntes Verfahren zielt auf eine Normverteilung der Leistung ab, die dem Grundgedanken der bisherigen Ausführungen der Arbeit nicht entspricht.

Verfahren, dem Beurteilenden einen höheren Informationsgehalt (Schuler 2007, S. 321 f.).

Ungeachtet der wissenschaftlichen Übereinstimmung in der Anwendung verhaltensorientierter Leistungsbeurteilungsverfahren sind mögliche Messfehler ex ante zu identifizieren und weitestgehend zu eliminieren. Zu den häufig anzutreffenden Messfehlern zählen z. B. ein Mangel in der Unterscheidung zwischen Verhalten und Eigenschaften (vgl. Marcus/Schuler 2006, S. 438), persönlichkeitsbedingte Fehler (Sympathie versus Antipathie), Beurteilungsverfälschungen (unternehmenspolitische Interessen werden verfolgt), Wahrnehmungsverzerrungen (Halo-Effekt), situative interne wie externe Umwelteinflüsse (vgl. Becker/Fallgatter 1998, S. 236), die Tendenz zur Mitte (Vermeidung von Konfrontationen) oder die Auswirkung des Ähnlichkeitseffekts in der tendenziell positiveren Bewertung der Personen, die dem Beurteiler weitestgehend entsprechen (vgl. Fallgatter 2013, S. 178 f.).

Die zu den verhaltensorientierten Leistungsbeurteilungsverfahren gehörenden Verfahren der verhaltensverankerten Einstufungsskala, der Verhaltensbeobachtungsskala sowie des Verhaltensrangprofils unterscheiden sich hinsichtlich der Messgenauigkeit sowie der soeben beschriebenen beeinflussenden Verzerrungen nicht. Auch existieren in puncto der testtheoretischen Datenqualität der zuvor aufgeführten Beurteilungsverfahren keine wesentlichen Unterschiede (vgl. Schuler et al. 2004, S. 135 f.).

Aus den vorliegenden Erläuterungen ableitend und unter Berücksichtigung der Unwägbarkeiten, gar fehlerbehafteten Aussagekraft, welche mit der Anwendung einer Beurteilung der beruflichen Leistung verbunden sein können, erfolgt nachfolgend eine kurze inhaltliche Darstellung zu den drei genannten Einstufungsverfahren. Hierzu wird darauf verwiesen, dass eine verhaltensorientierte Leistungsbeurteilung<sup>170</sup>, im Vergleich zu der eigenschafts- und ergebnisorientierten Leistungsbeurteilung, auf die Beobachtung und Bewertung von Arbeitsverhalten und nicht von Arbeitsergebnissen abstellt.

---

<sup>170</sup> Verhaltenserwartungsskalen, eine weitere Möglichkeit der verhaltensorientierten Leistungsbeurteilung, werden aufgrund fehlender Kurzbeschreibungen des stellentypischen tatsächlichen Arbeitsverhaltens sowie einer notwendigen Individualisierung der Skalenstufenumschreibung für den jeweiligen Stellentyp (vgl. Domsch/Gerpott 1985, S. 669 f.) nicht weiter verfolgt.

**Verhaltensverankerte Einstufungsskalen** sind graphische Einstufungsskalen. Die Skalenstufen werden dabei durch Kurzumschreibung des typischen tatsächlichen Arbeitsverhaltens in einem komplexen mehrstufigen Schema konstruiert und bedingen fundierte Kenntnisse der Arbeitsbereiche, um aus umfassenden Merkmalsausprägungen auf zurückliegende Leistungsmerkmale schließen zu können (vgl. Scholz 2014, S. 53 f.). Eine erste Gruppe von unbefangenen Beurteilern umschreibt die relevanten Leistungsdimensionen, bevor eine zweite neutrale Gruppe von Beurteilern dazu die konkreten Verhaltensbeispiele formuliert, die anschließend von einer dritten unabhängigen Gruppe von Beurteilern den einzelnen Dimensionen zugeordnet werden. Verhaltensbeispiele, die durch die zweite Gruppe erarbeitet wurden, die diesen Prozess überstanden haben, werden von einer zusätzlichen Stichprobe den jeweiligen Skalenstufen zugeordnet. Im Ergebnis bleiben die Verhaltensbeispiele übrig, die sich, bei möglichst geringer Streuung der Einschätzung zur Vermeidung von Messungenauigkeiten, über die gesamte Skalenlänge verteilen (Schuler et al. 2004, S. 135 f.).

**Verhaltensbeobachtungsskalen** sind durch Latham und Wexley (1977) entwickelt worden. Sie basieren auf Häufigkeitseinschätzungen, wie oft die vorgegebenen Verhalten beobachtet wurden (vgl. Becker 2009, S. 319 f.). Die Beobachter bewerten dabei das tatsächliche Arbeitsverhalten einer Person auf der Grundlage einzelner zuvor definierter Items zumeist mit Hilfe einer Likert-Skala von 1 (fast nie) bis 5 (fast immer).<sup>171</sup> Im Gegensatz zu dem Ergebnis der verhaltensverankerten Einstufungsskalen, die zu einem integrierten, dimensionsbezogenen Urteil gelangen, lassen die Verhaltensbeobachtungsskalen eine gezielte Beurteilung einzelner Verhaltensweisen bzw. einzelner Items zu. Ein tiefgehendes Vorwissen in Bezug auf die Organisationsstruktur, die Funktions- und Arbeitsbereiche ist nicht zwingend erforderlich (vgl. Schuler et al. 2004, S. 136).

**Verhaltensrangprofile** setzen nicht an der Person, sondern an den Merkmalen einzelner Personen an. Im Ergebnis werden die bewerteten Merkmale in eine Rangreihe

---

<sup>171</sup> Die Skalierungen reflektieren Circa-Angaben. Die Häufigkeit des gezeigten Verhaltens wird auf der Skala von 1–5 erfasst. 1 (fast nie) steht für 0–19%, ..., 5 (fast immer) steht für 80–100%. Die Häufigkeit des erwarteten Verhaltens, ausgedrückt über die Wertung, kann von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz variieren (vgl. Becker 2009, S. 320 f.). Die Skalierungsmethode wurde von Rensis Likert 1932 vorgeschlagen. Mit dieser Methode konstruierte Skalen werden Likert-Skalen genannt; der Skalenwert, als „score“ bezeichnet, jedes Befragten wird als die Summe der Einschätzung bewertet (vgl. Schnell et al. 2011, S. 178–180).

zum Abgleich der Rangfolge zur Arbeitsplatzanforderung gebracht. Das Ziel besteht in der Überprüfung, inwieweit der Stelleninhaber zur Positionsbekleidung geeignet ist. Eine Aussage über das tatsächliche Arbeitsverhalten oder über ein Leistungsniveau der Person wird mit der Methode „Verhaltensrangprofil“ nicht erbracht (vgl. Schuler et al. 2004, S. 136 f.).

Ungeachtet der Anwendung eines ‚geeigneten‘ Leistungsbeurteilungsverfahrens bleibt für alle beschriebenen Verfahren mit Blick auf die Datenerhebung und -auswertung, Teil D der Arbeit, festzuhalten, dass nur wenige Kriterien zur Abbildung des Konstrukts „berufliche Leistung“ ausreichend sind, um ein Höchstmaß an Generalisierbarkeit über die einzelnen Funktionen der Mitarbeiter hinweg zu erreichen (vgl. Marcus/Schuler 2006, S. 438 f.). Smith (1976) lehnt die Verwendung eines Einzelkriteriums zur Bewertung der betrieblichen Leistung als „hoffnungslos“ ab und beruft sich auf dessen multidimensionalen Charakter. Gleichwohl kann die Verwendung weniger Kriterien nach Becker zur Erhebung einer angemessenen Beurteilung sinnvoll sein (vgl. Becker 2009, S. 190).

### **3.3 Kriterien der verhaltensorientierten Leistungsbeurteilung**

Die Erkenntnisse von Marcus und Schuler (2006) sowie Becker (2009) betreffend der Anzahl zur Messung heranzuziehender Kriterien, wurden von Viswesvaran et al. bestätigt. Das Konstrukt „berufliche Leistung“ ist auf wenige Kriterien zurückzuführen. Auf der Grundlage ausgewerteter Studien der letzten 90 Jahre, u. a. bereinigt um die Messfehler resultierend aus Halo-Effekten (halo effects), aus Milde-Effekten (leniency effects) und Unachtsamkeiten (random response effects), erzielten die Items „productivity“ mit .92, „job knowledge“ mit .90 und „leadership“ mit .81<sup>172</sup> die höchsten bereinigten Faktorladungen über dem Durchschnitt von .77<sup>173</sup> (vgl. Viswesvaran et al. 2005, S. 108–131).

---

<sup>172</sup> Das „Ausstrahlen“ einer auffälligen Eigenschaft oder eines ausgeprägten Merkmales auf andere wird als „Halo-Effekt“ bezeichnet. Der „Halo-Effekt“ gehört wie der Ersteindrucks-Effekt zu den Konsistenzeffekten (vgl. Mey/Mruck 2010, S. 454 f.). Eine großzügige Beurteilung des Beobachters, beispielsweise bei einem besonders engen sozialen Kontakt, zeichnet den „Milde-Effekt“ aus. Der Messfehler wird dann evident, wenn der Beobachter die Wertvorstellungen der Beobachtenden teilt (vgl. Häder 2015, S. 315). Effekte, die über mehrere Beobachtungs- und Messebenen variieren und z. B. durch falsches Lesen einzelner Kriterien entstehen können, werden als Random-Effekte bezeichnet (vgl. Hosoya et al., 2014, S. 191; Hunter 2004, S. 116).

<sup>173</sup> Die Faktorladung gibt die Stärke des Zusammenhanges zwischen dem Faktor und den dazugehörigen Kriterien (Variablen) an. Ein Wert von > 0,6 gilt als gutes Gütekriterium (vgl. Homburg/Baumgartner

Die Auswahl der Kriterien für die Durchführung einer Leistungsbewertung in der vorliegenden Arbeit basiert auf den Ergebnissen der Metaanalysen von Campbell et al. (1993) und Hunt (1996) auf der Grundlage der Erkenntnisse eines Leistungsbeurteilungsverfahrens der US-Streitkräfte in den 1980er Jahren. In der Literatur bekannt unter dem Namen „Project A“ wurde eine der umfangreichsten personalpsychologischen Studien, beruhend auf einer Stichprobe von n=9.430 aus 19 verschiedenen Berufen, bei mehr als 200 Leistungsindikatoren sowie eine erschöpfende Prädiktorbatterie innerhalb des militärischen Bereiches durchgeführt und die Ergebnisse mit Hilfe mehrstufiger exploratorischer und konfirmatorischer Faktorenanalysen zu einem positionsübergreifenden Modell beruflicher Leistung mit fünf inhaltlich interpretierbaren Kriterien zusammengefasst (vgl. Marcus/Schuler 2006, S. 438). Die Kriterien „Einsatzbereitschaft“ und „Disziplin“, zwei von fünf Faktoren aus dem „Project A“, wurden durch Hunt, beziehend auf insgesamt acht Leistungsfaktoren von Einzelhandelsverkäufern, bestätigt (vgl. Marcus/Schuler 2006, S. 439; Hunt 1996, S. 51–83).

Ebenfalls unter Zugrundelegung der Ergebnisse des „Project A“ haben Campbell et al. (1996), in Erweiterung der im Jahr 1993 veröffentlichten Arbeit, eine generelle Theorie beruflicher Leistung entwickelt, auf deren Grundlage die Modellierung des eigenen, in dieser Arbeit verwendeten Fragebogens beruht.<sup>174</sup> Wie Hunt (1996) spezifizierten Campbell et al. (1996) ebenfalls acht unabhängige Leistungsfaktoren, wobei Campbell et al. im Vergleich zu Hunt (1996) einen deutlich stärkeren Bezug der Leistungsbewertung auf ausschließlich beobachtbares Arbeitsverhalten herausstellen (vgl. Campbell et al. 1996, S. 258–299; Poropat 2002, S. 3; Marcus/Schuler 2006, S. 439 f.). Aus den Erkenntnissen nach Campbell et al. (1996) sowie Hunt (1996) wurden fünf von acht Leistungskomponenten zur Präzisierung der formulierten Arbeitshypothesen in den eigenen Fragebogen übernommen (vgl. Stier 1999, S. 19–24; Schnell et al. 2011, S. 141 f.). Weggelassen wurden die Leistungskomponenten, die sich unmittelbar auf die Mitarbeiterführung bezogen oder mittelbar mit der Mitarbeiterführung im Zusammenhang standen, da anzunehmen ist, dass sich die Personengruppe der Schlüsselpersonen sowohl aus Führungskräften als auch aus Nicht-Führungskräften zusammensetzt (vgl. Osterman 1994, S. 173–188; Campbell et al. 1996, S. 258–299; Poropat 2002, S. 3 f.; Marcus/Schuler 2006, S. 439 f.). Aufgenommen wurden zwei

---

1995, S. 170–172). Die Präsentation der Messwerte erfolgt unter Zugrundelegung der Empfehlung der American Psychological Association (vgl. Nicol/Pexman 2007, S. 67–76).

<sup>174</sup> Der für die Arbeit entwickelte Fragebogen wird als Anhang IV geführt.

zusätzliche Leistungskomponenten, die einen direkten Bezug zu den Kernkompetenzen des Unternehmens sowie zu dem Unternehmenserfolg besitzen. Es handelt sich bei beiden Fragestellungen nicht nur um die Erfassung von zwei zusätzlichen Leistungskomponenten, sondern zugleich um die Berücksichtigung in der Anwendung der „Mixed Methodologies“, einer kombinierten Fragestellung innerhalb der qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden (vgl. Hug/Poscheschnik 2010, S. 90) zur Absicherung der einzelnen Ergebnisaussagen. Diese Vorgehensweise stellt sicher, dass sowohl eine stellen- als auch unternehmensübergreifende berufliche Leistungsbewertung anhand von objektivierten Kriterien angewendet wird, die keiner direkt nachvollziehbaren Beeinflussung durch die Unternehmensvertreter unterliegt.

In der folgenden Tabelle werden sowohl die gewählten Kriterien der Leistungsbeurteilung aus dem beruflichen Kontext als auch die entsprechenden Referenzquellen in der Herleitung der einzelnen Kriterien aufgeführt. Die dabei herangezogene Literatur setzt sich aus den Quellenangaben der bereits angegebenen Ergebnisse der Metaanalysen und aus den Erkenntnissen der vorstehenden Ausführungen zusammen. Letztgenannte Quellenhinweise sind mit einem <sup>\*1</sup> gekennzeichnet und stellvertretend aus der Summe aller Literaturhinweise aufgenommen.

Kriterien der Leistungsbeurteilung	Referenzquellen
Der MA wird den zentralen Anforderungen der spezifischen Position gerecht.	Campbell et al. (1996); Lück (2002) <sup>*1</sup> ; Lepak und Snell (2002) <sup>*1</sup> ; Groysberg et al. (2008) <sup>*1</sup>
Der MA wird den generellen und positionsübergreifenden Anforderungen gerecht.	Campbell et al. (1996); Cappelli und Neumark (2004) <sup>*1</sup>
Der MA kooperiert und unterstützt Kolleginnen/Kollegen im täglichen Arbeitsumfeld.	Campbell et al. (1996); Atchison (1991) <sup>*1</sup> ; Gmür und Schwerdt (2005) <sup>*1</sup>
Der MA erledigt alle fachlichen Kernaufgaben engagiert und gewissenhaft.	Campbell et al. (1996) / Hunt (1996); Chew (2004) <sup>*1</sup>
Der MA hält sich an Vorgaben, demonstriert Selbstkontrolle und Integrität im alltäglichen Umgang.	Campbell et al. (1996) / Hunt (1996); Carver und Scheier (1985) <sup>*1</sup>
Der MA arbeitet nahe bzw. unmittelbar der Kernkompetenzen des Unternehmens.	Cappelli und Crocker-Hefter (1997) <sup>*1</sup> ; Krüger/Homp (1997) <sup>*1</sup> ; Mugler (2009) <sup>*1</sup>
Der MA leistet durch sein Verhalten einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg.	Scholz (2006) <sup>*1</sup> ; Erdil et al. (2010) <sup>*1</sup> ; Aguinis und O'Boyle (2014) <sup>*1</sup>

Tabelle 4: Kriterien der beruflichen Leistungsbeurteilung, eigene Abbildung.

### 3.4 „Institutionalistische“ Überlegungen

Die unzweifelhaft mit der Einführung und Umsetzung einer Leistungsbeurteilung zur Bewertung des beruflichen Leistungsverhaltens verbundenen Probleme, seien es die in der Definition der Beurteilungskriterien liegenden, die Diskrepanzen bei der Funktionsbestimmung zwischen personalpolitischen und führungspolitischen Funktionen oder die mit einer Kontinuität verbundenen Erhebungszeiträume, um nur einige Problemfelder der Leistungsbeurteilung aufzuzeigen, verdeutlichen, dass ein institutionalistischer Ansatz im Kontext der Leistungsbeurteilungsbewertung eine alternative Sichtweise bietet und zugleich dafür geeignet ist, einen theoriegeleiteten Übergang der Erkenntnisse in die Praxis zu leisten.



Neben den theoretischen Argumenten haben auch die praxisorientierten Anwendungen der Leistungsbeurteilungsverfahren durch ihre fortwährende Persistenz Legitimation erlangt. Die Diskrepanz zwischen den theoretischen Empfehlungen und der teilweise praxisimmanenten Umsetzung, gegenläufig den theoretischen Kenntnissen, als eine Reaktion der Organisationen auf zunächst situative, später fortwährende Handlungen, geprägt durch vermittelte Annahmen, Vorstellungen und Erwartungen der handelnden Personen und der Umwelt, begründet ein bewusstes Abweichen von der betriebswirtschaftlichen Effizienz (vgl. Fallgatter 1998, S. 2 f.). Dabei müssen die Organisationen den an sie gestellten Umwelterwartungen entsprechen, um sich die Legitimität der Stakeholder zu sichern, einen daraus resultierenden Zufluss an internen und externen Ressourcen zu erlangen und zu erhalten sowie ihre Existenz zu gewährleisten. Strukturen und Prozesse innerhalb der Unternehmen richten sich derweil nicht immer nach den erforderlichen oder effektivsten Arbeitstätigkeiten (im Verständnis betriebswirtschaftlicher Effektivität) aus, sondern werden in einem erheblichen Maße von den rationalen, effektiven und effizienten Vorstellungen der Organisationsumwelt bei der Organisationsgestaltung beeinflusst (vgl. Süß/Muth 2004, S. 11 f.).

Basierend auf hier referierten Ausführungen formuliert Fallgatter, einen Ansatz von Meyer und Rowan (1977) fortschreibend, die institutionalistische Theoriebildung<sup>175</sup> als Referenztheorie, die ein Nebeneinander von theoretischer Empfehlung und praxisrelevanter Umsetzung in Bezug auf die Leistungsbeurteilungen gestattet und unterteilt den institutionalistischen Ansatz in einen materiellen und institutionell-symbolischen Kontext. Der materielle Kontext liefert dabei zweifelsfreie Beurteilungskriterien, die sich durch Ursache-Wirkungs-Beziehungen belegen lassen, welcher durch die Anerkennung des jeweiligen institutionell-symbolischen Kontextes, ausgelöst durch ‚allgemein geteilte‘ Vorstellungen, wie z. B. Unternehmen strukturiert sein müssen oder Leistungsbeurteilungen anzuwenden sind, Legitimität erlangt (vgl. Fallgatter 1998, S. 3). In der Betrachtung von Organisationen und Gesellschaft, aus einer makroinstitutionalistischen Perspektive,<sup>176</sup> werden theoretische Empfehlungen durch institutionalistische

---

<sup>175</sup> Nach der Institutionenhierarchie werden in erster Linie die fundamentalen Institutionen, z. B. die Grundregeln und Normen, als Wertesystem verstanden (vgl. Picot et al. 2012, S. 15–22).

<sup>176</sup> Mikroinstitutionalistische Perspektiven betrachten Organisationen als Institutionen. Sie erzeugen institutionalisierte Strukturen und nehmen eine Beeinflussung der Umwelt vor. In der makroinstitutionalistischen Perspektive adaptieren die Organisationen solche Strukturen, die von der Umwelt erwartet werden. Der Prozess erreicht innerhalb der Organisation eine Legitimität durch Adaptierung (vgl. Jörges-Süß/Süß 2004, S. 316–318). Darunter fallen auch die Schlüsselpersonen als außerordentliche Leistungsträger innerhalb einer Organisation. Nur selten akzeptieren die Unternehmensvertreter der

Prozesse, „die heute bestehende gesellschaftliche Zwänge, Verpflichtungen und Gelegenheiten den Status grundlegender Regeln im Handeln und Denken in einer Gesellschaft eingenommen haben“ (vgl. Jörges-Süß/Süß 2004, S. 2), innerhalb der Organisationen legitimiert. Als ‚Rationalitätsmythen‘ bezeichnet, entfalten die Regeln die Wirksamkeit eines kollektiven Glaubens. Sie werden keiner weiteren Prüfung unterzogen (vgl. Jörges-Süß/Süß 2004, S. 1–8), als selbstverständlich erachtet und institutionalisiert (vgl. Glückstein 2003, S. 19 f.).

Baumeler beschreibt den Vorgang der Institutionalisierung als Prozess von normativen und kognitiven Aktivitätsmustern. Wertesysteme, als einzuhaltende Regeln auf breiter Zustimmung beruhend, erklären die normativen Komponenten. Der kognitive Teil institutionalisierter Werthaltungen zeigt sich demgegenüber in der Gestalt als natürlich aufgefasster Denkmuster (vgl. Baumeler 2009, S. 81).

Eine objektive Wirklichkeit entsteht nach Berger und Luckmann (1980) durch die Mechanismen der „Habitualisierung“ als Ausgangspunkt eines Gewöhnungsprozesses. Sie erfolgt durch die Wiederholung von Handlungen eines Menschen zur Komplexitätsreduzierung, durch „Institutionalisierung“ habitualisierter Handlungen, indem die Vermehrung einzelner Handlungen zur objektiven Wirklichkeitswahrnehmung erwächst und durch „Legitimierung“, gesellschaftlich akzeptiert, als gerechtfertigt und sinnvoll anerkannt werden (vgl. Scholz 2014, S. 117).

Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, den Prozess der Konzeption (Formalstruktur) und Durchführung (Aktivität) betrieblicher Leistungsbeurteilungen zu entkoppeln. Rekuriert auf die vorherigen Ausführungen, lassen sich die betrieblichen Leistungsbeurteilungen zur Vermeidung blockierender Integration sowohl aufgabenbezogen als auch institutionell positionieren (vgl. Baumeler 2009, S. 81 f.). Durch eine „Strategie der Entkopplung“, in welcher „der Bezug des durchgeführten Leistungsbeurteilungsverfahrens zu den Anforderungen des institutionell-symbolischen Kontexts aufgehoben“ (vgl. Fallgatter 1998, S. 13) wird, tritt das grundsätzliche Verständnis in den Vordergrund, dass die Ergebnisse der durchgeführten Leistungsbeurteilungen nicht mehr ausschließlich nach ökonomischer Effizienz zu bewerten sind, sondern stattdessen die praktische Anwendung und Ausrichtung zunehmend an Bedeutung

---

KMU ihre Existenz, lassen ihnen individuelle Förderprogramme zuteil werden und erlauben eine Teilung der eigenen Machtposition.

gewinnen. Im Ergebnis führt die Schnittmenge theoretischer Empfehlung und praktischer Umsetzung, die einen materiellen Kontext nicht verlieren, jedoch den allgemeinen Erwartungen und damit zugleich dem institutionell-symbolischen Kontext nachgeordnet sind, zu einem anwenderorientierten System der Leistungsbeurteilungsverfahren (vgl. Fallgatter 1998, S. 15 f.). Zugleich zielt der Prozess der ‚Entkopplung‘ darauf ab, Konflikte zwischen den Umweltaforderungen der Wissenschaft und Praxis zu vermeiden. Dies geschieht, indem sich die Wissenschaftler von der Erwartung lösen, dass die gewonnenen theoretischen Kenntnisse im vollen Umfang in die Unternehmenspraxis Einzug halten (vgl. Süß/Muth 2004, S. 11–14).

Die soeben getroffenen Ausführungen finden für die kleinen und mittleren Unternehmen umfänglich Anklang, da diese Organisationen insbesondere, wie unter Teil B, Kapitel 1 bis 3 beschrieben, den Einflüssen vieler Stakeholder permanent ausgesetzt und ihre Handlungen zum Teil als Reaktionen auf die Umwelt zu verstehen sind (vgl. Welter 2003, S. 31-52). Wenig überraschend erscheint demzufolge in diesem Kontext die Erkenntnis, dass die kleinen und mittleren Unternehmen nicht nur das Instrument der Leistungsbeurteilung zur Bewertung der Mitarbeiter im Vergleich zu Großunternehmen weniger in Anspruch nehmen, sondern darüber hinaus auch den kontinuierlichen Umgang mit Leistungsbewertungen weniger wertschätzen (vgl. Eden 1992, S. 271–305; Pfohl 2013, S. 85 f.).

### **3.5 Zusammenfassung**

Die diskutierten drei Verfahren der eignungs-, ergebnis- und verhaltensorientierten Leistungsbewertung, abgestellt auf die Erfassung und Bewertung der betrieblichen Leistungen, sind nicht zuletzt aufgrund der dargestellten Messfehler, unterschiedlicher Erhebungszeitpunkte und betrachteter Zeiträume sowie zahlreicher beeinflussender Faktoren nicht geeignet, einen validen Wirkungszusammenhang zwischen dem Ergebnis der Leistungsbeurteilung und der tatsächlichen Leistung zweifelsfrei abzubilden. In der eignungsorientierten Leistungsbeurteilung fehlt gänzlich der Bezug zur individuellen Leistung; bei der ergebnisorientierten Leistungsbeurteilung, Fließbandarbeit außer Acht lassend, überwiegen die Kontaminierungs- und Defizienzkriterien.

Für die verhaltensorientierte Leistungsbeurteilung spricht die Erfassung und Bewertung von tatsächlichem Arbeitsverhalten und nicht von erzielter Arbeitsleistung. Wenn gleich auch die diskutierten drei Varianten zur verhaltensorientierten Leistungsbeurteilung unter dem Mangel einer geringen Reliabilität und der damit verbundenen Akzeptanzschwäche leiden, so genießen sie jedoch gegenüber den eignungs- und ergebnisorientierten Verfahren in der Praxis einen höheren Stellenwert (vgl. Marcus/Schuler 2006, S. 446 f.) und lassen allgemeingültige Tendenzaussagen<sup>177</sup> zu (vgl. Schuler et al. 2004, S. 133–141). Aus Sicht einer testtheoretischen Datenqualität der an der beruflichen Leistung einer Person ansetzenden Verfahren der verhaltensverankerten Einstufungsskalen sowie der Verhaltensbeobachtungsskalen existieren keine wesentlichen Unterschiede (vgl. Schuler et al. 2004, S. 133–141).

Die Ausführungen zu den institutionalistischen Ansätzen haben gezeigt, dass der materielle Kontext hinsichtlich der Einführung und der Umsetzung einer Leistungsbeurteilung, in der Praxis doch wesentlich von dem institutionell-symbolischen Kontext beeinflusst, entsprechend der Unternehmensgröße vielfach bestimmt wird. Damit treten zugleich verbindliche ökonomische Aspekte zugunsten institutionalisierter Handlungsprozesse zurück.

Für die Anwendung eines Leistungsbeurteilungsverfahrens im Rahmen dieser Arbeit wurde die verhaltensorientierte Leistungsbeurteilung, basierend auf Verhaltensbeobachtungsskalen, ausgewählt. Die Erhebung der Daten beschränkt sich auf die unter Kapitel 3.3 ausgewiesenen Kriterien. Die damit verbundenen Ziele betreffen den Nachweis, dass die Gruppe der Schlüsselpersonen den Unternehmenserfolg durch ihr berufliches Arbeitsverhalten stärker beeinflusst als die der Nicht-Schlüsselpersonen. Zugleich wird eine formale Bestätigung erwartet, dass die Unternehmensvertreter bei der Auswahl der Personen als Schlüsselpersonen diejenigen benannt haben, die auch im Leistungsverhalten das Unternehmen hauptsächlich positiv beeinflussen.

---

<sup>177</sup> Richtungsweisende Formulierung von beobachtbaren „tatsächlichen Arbeitsverhaltens“ einzelner Individuen ohne abschließende Bewertung. Durch das Individuum nicht beeinflussbare Faktoren sind im Ergebnis einer Leistungsbewertung zumeist inkludiert, so dass die Leistungsbewertung zu einer Tendenzaussage verkümmert.

## Teil D: Empirische Untersuchung

### 1 Forschungsleitende Fragestellungen

#### 1.1 Kernfragestellung

Die Kernfragestellung<sup>178</sup> dieser Arbeit

**„Lassen sich die Schlüsselpersonen innerhalb der Unternehmen identifizieren und bewerten; existiert ein positiver Zusammenhang zwischen den bewerteten Schlüsselpersonen und dem Unternehmenserfolg?“**

setzt sich aus zwei Teilen zusammen.

Zur Evaluation des ersten Teils der Kernfragestellung

**„Lassen sich die Schlüsselpersonen innerhalb der Unternehmen identifizieren und bewerten ...“**

und der damit verbundenen Arbeitshypothesen, wie im folgenden Kapitel beschrieben, wird auf das nachfolgende Modell „Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen“, nachfolgend „IBS“ genannt, Bezug genommen. Die mit der Studie verbundenen Ergebnisse lassen eine klare Beantwortung des ersten Teils der Kernfragestellung erwarten.

---

<sup>178</sup> Die im Folgenden formulierte Kernfragestellung wird im Hinblick auf den Sachverhalt dieser Forschungsarbeit für wesentlich gehalten und gibt die Struktur des Gegenstandsbereiches vor. Die Arbeitshypothesen richten sich an der Kernfragestellung aus. Eine Kernfragestellung mit den dazugehörigen Arbeitshypothesen muss sich in der Realität des bezeichneten Phänomens bewähren und kann richtig oder falsch sein (vgl. Kromrey 2009, S. 155).

## Modell IBS

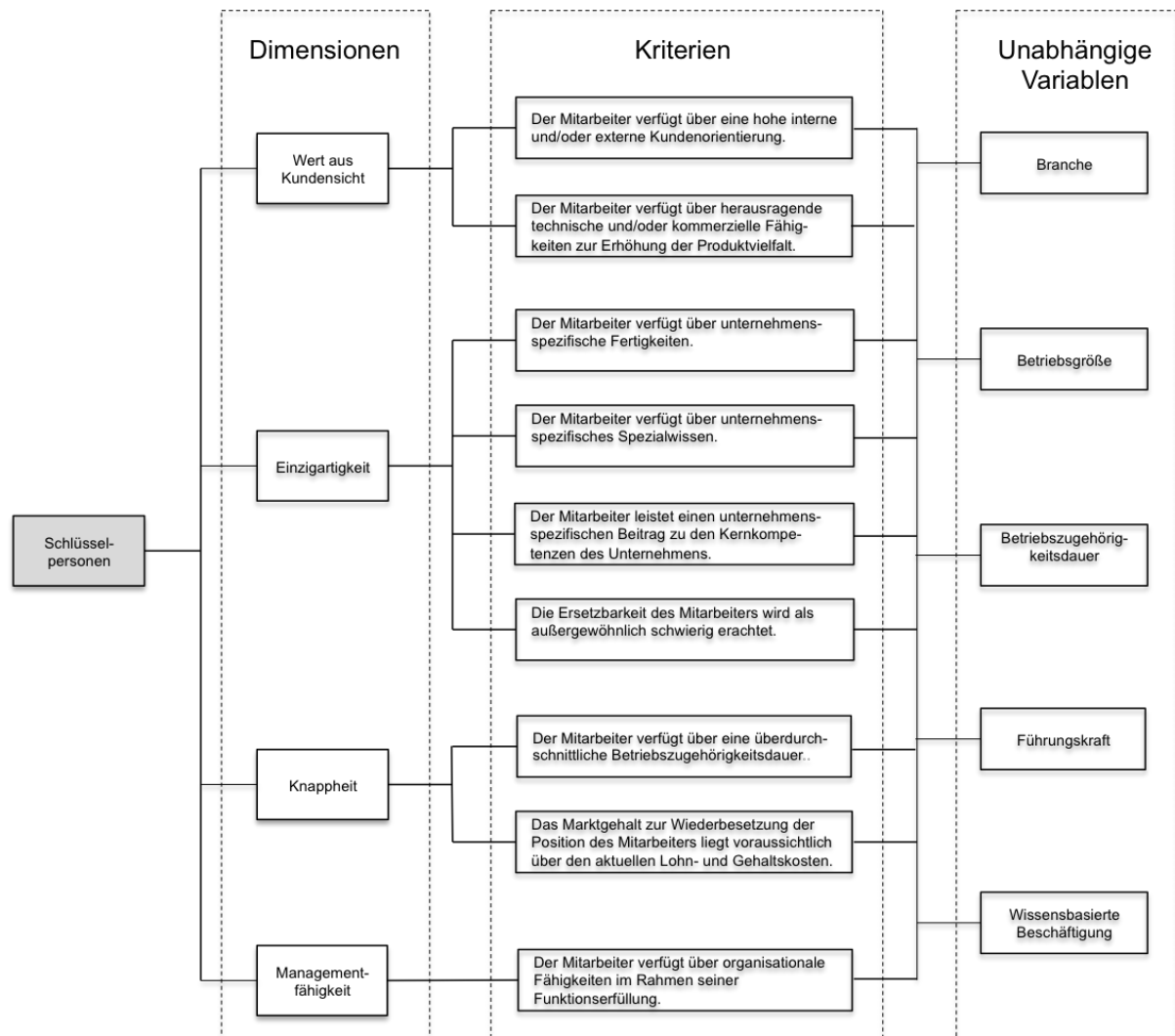


Abbildung 14: Modell IBS, eigene Abbildung.

Dabei entsprechen die Dimensionen den Ausarbeitungen unter Teil C, Kapitel 1.3. Die zugeordneten neun Kriterien wurden unter Teil C, Kapitel 2.1 erörtert. Eine Auswahl von fünf unabhängigen Variablen erfolgte unter Bezugnahme der Einflussfaktoren in Teil B, Kapitel 1 bis 3.

Zur Evaluation des zweiten Teils der Kernfragestellung

**„... existiert ein positiver Zusammenhang zwischen den genannten Schlüsselpersonen und dem Unternehmenserfolg?“**

und der damit verbundenen Arbeitshypothesen, wie im folgenden Kapitel beschrieben, wird auf das nachfolgende Modell „Leistungsbewertung von Schlüsselpersonen, nachfolgend „LS“ genannt, Bezug genommen. Die mit der Studie verbundenen Ergebnisse lassen eine Beantwortung des zweiten Teils der Kernfragestellung unter Berücksichtigung der unter Teil C, Kapitel 3, beschriebenen Einschränkungen zu.

## Modell LS

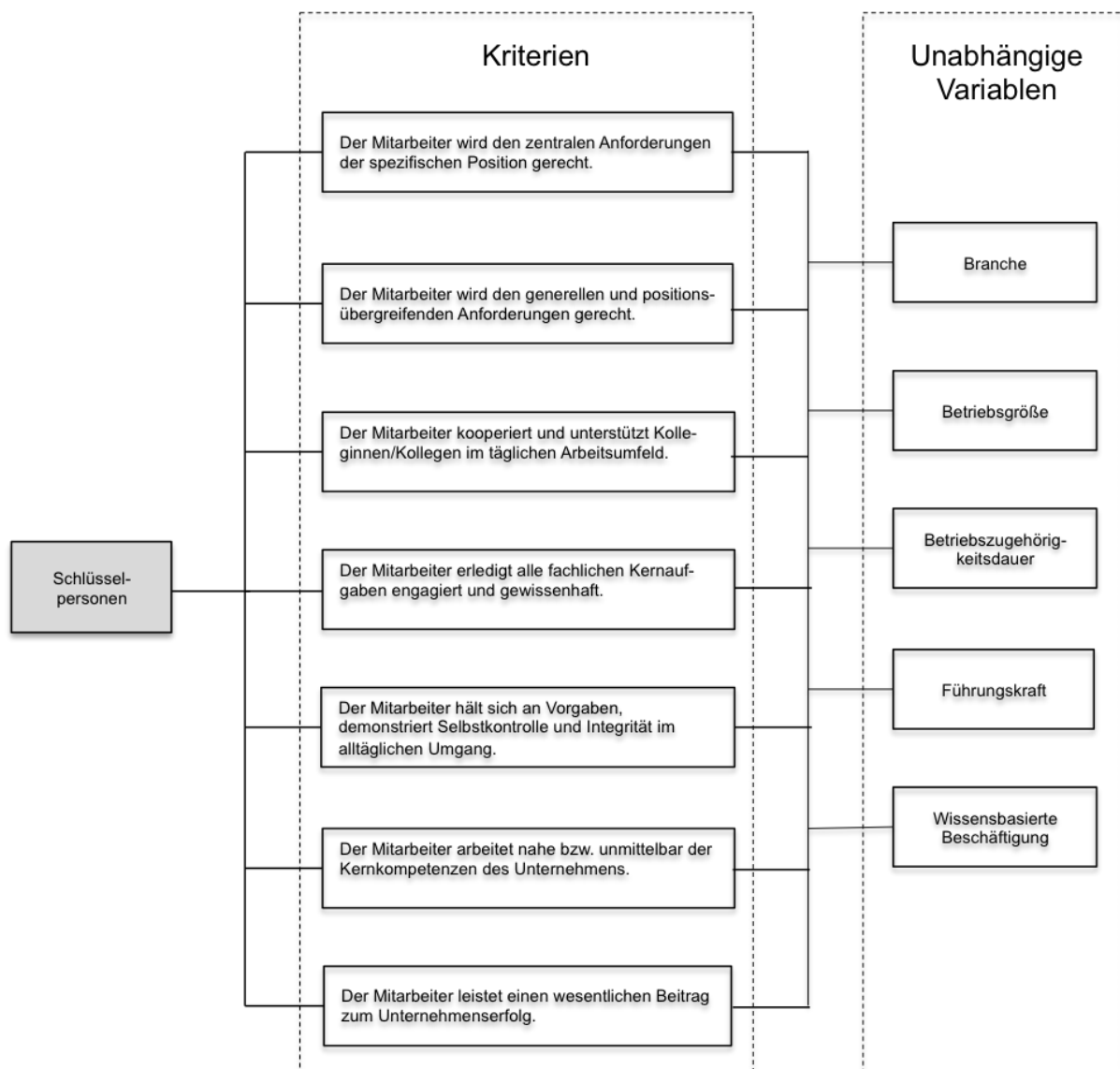


Abbildung 15: Modell LS, eigene Abbildung.

Dabei entsprechen die sieben Kriterien der inhaltlichen Erarbeitung unter Teil C, Kapitel 3.3. Die unabhängigen Variablen, wie zuvor in der Modelldarstellung IBS, werden auch für das Modell LS verwendet, um im Rahmen der Ergebnisdarstellung und Interpretation eine Vergleichsbetrachtung beider Modellvarianten vornehmen zu können. Alternative unabhängige Variablen, die für beide Modelle zutreffen, z. B. der Ausbildungsstand der Personen, wurden mit Blick auf die Zielsetzung der Arbeit bewertet, jedoch in der Priorisierung der geeigneten unabhängigen Variablen nicht weiter verfolgt. Die unabhängige Variable „Geschlecht“ wurde über die fünf dokumentierten Variablen im Zuge der Datenerhebung miterfasst und als „ergänzende unabhängige Variable“<sup>179</sup> geführt.

## 1.2 Arbeitshypothesen

Ausgehend von der zweigeteilten Kernfragestellung werden im Folgenden die Arbeitshypothesen<sup>180</sup> aus den bisherigen Erörterungen und nicht zuletzt aus den Zielsetzungen dieser Arbeit, formuliert unter Teil A, Kapitel 3, hergeleitet und einer „Theorie und Hypothesen testenden“ Untersuchung unterzogen (vgl. Stier 1999, S. 17–33; Atteslander et. al. 2010, S. 86 f.). Dabei nehmen die Formulierungen zu den Arbeitshypothesen von 1a. bis 1e., unter Zugrundelegung des IBS-Modell, Bezug auf den ersten Teil der Kernfragestellung. Daran anschließend erfolgt eine Abfassung der auf den zweiten Teil der Kernfragestellung gerichteten Arbeitshypothesen von 2a. bis 2f. in Anlehnung an das LS-Modell.

Chew bezeichnet die jeweilige Branche als einen determinierenden Faktor für die Anzahl der Schlüsselpersonen innerhalb der Unternehmen (vgl. Chew 2004, S. 120 u. S. 126). Auf die Besonderheiten der Branchenzugehörigkeit zur Bestimmung strategischer HR-Praktiken weist Gooderham in seiner Forschungsarbeit hin (vgl. Gooderham et al. 2008, S. 2047–2052). Osterman differenziert in seinen Forschungsarbeiten zur Identifizierung und Bewertung der Schlüsselpersonen zwischen der verarbeitenden Industrie und der nicht verarbeitenden Industrie (vgl. Osterman 1994, S. 173 f.).

---

<sup>179</sup> Der zusätzliche Erkenntnisgewinn unter Berücksichtigung der unabhängigen Variablen „Geschlecht“ wird durch die angewendeten Verfahren der deskriptiven und multivariaten Statistikverfahren gleichermaßen erhoben.

<sup>180</sup> Arbeitshypothesen zeichnen sich durch eine „Anschlussfähigkeit“ an der Kernfragestellung aus. Als wohlbegründete Annahmen sind sie vorläufig weder erhärtet, bestätigt noch widerlegt (Hug/Poschnechnik 2010, S. 53).



Die daraus abgeleitete Arbeitshypothese lautet:

**Hypothese 1a: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen den identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen der Branche „Dienstleistung“ im Vergleich mit den Branchen „Produktion“ und „Handel“.**

Aus der Kontingenz-Perspektive<sup>181</sup> ist anzunehmen, dass die Beziehung zwischen HRM-Praktiken und Unternehmenserfolg je nach den verschiedenen externen und internen Einflüssen variiert. So erachtet die Theorie auch die Konditionierungsauswirkungen einer Zahl von externen und internen organisationalen Faktoren als wesentlich, z. B. die Unternehmensgröße (vgl. Paauwe/Boselie 2005, S. 68–83; Gooderham et al. 2008, S. 2047–2049) oder die Anzahl der im Unternehmen beschäftigten Schlüsselpersonen (vgl. Liu et al. 2013, S. 187–190). Der Anteil der Unternehmen in Deutschland mit < 50 beschäftigten Mitarbeitern lag im Jahr 2012 bei 96,2%; der Anteil der Unternehmen mit ≥ 50 bis < 249 beschäftigten Mitarbeitern betrug 3,0% (0,7% entfielen auf die Großunternehmen). Dabei beschäftigten die Größenklassen der Kleinstunternehmen und kleinen Unternehmen 78,7% aller regulär erfassten Arbeitnehmer in Deutschland (vgl. Statistisches Bundesamt, 2015). Ungeachtet der Beschäftigtenzahlen und der damit verbundenen volkswirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Bedeutung der Unternehmen < 50 Mitarbeiter, sehen sich die kleinen gegenüber den mittleren Unternehmen sowohl einem organisatorischen Nachteil der mitarbeiterorientierten Führung gegenüber<sup>182</sup> als auch zumeist einer finanziellen Beeinträchtigung in der Anwendung von Personalentwicklungsmaßnahmen (vgl. Pfohl 2013, S. 15 f. u. S. 257 f.). Darüber hinaus stellen Kemelgor und Meek heraus, dass ein Angebot an beruflicher Flexibilität und individueller Entwicklung sowie die damit verbundenen HR-Praktiken mit der Unternehmensgröße von KMU korrelieren (vgl. Kemelgor/Meek 2008, S. 74–86).

---

<sup>181</sup> Zur Vermeidung von Wiederholungen wird zur Erläuterung der Kontingenz-Perspektive auf Teil B, Kapitel 2.2 und 5.1.2, verwiesen.

<sup>182</sup> Zumeist sind die Führungskräfte der kleinen Unternehmen operativ gebunden und i. d. R. nicht in der Lage, ihre Führungsverantwortung, zum Beispiel in der Formulierung und Umsetzung einer Unternehmenstrategie, wahrzunehmen.

Die daraus abgeleitete Arbeitshypothese lautet:

**Hypothese 1b: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen den identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen der Betriebsgröße „≥ 50 Mitarbeiter“ im Vergleich mit der Betriebsgröße „< 50 Mitarbeiter“.**

Eine weitere unabhängige Variable ist die Betriebszugehörigkeitsdauer einzelner Mitarbeiter. Kullak, Gmür und Schwerdt sowie Schlosser stellen in ihren Forschungsarbeiten die Bedeutung der Betriebszugehörigkeit zur Identifizierung von Schlüsselpersonen heraus. Ihnen gemein ist die Grundaussage, dass die Mitarbeiter mit einer überdurchschnittlichen Betriebszugehörigkeitsdauer und einem damit verbundenen einzigartigen und wertvollen Wissensstand, im Vergleich zu den übrigen Mitarbeitern, zu den Schlüsselpersonen eines Unternehmens zählen (vgl. Kullak 1995, S. 33–39; Gmür/Schwerdt 2005, S. 229 f.; Schlosser 2015, S. 43–49).

Die daraus abgeleitete Arbeitshypothese lautet:

**Hypothese 1c: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen den identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen der Betriebszugehörigkeitsdauer „> 10 Jahre“ im Vergleich mit einer geringeren Betriebszugehörigkeitsdauer.**

Cosack et al. identifizieren Schlüsselpersonen über den Beitrag zur Wertschöpfungskette eines Unternehmens und führen sowohl die Unternehmensvertreter als auch die Führungskräfte sowie Mitarbeiter in „kritischen Funktionen“ innerhalb der Gruppe der Schlüsselpersonen auf (vgl. Cosack et al. 2010, S. 135–139). Nach Kalabina zählen die Führungskräfte aller Ebenen und/oder die technischen Experten zu den Schlüsselpersonen eines Unternehmens (vgl. Kalabina 2009, S. 323–340). Minina und Krupskaya führen aus, dass nicht jede Führungskraft mit hierarchischer Funktion per se eine Schlüsselperson ist (vgl. Minina/Krupskaya 2010, S. 9 f.). Hammer und Champy argumentieren, dass nur die Personen der Unternehmensführung zu der Gruppe der Schlüsselpersonen gezählt werden können, da sie die „Macht zur kreativen Zerstö-

rung“ besitzen, um im Anschluss daran einen Vorteil zu erzielen (vgl. Hammer/Champy 1993, S. 65 f.). Für Sattelberger sind Führungskräfte per Definition die Schlüsselpersonen im Unternehmen (vgl. Sattelberger 1995, S. 70 f.).

Die daraus abgeleitete Arbeitshypothese lautet:

**Hypothese 1d: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen den identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen als „Führungskräfte“ im Vergleich mit den sonstigen identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen.**

Nach Lepak und Snell, beziehend auf das zuvor beschriebene vier Quadrantenmodell der Beschäftigungsarten unter Zugrundelegung des ressourcenbasierten Ansatzes, werden Personen der „wissensbasierten Beschäftigung“ als Kern des Unternehmens betrachtet. Nur Mitarbeiter mit wertvollen und einzigartigen Fähigkeiten, so Lepak und Snell, prägen die Unternehmensentwicklung nachhaltig (vgl. Lepak/Snell 1999, S. 35 f.; Lepak/Snell 2002, S. 535–539).

Die daraus abgeleitete Arbeitshypothese lautet:

**Hypothese 1e: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen den identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen und der Beschäftigungsart „wissensbasierte Beschäftigung“ im Vergleich mit den sonstigen Beschäftigungsarten.**

Die folgenden Arbeitshypothesen 2a. bis 2f. beziehen sich auf den zweiten Teil der Kernfragestellung, wie zu Beginn des Kapitels beschrieben. Die Arbeitshypothese 2a. fragt nach einem positiven Zusammenhang zwischen den benannten und von den Unternehmensvertretern bewerteten Schlüsselpersonen mit Hilfe der individuellen Leistungsbewertung. Die übrigen Arbeitshypothesen sind als Vergleichsannahmen der Personengruppe der Schlüsselpersonen in Bezug auf die unabhängigen Variablen, gemäß des LS-Modells formuliert.

Huselid konnte nachweisen, dass bei Schlüsselpersonen gezielte HR-Praktiken, abgestimmt mit der strategischen Ausrichtung der Unternehmen, signifikante Auswirkungen auf die kurz- und langfristige finanzielle Unternehmensperformance haben (vgl. Huselid 1995, S. 635 f.). Nach Liu et al. ist ein positiver Zusammenhang zwischen den Schlüsselpersonen und den Unternehmensergebnissen empirisch begründet (vgl. Liu et al. 2013, S. 190–192). Mitarbeiter mit einer überdurchschnittlichen Leistungsbeurteilung zählen zu den Leistungsträgern innerhalb der KMU und nehmen einen positiven Einfluss auf das Unternehmensergebnis, sofern die Rahmenbedingungen des Arbeitsplatzes, dazu zählen z. B. die Arbeitsaufgabe und die organisatorische Struktur, eine Entfaltung des Leistungsvermögens zulassen (vgl. Wegmann 2006, S. 16 f.).

Die daraus abgeleitete Arbeitshypothese lautet:

**Hypothese 2a: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen den identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen und den Ergebnissen der individuellen Leistungsbewertung.**

Es ist unbestritten, dass Einstellungen, Erfahrungen und Fähigkeiten bei Mitarbeitern unterschiedlich vorhanden sind. Nach den Ergebnissen der Studie von Minina und Krupskaya existiert u. a. ein Zusammenhang zwischen der Konfiguration von Einstellungen, Erfahrungen und Fähigkeiten in Bezug auf die Branche (vgl. Minina/Krupskaya 2010, S. 6–9). Ein Resultat der Forschungsarbeit Chews ist die Herausstellung der Branche als Aspekt der Mitarbeiterbindung und der damit verbundenen kontinuierlichen Leistungserbringung in Bezug auf die dauerhafte Sicherung der Personalkapazitäten (vgl. Chew 2004, S. 117 f.). Die Arbeiten von Ostermann (1994), Delery und Doty (1996) sowie Lepak und Snell (1999) lassen den Schluss zu, dass es innerhalb der Branchen in Bezug auf die Gruppe der Schlüsselpersonen Leistungsunterschiede gibt. Sie zeigen Kausalbeziehungen zwischen dem Ausmaß der technologischen Fertigungstiefe und der damit verbundenen Einschränkungen der Leistungserbringung im Hinblick auf die Anwendung der individuellen Erfahrungen im standardisierten Ferti-

gungsprozess (vgl. Lepak et al. 2007, S. 233). Aguinis und O'Boyle jr. (2014) bestätigen die Leistungsunterschiede innerhalb der verschiedenen Branchen.<sup>183</sup>

Die daraus abgeleitete Arbeitshypothese lautet:

**Hypothese 2b: Identifizierte und bewertete Schlüsselpersonen der Unternehmen in der Branche „Dienstleistung“ erzielen eine höhere Leistungsbewertung im Vergleich zu den identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen der Branchen „Produktion“ und „Handel“.**

Schlosser identifizierte in seiner Forschung die enge Vertrauensbindung zwischen Management und Mitarbeitern als Kompensation für formale Prozesse und Regelungen. Zeitgleich stellt er fest, dass Unternehmensvertreter kleinerer Unternehmen ein ureigenes Interesse verfolgen, gegenüber dem Mitarbeiter hinsichtlich der Fähigkeiten und Erfahrung sowie des Leistungsnachweises als Vorbild zu dienen (vgl. Schlosser 2015, S. 46 f.). Die damit verbundene hohe Leistungsbereitschaft der Unternehmensvertreter, ausgelöst durch einen Unabhängigkeitsdrang (vgl. Ibrahim/Soufani 2002, S. 422 f.) als Unternehmer, könnte insbesondere die Mitarbeiter in kleinen Organisationen, die über eine hohe Leistungsmotivstärke und -bereitschaft verfügen (vgl. Kriegesmann et al. 2003, S. 221–236), in ihrer Entfaltung behindern.

Die daraus abgeleitete Arbeitshypothese lautet:

**Hypothese 2c: Identifizierte und bewertete Schlüsselpersonen in Unternehmen mit einer Betriebsgröße von „≥ 50 Mitarbeitern“ erzielen eine höhere Leistungsbewertung im Vergleich zu den identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen in Unternehmen mit einer Betriebsgröße von „< 50 Mitarbeitern“.**

---

<sup>183</sup> Eine Untersuchung in verschiedenen Branchen hat nahe gelegt, dass die P-V-Funktion (Individual Performance (P) – Organization Level Value (V)) exponentiell ist mit dem obersten Zehntel der Belegschaft, das 30,1% zur Produktion beiträgt, wohingegen das oberste Viertel einen Betrag von 50,0% hervorbrachte. Die besten Performer dominierten die Produktion aber die Unterschiede in ihrem individuellen Output relativ zur Gruppe der besten Performer bewertet, sind oft gering, wenn man sie mit den Unterschieden im Wert für die Organisation gegenüberstellt (vgl. Aguinis/O'Boyle jr. 2014, S. 324).

Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer deutscher Arbeitnehmer lag im Jahr 2008 bei 10,8 Jahren (vgl. IAB, 2009). Insbesondere bei KMU darf erwartet werden, dass eine überdurchschnittliche Beschäftigungsdauer bei Schlüsselpersonen, aufgrund einer zumeist unmittelbaren Nähe zur Unternehmensvertretung und der daraus resultierenden Entwicklungs- und Leistungsmöglichkeiten, Auswirkungen auf die Ergebnisse der beruflichen Leistungsbewertung haben wird (vgl. Pfohl 2006, S. 236–241; Schlosser 2015, S. 43).

Die daraus abgeleitete Arbeitshypothese lautet:

**Hypothese 2d: Identifizierte und bewertete Schlüsselpersonen mit einer Betriebszugehörigkeitsdauer „> 10 Jahre“ erzielen eine höhere Leistungsbewertung im Vergleich zu den identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen mit einer geringeren Betriebszugehörigkeitsdauer.**

Formalisierte Leistungsbeurteilungsprozesse sind bei KMU im Vergleich zu Großunternehmen in der Ausprägung eher selten anzutreffen. Oft informelle, häufig stattfindende Feedbackgespräche ersetzen den formalisierten Prozess der Leistungsbewertung (vgl. Oertig/Kels 2014, S. 249–251). Ungeachtet dessen wird darauf verwiesen, dass identifizierte Schlüsselpersonen als Führungskräfte, im Vergleich zu den Nicht-Führungskräften, des Öfteren eine Rückkopplung ihrer Leistung durch die Unternehmensvertreter erhalten und infolgedessen, aufgrund einer damit im Zusammenhang stehenden höheren Motivation, eine stärkere Leistungsbereitschaft zeigen (vgl. Gelade/Ivery 2003, S. 383–404).

Die daraus abgeleitete Arbeitshypothese lautet:

**Hypothese 2e: Identifizierte und bewertete Schlüsselpersonen als „Führungskräfte“ erzielen eine höhere Leistungsbewertung im Vergleich zu den sonstigen identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen.**

Nach Snow und Snell gruppieren Unternehmen ihre Leistungsträger der wissensbasierten Beschäftigungsart zu und fokussieren sich dabei u. a. auf die langfristige Mitarbeiterbindung der Gruppenmitglieder (vgl. Snow/Snell 1993, S. 448 f.). Mitarbeiter mit besonderen unternehmensspezifischen Fähigkeiten und Erfahrungen repräsentieren ein hohes individuelles Humankapital und zählen zu den Leistungsträgern innerhalb einer Organisation (Lepak/Snell 2002, S. 522; Groysberg et al. 2008, S. 1215 f.).

Die daraus abgeleitete Arbeitshypothese lautet:

**Hypothese 2f: Identifizierte und bewertete Schlüsselpersonen mit einer „wissensbasierten Beschäftigungsart“ erzielen eine höhere Leistungsbewertung im Vergleich zu den identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen sonstiger Beschäftigungsarten.**

## 2 Forschungsmethoden

Die für die vorliegende Arbeit angewandten Forschungsmethoden beziehen sich auf einen Teil der qualitativen und einen Teil der quantitativen Forschung. Beide Forschungsmethoden stellen keinen Gegensatz dar, sondern ergänzen sich gegenseitig, wenn es beispielsweise darum geht, die subjektiv aufgenommenen und ausgewerteten Sachverhalte der Praxis (Alltag) mit empirischen Zahlenwerten zu belegen bzw. den Kenntnisstand zu erweitern (vgl. Mayring 2010, S. 17 f.; Hug/Poscheschnik 2010, S. 86–89). Beide Forschungsmethoden, in der Anwendung auch „Mixed methodologies“ genannt (vgl. Hug/Poscheschnik 2010, S. 90 f.), werden im Folgenden beschrieben und haben die allgemeinen Gütekriterien<sup>184</sup> einer wissenschaftlichen Forschungsarbeit einzuhalten.

---

<sup>184</sup> Die allgemeinen Gütekriterien beziehen sich auf die Objektivität, die Reliabilität, die Validität sowie die Triangulation einer wissenschaftlichen Arbeit (vgl. Hug/Poscheschnik 2010, S. 93 f.). Das Gütekriterium der Objektivität wird zu Beginn der qualitativen Forschungsmethode im Zusammenhang mit einer möglichen Subjektivität der Forschenden diskutiert und zu der quantitativen Forschungsmethode abgegrenzt.

## 2.1 Umfeld der Forschungsarbeit

Die Studie wurde im Umfeld der kleinen und mittleren Unternehmen gemäß der Unternehmensdefinition in Teil B, Kapitel 4, geografisch im Raum der westdeutschen Bundesländer, durchgeführt.

Begleitet wurde die Forschungsarbeit, insbesondere die vorbereitenden Schritte zur Datenerhebung, von einer Vielzahl von Stakeholdern mit unterschiedlichen Sichtweisen und persönlichen Einstellungen. Im Wesentlichen zu nennen sind dabei die Unternehmensvertreter selbst, die arbeitnehmerorganisierten Interessensvertretungen<sup>185</sup> sowie die Beratungsstrukturen des Mittelstandes. Dazu zählen, neben den Steuer- und Rechtsberatungen und den Hausbanken, auch das direkte private und/oder geschäftliche Umfeld der Unternehmensvertreter der KMU.

Im Allgemeinen wird das KMU-Umfeld, was die Durchführung von Forschungsarbeiten angeht, als schwierig eingestuft. Die Unternehmensführung ist im Vergleich zu den Vertretern der Großunternehmen durch Funktionsanhäufung überlastet. Des Weiteren steht der operative Ansatz der Umsetzung im Vordergrund, weniger die Förderung wissenschaftlicher Erkenntnisse über ihr Tun (vgl. Pfohl 2013, S. 15–31). Letmathe et al. führen dazu aus, dass Studien zu spezifischen Aspekten von mittelständischen Unternehmen, einmal abgesehen von den wissenschaftlichen Arbeiten zur Unternehmensgründung und zur Theorie der Unternehmen, in der betriebswirtschaftlichen Forschung nach wie vor unterrepräsentiert sind (vgl. Letmathe et al. 2007, S. V–XII).

## 2.2 Auswahl der Erhebungsmethoden

Durch einige Vorgespräche mit Unternehmensvertretern der KMU, mit Vertretern des Instituts für Mittelstand in Bonn (IfM) sowie ausgewählten Personen zur Reflexion des Forschungsvorhabens und der Erhebungsmethoden wurde deutlich, dass eine Datenerhebung, beispielsweise auf der Grundlage eines ausschließlich zugestellten Frage-

---

<sup>185</sup> Die Begrifflichkeiten „Interessensvertretung“ und „Betriebsrat“ werden synonym benutzt, wenngleich der Begriff der Interessensvertretung die Institution „Betriebsrat“ umfasst. Ist bei KMU der Größenklasse < 20 Mitarbeiter (MA) nur in 7% ein Betriebsrat vertreten, steigt die Rate der Betriebsratsvertretung bei KMU ≥ 20 bis < 50 MA auf 15% und ≥ 50 MA bis < 250 MA auf 63% (vgl. Schlömer-Laufen 2011, S. 3). Gründe für eine Betriebsratsgründung sind auf wirtschaftliche Krisensituationen, auf wachstumsbedingte Konflikte, auf einen Wechsel in der Führungsriege und auf angewandte Führungsstile zurückzuführen (vgl. Rudolph/Wassermann 2006, S. 94 f.).



bogens, womöglich zu keiner repräsentativen Rücklaufquote<sup>186</sup> geführt hätte. Als Ergebnis der geführten Diskussionen und unter Beachtung der Literaturhinweise, wurde die Datenerhebung daher nach einem dreistufigen Datenerhebungsmodell durchgeführt. Wie nachstehend abgebildet, wurde sie, inklusive der jeweiligen Vorbereitungsphasen, in einem Zeitraum von Juni 2012 bis Oktober 2014 umgesetzt.

### Dreistufiges Datenerhebungsmodell

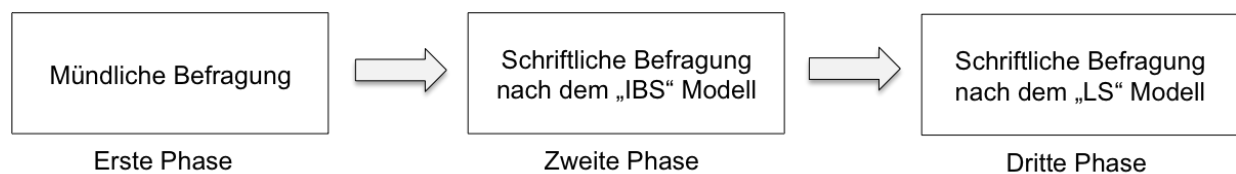


Abbildung 16: Dreistufiges Datenerhebungsmodell, eigene Abbildung.

Für alle drei Phasen der Erhebungsdurchführung wurde ein Pretest durchgeführt, nachstehend unter Kapitel 2.5.1 beschrieben, wissenschaftliche Sachverhalte in realitätsnahe Begrifflichkeiten operationalisiert (vgl. Kromrey 1994, S. 126) und die Tauglichkeit der Erhebungsinstrumente zur Hypothesenvalidierung getestet (vgl. Atteslander et al. 2010, S. 86 f.). Die Umsetzung der Operationalisierung erfolgte in Anlehnung an den Prozess der „technischen Anweisungen“, wie in einem konkreten Fall vorzugehen ist, um die gewünschten Informationen aus der Realität zu erhalten (vgl. Stier 1999, S. 17–33).

Kontaktiert wurden ausschließlich Unternehmensvertreter kleiner und mittlerer Unternehmen. Das Adressmaterial wurde auf Anfrage durch die Industrie- und Handelskammer Bonn/Rhein-Sieg selektiert und orientierte sich an der Anzahl der Mitarbeiter der Unternehmen < 250 Mitarbeiter in ihrem Bezirk. Von 142 erhaltenen Adressen der Unternehmen waren 16 aufgrund veralteter Anschriften unbrauchbar. Zusätzlich zum Adresspool der Industrie- und Handelskammer Bonn/Rhein-Sieg wurden weitere zwölf

<sup>186</sup> Die Rücklaufquote bei postalischen Befragungen schwankt zwischen 10 und 90%. Eine durchschnittliche gewichtete Rücklaufquote liegt bei 47,3% (vgl. Porst 1999, S. 72 f.). Im Vergleich dazu variiert der Rücklauf für E-Mail-Surveys mehrheitlich zwischen 5 und 50 Prozent (Häder 2015, S. 242). Für die Datenerhebung im Rahmen der Forschungsmethoden war das Risiko einer zu geringen Stichprobenmenge auf der Grundlage der vorherigen Befragungsmethoden zu hoch.

Adressen durch eine regionale Sparkassenorganisation<sup>187</sup> – Bereich Gewerbekunden – und darüber hinaus sechs Adressen von kontaktierten Wirtschaftsprüfungs- bzw. Steuerberatungsgesellschaften bereitgestellt.

In Summe wurden 144 Personen vorgenannter KMU in einem Anschreiben kontaktiert. 94 Schreiben blieben unbeantwortet, 14 Unternehmen reagierten mit einer schriftlichen Absage, 36 Unternehmensvertreter stimmten einem ersten Telefonat zu.

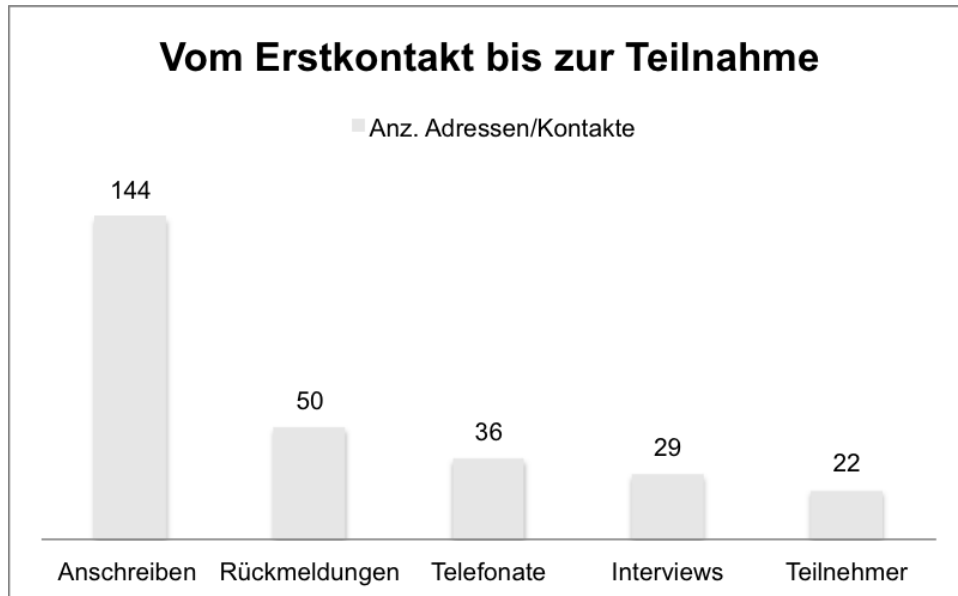


Abbildung 17: Vom Erstkontakt bis zur Teilnahme, eigene Abbildung.

Die Gesprächsdauer pro Telefonat lag im Durchschnitt bei 15 Minuten. Ziel des Telefonates war die umfassende Erläuterung des Anschreibens und der mit ihm verbundenen wissenschaftlichen Forschungsarbeit. Von 36 Gesprächsteilnehmern waren 29 Unternehmensvertreter der KMU zu einer mündlichen Befragung bereit. Die Teilnahme an der Forschungsarbeit, unter Anwendung des dreistufigen Datenerhebungsmodells, sagten 22 Unternehmensvertreter, stellvertretend für sich und ihre Kollegen/Mitarbeiter, zu. Sieben Absagen erfolgten nach der Durchführung der mündlichen Befragung; die Ergebnisse wurden für den weiteren Verlauf der wissenschaftlichen Arbeit nicht verwendet.

<sup>187</sup> Die Sparkassenorganisation sowie einige Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften waren u. a. Kooperationspartner der Adressbereitstellung und unterstützten die Kontaktabahnung zu den jeweiligen Unternehmensvertretern.

Eine Einordnung der 22 teilnehmenden Unternehmen fand gemäß der Definition der Europäischen Kommission, wie in Teil B, Kapitel 4, definiert, in vier Größenklassen<sup>188</sup> gemäß der nachstehenden Grafik statt.

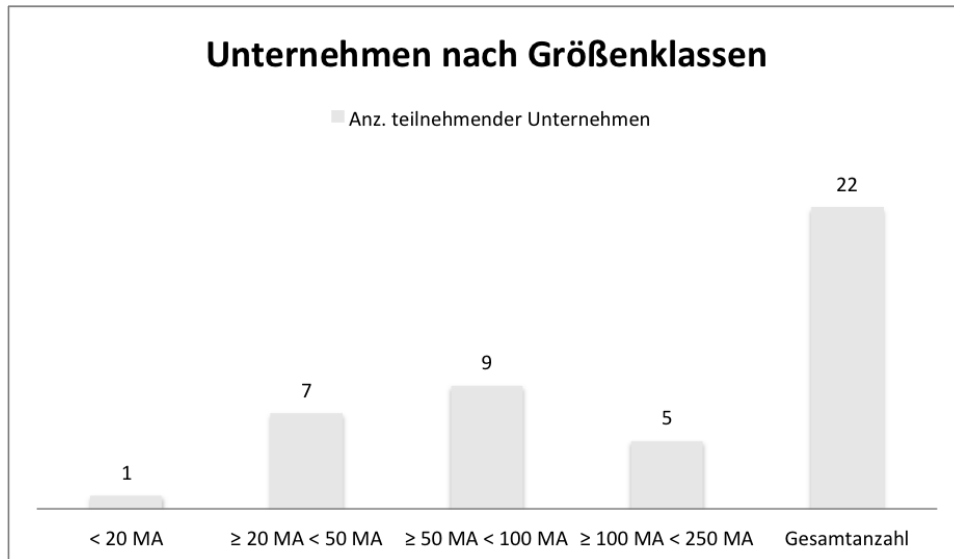


Abbildung 18: Unternehmen nach Größenklassen, eigene Abbildung.

### 2.3 Qualitative Forschung

Die Praxis qualitativer Forschung ist dadurch geprägt, dass sie sich nicht nur auf eine Methode beschränkt, sondern ein methodisches Spektrum unterschiedlicher Ansätze umfasst, die je nach Problem- und Fragestellung und Forschungstradition ausgewählt werden können (vgl. Flick et al. 2000, S. 17–29). Mayring führt unter Rückgriff auf Stegmüller (1970) aus, dass es sich immer dann um eine qualitative Analyse handelt, wenn keine Zahlbegriffe und deren In-Beziehung-Setzen durch mathematische Operationen bei der Erhebung oder Auswertung verwendet werden (vgl. Mayring 2002, S. 40 f.).

<sup>188</sup> Für die weiteren Ausführungen erfolgte eine Zusammenfassung der Größenklassen < 20 MA bis < 50 MA sowie ≥ 50 MA bis < 250 MA entsprechend der KMU Definition der Europäischen Kommission. Zugleich war die Stichprobe für die Größenklasse < 20 MA mit einem Unternehmen weder für die qualitative noch für die quantitative Datenerhebung und Auswertung repräsentativ.

Für die wissenschaftliche Arbeit, mit Blick auf die Besonderheiten der KMU, bspw. aufgrund der Betriebsgröße oder der Fokussierung der Aktivitäten auf den Unternehmer, kommt der Objektivität sowie der Erhebung und der Vermeidung von Vorurteilen, insbesondere im Pluralismus der Erhebungsmethoden in der qualitativen Forschung, eine besondere Bedeutung zu. Zum einen aus dem Verständnis unterschiedlicher Forschergruppen, die eine Beurteilung der Objektivität<sup>189</sup> qualitativer Forschungen zwischen den Gegensätzen des „Gütekriteriums“ einerseits oder der „unrealistischen Fiktion“ andererseits positionieren, zum anderen aus dem Wissen, dass die Objektivität als Gütekriterium qualitativer Forschungen durch die Subjektivität des Forschenden beeinflusst werden kann (vgl. Breuer 2009, S. 120 f.). Dabei gilt es insbesondere, die Subjektivität als einen Erkenntnisweg und -gewinn qualitativer Forschungen anzuerkennen und zugleich Methoden zu entwickeln, die das Maß an subjektiver Einflussgröße so gering wie eben möglich halten (vgl. Unger 2014, S. 15–36).

### **2.3.1 Zielsetzungen der qualitativen Forschung**

Der Umsetzung der ersten Phase des dreistufigen Datenerhebungsmodells (mündliche Befragung) liegen drei wesentliche Zielsetzungen zugrunde.

Wie bereits ausgeführt, ist das Umfeld der KMU, intern wie extern, von einem hohen Vertrauensanspruch und hoher gegenseitiger Loyalität geprägt (vgl. Schlosser 2015, S. 37; Welter 2003, S. 31–52). Insbesondere externen Personen gegenüber, die mit einem grundsätzlich unbekanntem komplexen Themenumfeld,<sup>190</sup> auch im Rahmen einer wissenschaftlichen Forschungsarbeit, an sie herantreten, wird seitens der Unternehmensvertreter eine zurückhaltende und abwartende Position bezogen. Eine daraus resultierende erste Zielsetzung besteht in der Bildung eines Vertrauensverhältnisses und der Einholung des formalen Einverständnisses für den weiteren Prozess der Forschungsarbeit im Rahmen der qualitativen Datenerhebung auf der Basis freiwilliger Teilnahme (vgl. Unger 2014, S. 15–36; DGS/BDS 1993).

---

<sup>189</sup> Die Objektivität als Gütekriterium wird in den nachstehenden Kapiteln als Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität beschrieben. Eine Bewertung findet sich in den jeweiligen Kapiteln. Hinweise auf eine Verzerrung der Objektivität werden unter Kapitel 4.5 gegeben.

<sup>190</sup> Borchert führt zu komplexen Sachverhalten der KMU im Hinblick auf die Einführung von Neuerungen oder zu treffenden Entscheidungen aus, dass die Geschäftsführung der Unternehmen stets einzubinden ist und als Promotor, zumeist als Machtpromotor, agiert (vgl. Borchert et al. 2011, S. 89 f.).

Die Teilnehmer an der Forschungsarbeit werden über die erste Phase des dreistufigen Datenerhebungsmodells hinaus angehalten, objektive, der Wirklichkeit entsprechende Angaben (vgl. Flick et al. 2000, S. 17–29; DGS/BDS 1993) zu der Personengruppe der Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen zu tätigen. Über die namentliche Benennung der Personen hinaus wird eine Bewertung hinsichtlich der benannten Personen erforderlich, die, würde eine Veröffentlichung der Angaben – in welcher Form auch immer – stattfinden, zu einem beachtlichen materiellen und immateriellen (beispielsweise Verlust der Integrität) Schaden führen kann (vgl. DGS/BDS 1993).

Die zweite Zielsetzung bezieht sich – mit Blick auf das soeben Formulierte – auf eine gegenseitige Bewertung vorhandener Risiken und möglicher Maßnahmen einer Schadensvermeidung,<sup>191</sup> die mit der Teilnahme an der Forschungsarbeit verbunden sein können (vgl. DGS/BDS 1993) und über die Förmlichkeiten einer Vertraulichkeits- und Datenschutzerklärung deutlich hinausgehen (vgl. Unger 2014, S. 15–36).

Unter der Voraussetzung, dass die zuvor genannten Zielsetzungen erfüllt werden, betrifft die dritte Zielsetzung die Vorbereitung, die Erhebung der Daten, die Auswertung sowie die Interpretation der individuellen, auf das jeweilige Unternehmen bezogenen Aussagen der zu befragenden Unternehmensvertreter. Dabei wird nicht der Ansatz verfolgt, die beschriebenen Arbeitshypothesen zu bestätigen oder abzulehnen, sondern Tendenzaussagen darüber zu erlangen, bspw. im Hinblick auf die Existenz von Schlüsselpersonen, zum Verständnis eines HRM oder dem Vorhandensein von strategischen Kernkompetenzen im Unternehmen, die die Ergebnisse der quantitativen Forschung einerseits ergänzen und andererseits in der Aussagekraft erhärten (vgl. Hug/Poscheschnik, 2010, S. 86–92).

### **2.3.2 Erhebungsmethode**

Für die erste Phase des dargestellten Datenerhebungsmodells wurde aus der Summe der Interviewvarianten der mündlichen Befragungsart das teilstandardisierte Interview als Erhebungsmethode ausgewählt. Der dabei verwendete Fragebogen, wie nachfol-

---

<sup>191</sup> Objektivität und Integrität der Forschenden, Risikoabwägung und Schadensvermeidung, Freiwilligkeit der Teilnahme, informiertes Einverständnis sowie Vertraulichkeit und Anonymisierung sind forschungsethische Grundsätze, die in der Zielsetzung der qualitativen Forschung Berücksichtigung finden (vgl. DGS/BDS, 1993).

gend unter dem Kapitel 2.3.3 beschrieben, diente als Gesprächsleitfaden. Gemäß der Art der zu erhebenden Informationen wurde der Fragentyp „Einstellungs-oder-Meinungsfrage“ mit geschlossenen Fragestellungen im Vorfeld bestimmt und durch geeignete Testpersonen, siehe Kapitel 2.5.1, getestet. Der gewählte Fragentyp erlaubt die Einholung von Beurteilungen zu einem bestimmten Sachverhalt. Die geschlossenen Fragestellungen grenzen zugleich subjektive Einflüsse des Interviewers in der Bewertung der Antworten aus und erleichtern zudem die Auswertbarkeit der Ergebnisse (vgl. Schnell et al. 2011, S. 323–328).

Unter beidseitiger Wahrung der Integrität des Befragten und des Fragenden wurden die Möglichkeiten einer alternativen Interviewführung, z. B. das nicht-standardisierte Interview oder das vollstandardisierte Interview, in der Konzeptionsphase der Forschungsmethodenbestimmung ausgeschlossen,<sup>192</sup> weil nur das teilstrukturierte Interview aus dem Blickwinkel der Befragten eine geforderte Struktur vorgibt, ohne zugleich den Raum für individuelle Antworten einzugrenzen. Zudem wurde auf eine möglichst große Strukturierung sowie auf einen gleichbleibenden Spannungsbogen während der Interviewphase geachtet; Störfaktoren, z. B. eine Veränderung der Fragenabfolge, wurden vermieden.

### **2.3.3 Inhaltliche Schwerpunkte**

Die inhaltlichen Schwerpunkte der Datenerhebung, gemäß dem Fragebogen im Anhang II, bezogen sich auf den Ex-post-Unternehmensgewinn, auf die Angaben zu den Kernkompetenzen und Schlüsselpersonen, die Bedeutung der Führungskräfte innerhalb der Organisation und gingen der Frage nach, ob es sich bei HRM im jeweiligen Unternehmen um eine eigene Kernkompetenz handeln kann. In der Anwendung wurde der Fragebogen in ein Deckblatt, einen Einleitungs-, Haupt- und Schlussteil gegliedert. Mit dem Deckblatt wurden allgemeine Daten erhoben. Dazu gehörten beispielsweise die Angaben zu der Anzahl der Mitarbeiter oder zur etwaigen Interessensvertretung im Unternehmen. Die Fragestellungen des Einleitungsteils zielten auf ein „warming up“ hin. Die Befragten konnten die gestellten Fragen zumeist direkt beantworten. Rückfragen blieben in der Regel aus.

---

<sup>192</sup> Auf die Verwendung von Hybridfragen „Sonstiges“ oder der Aufnahme einer „Weiß-nicht“-Kategorie (vgl. Stier 1999, S. 176) wurde verzichtet, da sich die Notwendigkeit im Vorfeld der Pretestphase nicht zeigte. Der Fragebogen zur Erhebung der Daten wurde im zweiten Quartal 2013 finalisiert.

Zur Ergänzung der Fragestellungen im Hauptteil wurden den Befragten an den gekennzeichneten Stellen zusätzliche Informationen vorgetragen, die sich aus dem Erläuterungsteil des Fragebogens ergeben, bspw. die Definition der Schlüsselpersonen im weiteren und engeren Sinne. Bei Rückfragen oder auf Bitten der Befragten wurden die ergänzenden Angaben – ggf. mehrfach – wiederholt. Im Schlussteil des Fragebogens erhielt der Befragte die Möglichkeit zur Bewertung der gestellten Fragen sowie der Art und Weise der geführten Befragung. Im Wesentlichen jedoch wurde innerhalb des Schlussteils zwischen dem Befragten und dem Fragenden eine Vereinbarung betreffend der weiteren Vorgehensweise im Forschungsprozess getroffen. Dazu gehörte insbesondere die Festlegung von Unternehmensvertretern, die einerseits für die Identifikation von Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen und andererseits für die Bewertung der identifizierten Personen verantwortlich waren.

### **2.3.4 Durchführung**

Die telefonisch vereinbarten und zumeist schriftlich per E-Mail bestätigten Interviewtermine wurden in einem durchschnittlichen Zeitrahmen von 70 Minuten pro Interview durchgeführt. Die Unternehmensvertreter waren mehrheitlich auf das Interview vorbereitet und hatten sich ein entsprechendes Zeitfenster im Vorfeld reserviert. Ein in mehreren Fällen wahrgenommener Betriebsrundgang wurde nicht in das zuvor genannte Zeitfenster aufgenommen.

Zu Beginn des Interviews wurde kurz auf den aktuellen Stand der wissenschaftlichen Arbeit und den Ablauf des Interviews Bezug genommen. Die Unternehmensvertreter wurden darüber informiert, dass die ihnen – teils wiederholt – vorgelesenen 23 Fragen, in Zustimmung oder Ablehnung auf einer fünfstufigen Bewertungsskala, siehe nachfolgendes Kapitel 2.3.5, zu beantworten sind. Die Antworten wurden gegenüber dem Unternehmensvertreter wiederholt und bei Übereinstimmung in dem Interviewleitfaden schriftlich festgehalten. Fließtextangaben der Unternehmensvertreter, die sich aus den Fragestellungen oder dem Gespräch ergaben, wurden an den entsprechenden Stellen im Fragebogen vermerkt.

In der Summe der geführten Interviews wurden drei Termine kurzfristig abgesagt und neu vereinbart. Zwei Unternehmensvertreter wurden während der Interviewphase durch hausinterne Gespräche und/oder Telefonate abgelenkt, was die Durchführungs-

objektivität nicht nennenswert beeinflusst hat. Bei einem Kontakt über die regionale Sparkassenorganisation oder über eine Wirtschaftsprüfungs- bzw. Steuerberatungsgesellschaft erfolgte nach der Durchführung des Interviews eine kurze telefonische Rückmeldung an die Kontaktperson der jeweiligen Organisation.

### **2.3.5 Datenauswertung**

Mit Hilfe der im Fragebogen abgebildeten Bewertungsskala „trifft gar nicht zu (1)“, „trifft teilweise zu (2)“, „trifft teils-teils zu (3)“, „trifft überwiegend zu (4)“ und „trifft voll zu (5)“, unter Bezugnahme der „Methode der summierten Ratings“ (vgl. Schnell et al., 2011, S. 178), erfolgte nach der Durchführung der einzelnen Interviews eine Übertragung der mit den Antworten der Unternehmensvertreter verbundenen Bewertung in eine Excel-Datenmatrix. Hierbei wurden sowohl die Unternehmensbezeichnungen als auch die gestellten Fragen codiert.<sup>193</sup> In einem daran anschließenden Verfahren erfolgte die Auswertung<sup>194</sup> in der Ermittlung arithmetischer Mittelwerte sowie die Umsetzung einzelner Korrelationsanalysen mit Hilfe von SPSS unter Einbezug der Unternehmensgrößenklassen sowie der jeweiligen Branchen.

Die erfassten Fließtextantworten der Unternehmensvertreter wurden mit Hilfe eines mehrstufigen Verfahrens der Inhaltsanalyse ausgewertet. Im Hauptteil der Inhaltsanalyse erfolgte die Strukturierung und Zusammenfassung der Antworten der Unternehmensvertreter für die jeweilige Fragestellung. Mit einer daran anschließenden Explikation wurden erste Erkenntnisse gewonnen und im Folgenden zur Interpretation aufbereitet (vgl. Mayring 2010, S. 59 f.). Die Ergebnisse werden unter Kapitel 3.2 vorgestellt.

## **2.4 Quantitative Forschung**

Zur Erhebung und Auswertung numerischer empirischer Sachverhalte in Bezug auf die unter Kapitel 1.1 präsentierten Modelle IBS und LS wurde für diese Arbeit die quantitative Forschungsmethode gewählt (vgl. Hug/Poscheschnik 2010, S. 87 f.), der

---

<sup>193</sup> Die konstruierten Skalen der „Methode des summierten Ratings“ wurden in Anlehnung an die Likert-Skalen entwickelt. Die Gesamtergebnisse aller durchgeführten Befragungen wurden einer Item-Analyse unterzogen. Auffälligkeiten im Antwortverhalten waren nicht erkennbar; es wurden keine aufgenommenen Antworten im Nachhinein entfernt (vgl. Schnell et al. 2011, S. 180 f.).

<sup>194</sup> Die Auswertungsobjektivität wurde berücksichtigt. Bortz und Döring formulieren, „die Vergabe von Testpunkten für bestimmte Testantworten muss von der Person des Auswerters unbeeinflusst werden“ (Bortz/Döring 2006, S. 195).



Forschungsgegenstand beschrieben und das damit verbundene Umfeld in theoretische Bestandteile strukturiert (vgl. Köhler 2004, S. 21 f.).

Da es sich bei der vorliegenden quantitativen Forschung um eine Feldforschung handelt, galt es darauf zu achten, störende Einflüsse weitestgehend auszuschließen, die eine Verzerrung der Ergebnisse hervorrufen könnten (vgl. Hug/Poscheschnik 2010, S. 88). So wurde bspw. für den Ablauf der quantitativen Forschungserhebung mit den Unternehmensvertretern vereinbart, dass eine Beantwortung der gestellten Fragen stets von einer zweiten Person durchzuführen ist.<sup>195</sup> Des Weiteren wurde u. a. darauf gedrungen, die Fragebögen lückenlos auszufüllen.

### **2.4.1 Zielsetzung**

Wie die qualitative Forschungsmethode wird auch die quantitative Forschungsmethode von drei wesentlichen Voraussetzungen geprägt.

Nicht selbstverständlich ist die Bereitschaft der Unternehmensvertreter von KMU, eine wissenschaftliche Forschungsarbeit, die auf einem hohen Maß an Vertraulichkeit und Integrität basiert, über die drei Phasen des Datenerhebungsmodells hinweg zu begleiten. Eine sich daraus ableitende erste Zielsetzung bestand zu Beginn der Aufnahme der quantitativen Forschungsmethode darin, eine repräsentative Datenmenge in der Anzahl der teilnehmenden Unternehmen und der zu benennenden Mitarbeiter zu erhalten.

Die zweite Zielsetzung fokussiert sich auf die Überprüfung der Kernfrage und der aus ihr abgeleiteten Arbeitshypothesen. Eine Diskussion der Ergebnisse, auch im Abgleich zu den Erkenntnissen der qualitativen Forschungserhebung, findet in Kapitel 4 statt.<sup>196</sup>

Mit der dritten Zielsetzung wird der Grundsatz verfolgt, den Unternehmensvertretern der KMU ein Zeugnis der „subjektiven Objektivität“<sup>197</sup> auszustellen. Gemeint ist damit

---

<sup>195</sup> Die Vereinbarung mit den Unternehmensvertretern, wie im Vorfeld ausgeführt, wurde im Rahmen der ersten Phase der Datenerhebung getroffen und auf dem Interviewfragebogen schriftlich vermerkt.

<sup>196</sup> Verbunden mit der zweiten Zielsetzung ist die implizite Sicherstellung der Axiome der Gütekriterien für Messungen. Sieht man von den auf die praktische Durchführung bezogenen Kriterien ab, so sind die Gütekriterien der Messung (Reliabilität) und die Gültigkeit (Validität) einer Messung von zentraler Bedeutung für eine Forschungsarbeit (vgl. Schnell 2011, S. 142 f.).

die Fähigkeit der Unternehmensvertreter, anhand individueller Einstellungen und Erfahrungen die Schlüsselpersonen zu bestimmen, die sich in der Anwendung des IBS-Modells als die objektiv evaluierten Schlüsselpersonen herausstellen und sich über bessere Ergebnisse der vorgenommenen Leistungsbewertung unter Bezugnahme des LS-Modells zu der Personengruppe der Nicht-Schlüsselpersonen abgrenzen. Dies erfolgt mit der Annahme, dass Unternehmensvertreter der kleinen und mittleren Unternehmen ihre Schlüsselpersonen in erster Linie über ein gewonnenes Vertrauen während der Beschäftigungsdauer und nachgeordnet über die Effektivität ihrer Leistung bestimmen (vgl. Schlosser 2015, S. 46 u. S. 49). Zu den weiteren Faktoren, die eher praxisorientierten Bezug als theoretischen Hintergrund besitzen, zählt z. B. die Intensität der Zusammenarbeit mit den Unternehmensvertretern oder die regionale Verbundenheit der Unternehmensführung zu der Belegschaft (vgl. Eden 1992, S. 271 f.).

#### **2.4.2 Erhebungsmethode**

Sowohl für die Bewertung der identifizierten Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen als auch für die nachfolgende Leistungsbeurteilung wurde die schriftliche Befragung mittels Fragebogen gewählt.

Auf der Grundlage der erzielten Vereinbarung mit den Unternehmensvertretern im Rahmen der qualitativen Datenerhebung war ein allgemein wesentlicher Nachteil der schriftlichen Befragung, eine zu geringe Rücklaufquote, bei der Datengewinnung der zweiten und dritten Phase des Datenerhebungsmodells nicht zu erwarten. Einem darüber hinaus vorherrschenden Nachteil der schriftlichen Befragung gegenüber der mündlichen Befragung, der mangelnden Verständlichkeit der Fragestellungen, konnte durch die Wahl einfacher und kurz gehaltener Fragen, die im Vorfeld mit ausgewählten Vertretern von KMU getestet wurden, entgegengewirkt werden. Die Gestaltung der Fragen orientierte sich an den Arbeiten von Stier und Schnell et al. Über die bereits zuvor beschriebene Verständlichkeit der Fragestellungen hinaus, wurde auf konkrete Sachverhalte Bezug genommen, keine erwartete Antwort ‚provoziert‘, keine doppelte Verneinung aufgeführt, keine Frage hypothetisch gestellt (vgl. Stier 1999, S. 178 f.; Schnell et al. 2011, S. 326) und die Anzahl der Fragen (vgl. Marcus/Schuler 2006,

---

<sup>197</sup> Übergang subjektiver Wahrnehmung alltäglicher Praktiken oder auch Feststellungen/-legungen zur Verifizierung nachvollziehbarer und überprüfbarer Handlungen (vgl. Schnell 2011, S. 142; Daston/Galison 2007, S. 205).

S. 434–439), zur Sicherstellung der Beantwortung innerhalb eines vertretbaren Zeitfensters mit 30 Sekunden pro zu bewertende Person gering gehalten.

### **2.4.3 Inhaltliche Schwerpunkte**

Die in Teil C, Kapitel 1.3 beschriebenen vier Dimensionen sowie die in Teil C, Kapitel 2.1 entwickelten neun Kriterien zur Identifikation von Schlüsselpersonen stellen den theoretischen Rahmen der zweiten Phase des Datenerhebungsmodells (schriftliche Befragung nach dem IBS-Modell) dar. Über die Bewertung der neun Kriterien mit Hilfe des Fragebogens, Anhang III, hinaus, erfolgte zugleich auch die Abfrage der unabhängigen Variablen, bspw. Daten zur Branche oder Betriebszugehörigkeitsdauer. Von hervorzuhebender Bedeutung ist dabei die Beschäftigungsart, worauf innerhalb der Ergebnisdarstellung ausführlich Bezug genommen wird, da insbesondere die wissensbasierte Beschäftigungsart, so Hamel und Prahalad (1994), Rousseau (1995), Lepak und Snell (2002) u.v.m., ein starkes Indiz für eine Schlüsselperson darstellt. Die dritte Phase des Datenerhebungsmodells (schriftliche Befragung nach dem LS-Modell), umfasst die quantitative Datenerhebung zur Leistungsbewertung wiederum mit Hilfe eines Fragebogens, gemäß Anhang IV, unter Rückgriff auf sieben Kriterien zur Bestimmung der beruflichen Leistung, wie in Teil C, Kapitel 3.3, beschrieben.<sup>198</sup>

### **2.4.4 Durchführung**

Die Datenerhebung erfolgte entsprechend des Datenerhebungsmodells der Phasen 2 und 3 unter Ausführung von zwei unterschiedlichen E-Mail-Surveys.

In einem ersten Schritt der zweiten Phase des Datenerhebungsmodells wurden die durch die Unternehmensvertreter per E-Mail, Excel- oder Word-File namentlich benannten Personen, zugeordnet nach Schlüsselpersonen und Nicht-Schlüsselpersonen, entsprechend des zum Abschluss des qualitativen teilstrukturierten Interviews getroffenen „Commitments“<sup>199</sup> in ein standardisiertes Excel-File aufgenommen. Es stand

---

<sup>198</sup> Für die IBS- und LS-Modelle wurden die gleichen unabhängigen Variablen verwendet, um Ergebniswerte in der Auswirkung auf die abhängigen Variablen miteinander zu vergleichen. Es wird davon ausgegangen, dass die unabhängigen Variablen, die definierten abhängigen Variablen unterschiedlich beeinflussen (vgl. Aronson et al. 2004, S. 46).

<sup>199</sup> Mit der Bezeichnung „Commitment“ wird im Kontext einer Vereinbarung das „affektive Commitment“, die emotionale Verbundenheit zur Aussage bzw. zu den damit verbundenen Zielen auf der Beziehungsebene sowie das „normative Commitment“, eine Handlung aus einem Verantwortungsgefühl heraus, verstanden. Eine zusätzliche Form des Commitments, das „continuance commitment“, eine kalkulative

den Unternehmensvertretern frei, die Anzahl der zugestellten Personennamen zu bestimmen, solange eine Mindestanzahl pro Gruppe der Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen von jeweils drei Beschäftigten nicht unterschritten wurde. Die gelieferten Informationen wurden mithilfe einer kompletten Mitarbeiterliste kontrolliert. In einem zweiten Schritt der zweiten Phase des Datenerhebungsmodells erhielten die Unternehmensvertreter ein standardisiertes Excel-File mit n-vielen Datenblättern in der Anzahl der gelieferten Personennamen<sup>200</sup> als individuelle Blattbezeichnung per E-Mail zugesandt; der Fragebogen, gemäß Anhang III, wurde pro Blatt eingebettet. Die zum Versand ausgewählte E-Mail-Adresse entsprach der Empfängeradresse des Commitments aus dem teilstrukturierten Interview.

In einer dritten Phase des Datenerhebungsmodells wurde auf das bereits bestehende standardisierte Excel-File zurückgegriffen, der Fragebogen (Anhang IV) pro Blatt ausgetauscht und an die E-Mail Adresse des Ansprechpartners des teilstrukturierten Interviews gesandt.

Das Risiko, dass der Fragebogen an einen Empfänger per E-Mail ohne vorherige Absprache zugesandt und somit als unerwünschte kommerzielle E-Mail angesehen wurde (vgl. Bandilla 1999, S. 130 f.), bestand bei der Durchführung aufgrund der Vorbereitung nicht. Ebenfalls konnten die ansonsten kaum lösbaren Probleme unvollständiger E-Mail-Listen und technischer Hürden bei der Zustellung einer E-Mail-Survey (vgl. Schnell et al. 2011, S. 373–375) ausgeschlossen werden. Eine Zustellung der beiden E-Mail-Surveys an eine Person wurde durch die ‚Gewaltenteilung‘ des teilstrukturierten Interviews und der damit verbundenen Abstimmung der weiteren Vorgehensweise verhindert.

#### **2.4.5 Datenauswertung**

Die Ergebnisse der Fragebögen, zumeist seitens der Befragten mit „X“ oder „J“ ausgefüllt, wurden manuell in eine vorbereitete Excel-basierte Datenmatrix mit vorbereiteter

---

Verbundenheit als Ergebnis möglicher Vergleiche, dürfte für die getroffene Absprache der Vorgehensweise nur eine sehr untergeordnete Bedeutung haben (vgl. Berthel/Becker 2013, S. 377).

<sup>200</sup> Die Mindestvorgabe von jeweils drei Personen pro Personengruppe resultiert aus den Erkenntnissen der qualitativen Datenerhebung. Unternehmen mit < 50 MA reflektierten die Anzahl von Schlüsselpersonen in einer Höhe von 3–7 Personen pro Unternehmen.

Codierung,<sup>201</sup> beispielsweise für die Namen der Personen, unmittelbar nach Erhalt der Informationen mit „trifft gar nicht zu (1)“, „trifft teilweise zu (2)“, „trifft teils-teils zu (3)“, „trifft überwiegend zu (4)“ und „trifft voll zu (5)“ operationalisiert. Darüber hinaus erhobene Angaben zu den unabhängigen Variablen innerhalb des Fragebogens der 2. Phase des Datenerhebungsmodells, beispielsweise zur Angabe einer Führungskraft, wurden durch die Befragten mit Ja („J“) oder Nein („N“) beantwortet, nach Erhalt der Informationen mit „1“ oder „0“ codiert und ebenfalls in die Datenmatrix überführt.

Nach Abschluss der Datenaufnahme wurden die personifizierte Angaben (Vor- und Nachnamen) der Personen innerhalb der beiden Gruppen der Schlüsselpersonen und Nicht-Schlüsselpersonen gelöscht. Dieser Vorgang konnte erst nach Beendigung der Datenaufnahme in die Datenmatrix erfolgen, da sich sowohl der Versand der Fragebögen als auch der Rücklauf der ausgefüllten Fragebögen an den Namen der Personen orientierten. Nach Abschluss aller Operationalisierungsprozesse einer Datenerhebungsphase wurden die erhaltenen Rohdaten der Befragten mit den codierten Informationen der Datenmatrix für die jeweilige Gruppe der Schlüsselpersonen und Nicht-Schlüsselpersonen erneut kontrolliert. Die Datenauswertung wurde mit Hilfe der SPSS Statistics unter Hinzuziehung des Zusatzmoduls AMOS für Kausalanalysen durchgeführt.

## 2.5 Untersuchungsdurchführung

Die nachstehende Abbildung vermittelt einen Überblick der Untersuchungsdurchführung, ihres Verlaufs sowie der für die einzelnen Verlaufsphasen benötigten Zeiträume.

---

<sup>201</sup> Die Codierung erfolgte anhand einer Identifikationsnummer für das Unternehmen sowie mittels laufender Nummern für die jeweiligen Datensätze aus der unmittelbaren Datenerhebung. Die Ergebnisse der unabhängigen Variablen „Branche“ wurden von 1 bis 3, die Ergebnisse der unabhängigen Variablen „Betriebsgröße“ von 1 bis 4 codiert.

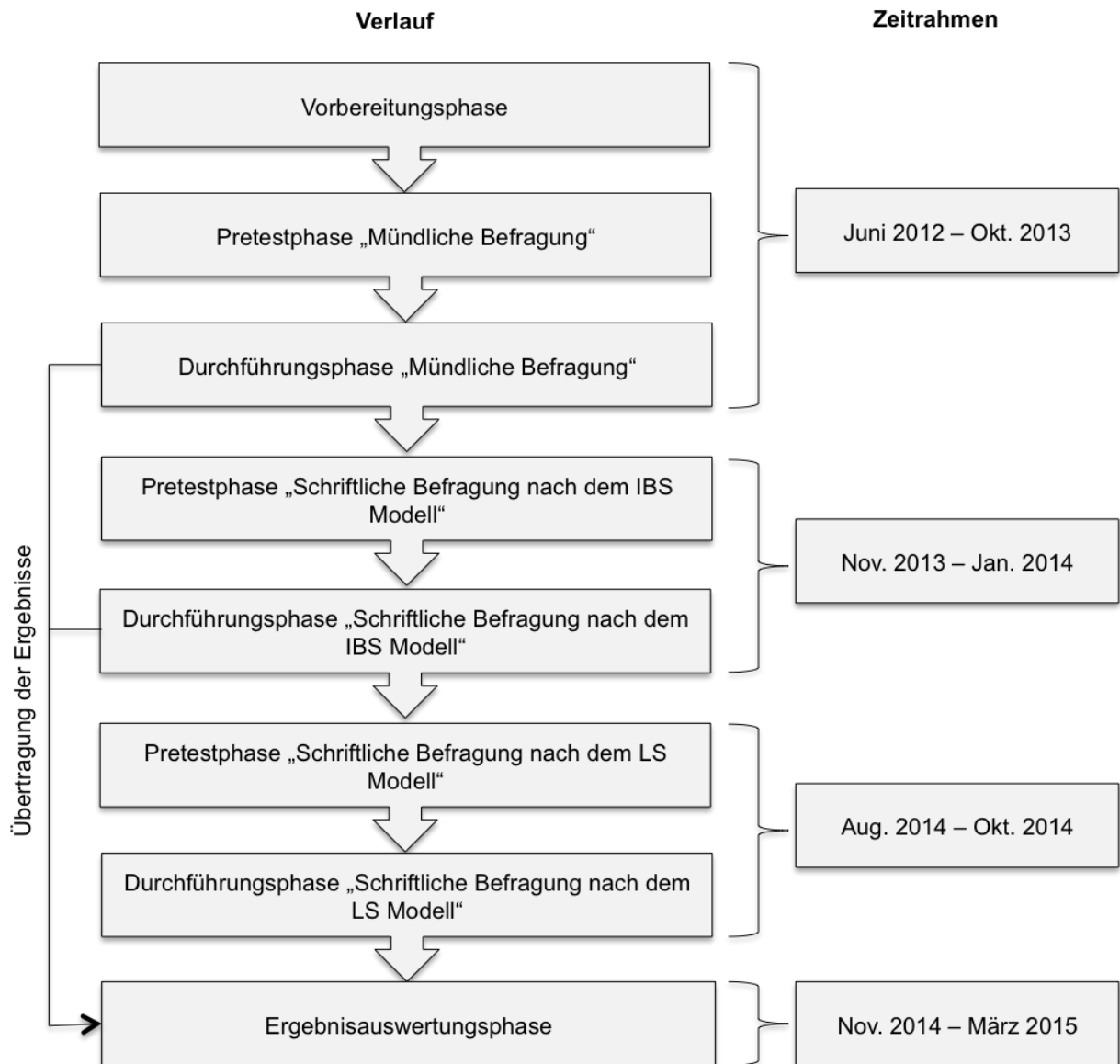


Abbildung 19: Verlaufsphasen der Untersuchungsdurchführung, eigene Abbildung.

Der als umfänglich erscheinende Zeitraum von der Vorbereitungsphase bis zur ersten Durchführungsphase „Mündliche Befragung“ ist im Wesentlichen der Literatur- und Konzeptphase, der Abstimmung des Forschungsvorhabens mit dem Lehrstuhl und den Kooperationspartnern, der Adressbeschaffung sowie der telefonischen und mündlichen Vorgespräche für die Interviewphase geschuldet. Eine zu Beginn des Forschungsvorhabens geplante und in Ansätzen durchgeführte Mitarbeiterbefragung (Pretestphase), unterteilt nach den Personengruppen der Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen, erbrachte weder eine akzeptable Rücklaufquote noch respektable Ergebnisse aufgrund zum Teil sehr lückenhafter Datensätze. Das erhaltene Datenmate-

rial wurde vernichtet.<sup>202</sup> Die Umsetzung der dritten Datenerhebungsphase zur Überprüfung der Leistungsunterschiede zwischen den beiden Personengruppen der Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen erfolgte ab August 2014.<sup>203</sup>

Die Ergebnisse der drei Datenerhebungsphasen wurden zum Ende einer jeweiligen Datenerhebungsphase zusammengefasst und im Detail unter Berücksichtigung der zuvor erwähnten Gütekriterien ausgewertet.

### **2.5.1 Pretest**

Mit Verweis auf die vorherigen Textstellen und unter Bezugnahme auf die herangezogene Literatur wurde für die Praktikabilität des Auswahlverfahrens sowie der damit verbundenen Erhebungsinstrumente eine Voruntersuchung durchgeführt. Befragt wurden zur Abbildung der Grundgesamtheit der Hauptuntersuchung (vgl. Atteslander et al. 2010, S. 86 f.) mehrere KMU-Vertreter und Vertreter der regionalen Sparkassenorganisation. Getestet wurde das komplette Erhebungsverfahren von der Auswahl der Adressen, über die entwickelten Erhebungsinstrumente bis hin zur Funktionalität des E-Mail-Versands und der damit verbundenen Bearbeitbarkeit der Fragebögen (vgl. Friedrichs 1990, S. 236–246; Mayer 2008, S. 45 f.).

Anzupassen waren die Fragebögen hinsichtlich des Inhaltes, der ‚Sprache‘ der kleinen und mittleren Unternehmen, des Umfanges der gestellten Fragen sowie des Verständnisses aus dem Blickwinkel der Befragten. Insbesondere der Fragebogen „Mündliche Befragung“, erste Phase der Datenerhebung, wurde in mehreren Konzeptionsrunden auf die Kernfragestellung und der unter Teil B, Kapitel 5, beschriebenen Kausalkette von der Schlüsselperson bis zum Unternehmenserfolg modifiziert. Ein ursprünglich geplanter PDF-Versand mit der Möglichkeit des Dateneintrages scheiterte an der zum Teil mangelnden Verfügbarkeit kompatibler Software auf Seiten der Emp-

---

<sup>202</sup> Als Anreizfunktion für die Unternehmensvertreter zu verstehen, wurde eine Mitarbeiterbefragung zu Beginn der Pretestphase bei mehreren KMU durchgeführt. Über die Ergebnisdarstellung sahen die Unternehmensvertreter einen Nutzen zur Teilnahme an der Forschungsarbeit und standen als Pretestteilnehmer während der Forschungsdauer zur Verfügung. Aus Sicht der Forschungsarbeit entsprachen die Ergebnisse indes nicht den Gütekriterien.

<sup>203</sup> Der Stand der Forschung wurde am 6. Juni 2014 auf dem Rheinisch-Bergischen Forschungstag vorgestellt. Dank der offenen und vorbehaltlosen Diskussion wurden die Anregungen der Teilnehmer aufgenommen und haben im Ergebnis zu einer Erweiterung der Forschungsarbeit im Hinblick auf die dritte Phase des Datenerhebungsmodells geführt.

fänger, so dass die via E-Mail versendeten Fragebögen der zweiten und dritten Datenerhebungsphase in Excel erstellt wurden.

### **2.5.2 Umgang mit fehlenden Daten**

Fehlende Daten stellen ein statistisches Problem dar, das durch eine unvollständige Datenmatrix, z. B. durch eine Nicht-Beantwortung mehrerer Kriterien innerhalb eines Datensatzes oder durch die Nicht-Teilnahme von Individuen an der Befragung, entsteht (vgl. Newman 2014, S. 372 f.).

Die qualitativen Daten aus der mündlichen Befragung der ersten Datenerhebungsphase wurden mit 22 Datensätzen, die quantitativen Daten der schriftlichen Befragung nach dem IBS-Modell der zweiten Datenerhebungsphase mit 292 Datensätzen, aufgeteilt nach jeweils n=146 Datensätzen pro Personengruppe der Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen, vollständig erhoben. Fehlende Daten zeigten sich jedoch bei der dritten Datenerhebungsphase der schriftlichen quantitativen Datenerhebung nach dem LS-Modell. Von 22 kontaktierten Unternehmensvertretern nahmen 15 Unternehmensvertreter mit 192 Datensätzen, aufgeteilt nach jeweils n=96 Datensätzen pro Personengruppe der Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen, an der Befragung teil, was zu einer Reduzierung der Stichprobengröße und der Teststärke führt (vgl. Lüdtke et al. 2007, S. 103–117).

Zur Datenauswertung wurden alle zur Verfügung stehenden Daten genutzt. Fehlende Datensätze wurden weder geschätzt noch aus den arithmetischen Mittelwerten der vorhandenen Datensätze berechnet. Die Antwortrate auf Unternehmensebene, im Vergleich zwischen den beiden quantitativen Datenerhebungsphasen, liegt mit 65,8%<sup>204</sup> deutlich über der von Newman (2014) geforderten Antwortrate von 30% (vgl. Newman 2014, S. 372 f.). Die absolute Anzahl der reduzierten Datensätze stellt zugleich keine Limitation hinsichtlich der Forschungsmethode dar (vgl. Lüdtke et al. 2007, S. 103–117).<sup>205</sup>

---

<sup>204</sup> Von max. 292 Datensätzen der zweiten Phase wurden 192 Datensätze zur Bewertung der dritten Phase der Datenerhebung ausgewertet. Das entspricht einer Quote von 65,8%.

<sup>205</sup> Wie zuvor ausgewiesen, unterliegen die Rücklaufquoten einer E-Mail-Befragung einer Schwankungsbreite zwischen 5 und 50 Prozent (vgl. Häder 2015, S. 242).



Die folgende Tabelle fasst die vollständig vorhandenen Datensätze zur Ergebnisauswertung zusammen und differenziert zugleich zwischen den Größenklassen der Unternehmen.

Datenerhebungsphasen	Anz. der Unternehmen	Anz. der Datensätze der kleinen Unternehmen	Anz. der Datensätze der mittleren Unternehmen	Anz. der Datensätze Gesamt	Anz. der Gruppen
1	22	8	14	22	1
2	22	94	198	292	2
3	15	44	148	192	2

Tabelle 5: Anzahl der Datensätze pro Datenerhebungsphase, eigene Abbildung.

Ab der zweiten Datenerhebungsphase werden zwei Personengruppen der Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen geführt. Die Anzahl der gesamten Datensätze mit  $n=292$  bzw.  $n=192$  verteilt sich jeweils zur Hälfte.

### 3 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Die nachfolgende Darstellung der Ergebnisse teilt sich in vier Unterkapitel auf. Dabei fokussiert sich das erste Unterkapitel 3.1, „Ergebnisse aus den Vorgesprächen“, auf die Vorbereitungsphase und die damit verbundenen Erkenntnisse aus den Gesprächen mit den Unternehmensvertretern.

Das zweite Unterkapitel 3.2 beschreibt die Ergebnisse aus der teilstrukturierten Interviewführung der qualitativen Forschungsmethode, der ersten Phase der Datenerhebung.<sup>206</sup>

Die Forschungsergebnisse aus der quantitativen Forschungsmethode, siehe Kapitel 3.3, „Ergebnisse aus der schriftlichen Befragung zur Identifikation von Schlüsselpersonen“.

<sup>206</sup> Die qualitative Forschungsmethode prosperierte im Laufe des Forschungsvorhabens zu einer quasi quantitativen Forschungsmethode, indem die individuellen Fließtextangaben der Befragten nur einen rudimentären Eingang in die Ergebnisauswertung fanden. Der Einsatz der „Methode des summierten Ratings“ deckt in der Ergebnisaussage die individuellen Textangaben bei Weitem ab; zusätzliche Erkenntnisse konnten im Wesentlichen nicht gewonnen werden.

sonen“, der zweiten Phase der Datenerhebung, werden im dritten Unterkapitel beschrieben. Zugleich erfolgen innerhalb des Kapitels eine Überprüfung des theoretischen Ansatzes zur Identifikation von Schlüsselpersonen sowie eine Bewertung der unter Kapitel 1.2 definierten Arbeitshypothesen.

In einem abschließenden vierten Unterkapitel 3.4, der dritten Phase der Datenerhebung, wird Bezug genommen auf die Ergebnisse der beruflichen Leistungsbewertung von Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen. Die Bewertung der Arbeitshypothesen aus Kapitel 1.2 rundet das Kapitel 3.4 ab.

### 3.1 Ergebnisse aus den Vorgesprächen

Ein für diese Arbeit wichtiger Erkenntnisgewinn aus der Vorbereitungsphase, den 36 geführten Gesprächen oder Telefonaten mit den Unternehmensvertretern vor Vereinbarung und Durchführung der 29 bestätigten teilstrukturierten Interviews, sind die nachstehend genannten Gründe einer Nichtteilnahme an der Forschungsarbeit.

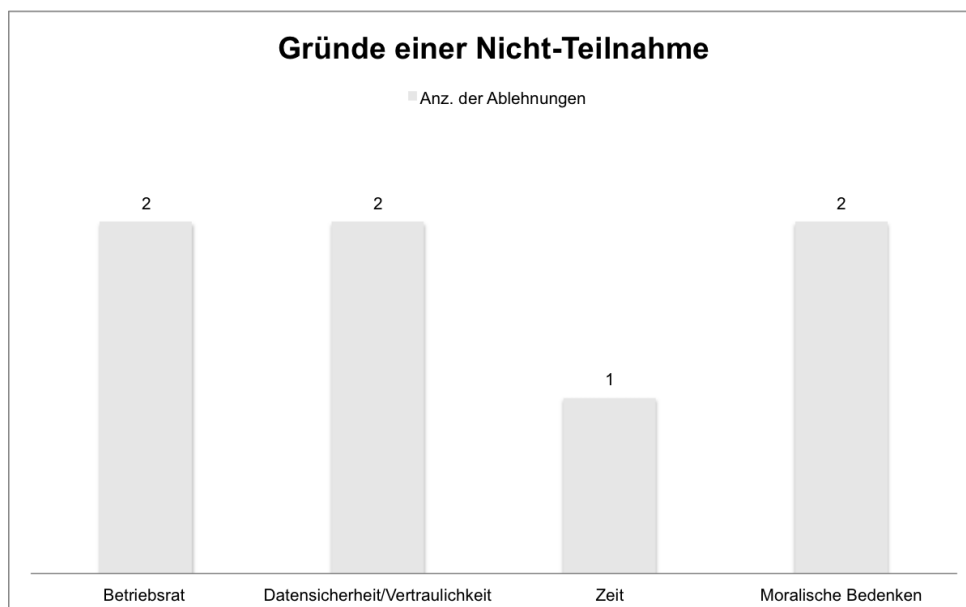


Abbildung 20: Übersicht der Gründe einer Nichtteilnahme vor der Interviewführung, eigene Abbildung.

Dabei lassen sich die beiden ausgewiesenen Ablehnungen mit dem Argument: „Der Betriebsrat hat der Unterstützung an der wissenschaftlichen Arbeit nicht zugestimmt“, auch den moralischen Bedenken zuordnen.<sup>207</sup>

### 3.2 Ergebnisse aus der teilstrukturierten Interviewführung

Wie bereits im Vorfeld ausgeführt, reduzierte sich die Anzahl der teilnehmenden Unternehmensvertreter an der Studie nach der Interviewführung von 29 auf 22 Personen.

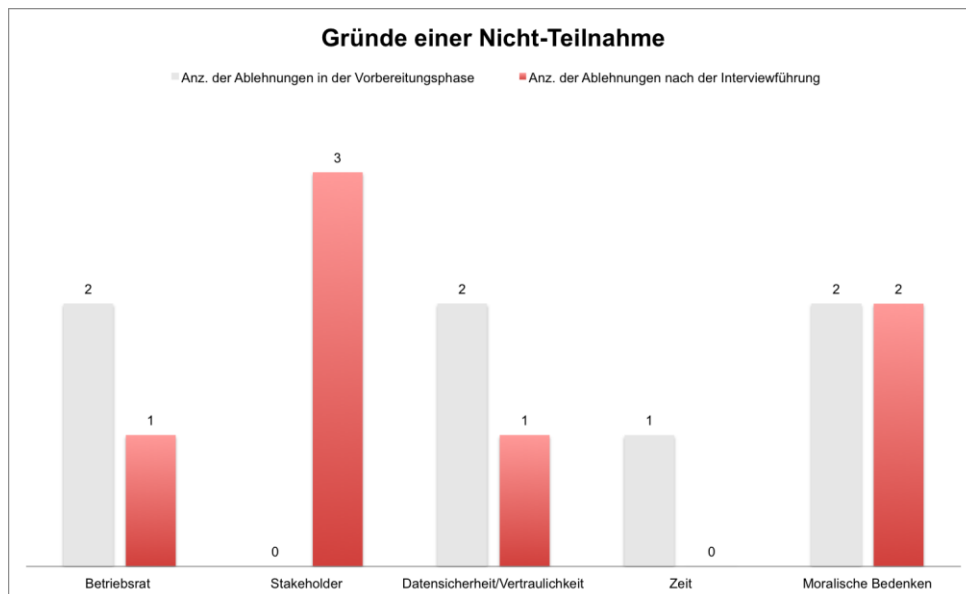


Abbildung 21: Übersicht der Gründe einer Nichtteilnahme, Gesamt, eigene Abbildung.

Zu den bereits genannten Gründen für eine Nichtteilnahme, wie sie aus den Vorgesprächen geäußert wurden, wurden zusätzlich Vertraute, der Steuerberater oder auch die Familie des Unternehmensvertreters genannt, die einer Teilnahme an der Forschungsarbeit, bezogen auf das Thema und einer damit verbundenen Separierung der Belegschaft in zwei Personengruppen, skeptisch gegenüberstanden. Die vorstehende Abbildung visualisiert die geäußerten Absagen in fünf Gruppen. Hier könnten die Absagen der Stakeholder zugleich der Gruppe der moralischen Bedenken zugeordnet werden.

<sup>207</sup> Eine Instrumentalisierung des Betriebsrates durch die Unternehmensvertreter zur Vermeidung der Äußerung eigener moralischer Bedenken kann im Rahmen der Ablehnungsargumentation nicht ausgeschlossen werden. Jedoch kann eine Mitbestimmung des Betriebsrates über § 87 BetrVG bei personalpolitischen Erhebungsmaßnahmen begründet werden.

Die erhobenen Daten aus den sieben geführten teilstrukturierten Interviews wurden bei der Stichprobe zur Ergebnisdarstellung nicht berücksichtigt, um eine zusätzliche Möglichkeit der Ergebnisverzerrung im Vergleich zu den folgenden Ergebnispräsentationen der schriftlichen Befragungen auszuschließen.

Ausgewertet wurden 22 Interviewbögen mit insgesamt 23 Fragen. 20 Fragen betreffen die mit der Arbeit verbundenen Themenfelder; drei gehören zur Abrundung des teilstrukturierten Interviews. Letztere beziehen sich auf die Art und Weise der Interviewführung und wurden für die Ergebnisauswertung nicht weiter verfolgt.

Eine Gesamtübersicht der Ergebnisse auf der Grundlage einer Mittelwertberechnung<sup>208</sup> und der damit verbundenen Standardabweichung vermittelt die nachfolgende Tabelle.

Frage	Identifikationskriterien	Mittelwert	Standardabweichung
1	Das soziale Engagement der Unternehmensführung endet nicht am "Betriebstor".	4,23	,922
2	Die Unternehmenskultur ist wertorientiert geprägt.	4,36	,790
3	In den letzten drei Jahren erzielte das Unternehmen stetig wachsende Gewinne.	4,18	1,006
4	Die Führungskräfte sind mit der Region verbunden.	4,05	,999
5	Die Führungskräfte wurden intern entwickelt.	3,95	1,174
6	Die Führungskräfte erhalten ein Festgehalt.	4,23	1,066
7	Human Resource Management ist Chef-Sache.	4,05	1,362
8	Human Resource Management stellt im Unternehmen eine eigene Funktion dar.	2,91	1,630
9	Human Resource Management ist eine eigenständige Kernkompetenz im Unternehmen.	4,32	,780
10	Die Kernkompetenzen des Unternehmens sind identifiziert.	3,91	,750
11	Der Aufbau und Ausbau der Kernkompetenzen ist ein Teil der Unternehmensstrategie.	3,82	1,006
12	Die Mitarbeiter richten ihr tägliches Handeln an den Kernkompetenzen aus.	3,32	,839
13	Die Kernkompetenzen des Unternehmens im engeren Sinne sind identifiziert.	1,45	,596
14	Die Schlüsselpersonen des Unternehmens sind identifiziert.	4,59	,590
15	Die Schlüsselpersonen sind im Unternehmen für die Belegschaft "sichtbar".	4,14	,710
16	Die identifizierten Schlüsselpersonen kennen ihren Status als "Schlüsselperson".	3,64	,902
17	Die Schlüsselpersonen motivieren die Belegschaft zur Steigerung der beruflichen Leistung im Unternehmen.	4,50	,512
18	Die Schlüsselpersonen nehmen einen positiven Einfluss auf die organisationalen Abläufe im Unternehmen.	4,41	,666
19	Die Schlüsselpersonen im engeren Sinne sind identifiziert.	1,55	,671
20	Die Schlüsselpersonen verrichten ihre Arbeitsleistung nahe der Kernkompetenzen/an den Kernkompetenzen.	3,91	,971
	Gesamtergebnis in der Auswertung der vorherigen 20 Bewertungen	3,78	,897

**Tabelle 6: Mittelwertanalyse auf der Basis von 20 Kriterien als Ergebnis der Interviewführung der Phase 1, eigene Abbildung.**

Die hohe Standardabweichung mit 1,362 bei dem Kriterium Nr. 7 oder mit 1,630 bei dem Kriterium Nr. 8 signalisiert eine große Streuung der Messung. Dabei werden die Antworten zum Teil durch die Branche und/oder die Betriebsgröße maßgeblich beein-

<sup>208</sup> Sofern im folgenden Verlauf Mittelwerte genannt werden, handelt es sich immer um die Angabe arithmetischer Mittelwerte zur Durchschnitts- und Schwerpunktberechnung als Wert aller ausgewerteten Werte (vgl. Schlick 2008, S. 84 f.).

flusst. So bewerten bspw. die Vertreter der Unternehmen < 50 MA das Kriterium Nr. 7: „Human Resource Management ist Chef-Sache“, mit einem Mittelwert von 4,88; Vertreter der Unternehmen  $\geq 50$  MA bis < 250 MA mit 3,57.

Darüber hinaus unterscheiden sich bspw. die KMU  $\geq 50$  MA bis < 250 MA gegenüber den KMU < 50 MA hinsichtlich der Auffassung zum Umgang mit den Kernkompetenzen des jeweiligen Unternehmens. Sowohl bei der Identifizierung der Kompetenzen, der Ausrichtung der Mitarbeiter in Verbindung mit den Kernkompetenzen als auch im Verständnis, diese als einen Teil der Unternehmensstrategie zu begreifen, differieren die ausgewerteten Werte nach den Betriebsgrößen zugunsten der KMU  $\geq 50$  MA bis < 250 MA gegenüber den KMU < 50 MA, wie die nachfolgende Tabelle zeigt.

Frage	Identifikationskriterien	Mittelwert der Unternehmen < 50 MA	Mittelwert der Unternehmen $\geq 50$ MA
10	Die Kernkompetenzen des Unternehmens sind identifiziert.	3,38	4,21
11	Der Aufbau und Ausbau der Kernkompetenzen ist ein Teil der Unternehmensstrategie.	3,13	4,21
12	Die Mitarbeiter richten ihr tägliches Handeln an den Kernkompetenzen aus.	2,88	3,57

**Tabelle 7: Mittelwertanalyse auf der Basis von 3 Kriterien der Kernkompetenzbetrachtung als Ergebnis der Interviewführung der Phase 1, eigene Abbildung.**

Bei der Betrachtung der Branchen unter Zugrundelegung der erhobenen 20 Kriterien fällt auf, dass die Unternehmensvertreter der Dienstleistungsbranche insbesondere die Kriterien, die auf die Gewinnsituation des Unternehmens in Verbindung mit den identifizierten Kernkompetenzen und Schlüsselpersonen Bezug nehmen, besser beurteilen als die Unternehmensvertreter der Produktions- und Handelsbranche. So bewerteten z. B. die Unternehmensvertreter der Dienstleistungsbranche die Kriterien Nr. 14: „Die Schlüsselpersonen des Unternehmens sind identifiziert“, mit 4,80 und Nr. 17: „Die Schlüsselpersonen motivieren die Belegschaft zur Steigerung der beruflichen Leistung im Unternehmen“, mit 4,70. Beide Werte liegen entsprechend der vorherigen um 0,21 bzw. 0,20 über dem Durchschnitt der Gesamtauswertung der Tbl. 6.

Des Weiteren ragt bei individueller Betrachtung des Kriteriums Nr. 3: „In den letzten drei Jahren erzielte das Unternehmen stetig wachsende Gewinne“, heraus, dass die Unternehmensvertreter der Dienstleistungsbranche dieses Kriterium mit einem Wert von 4,90 im Vergleich zu den Unternehmensvertretern der Produktionsbranche mit 3,67 und den Unternehmensvertretern der Handelsbranche mit 3,33 beurteilen.

Eine Korrelationsanalyse in Bezug auf das Kriterium Nr. 3: „In den letzten drei Jahren erzielte das Unternehmen stetig wachsende Gewinne“, im Vergleich zu den sonstigen Kriterien, zeigt ohne eine Einschränkung hinsichtlich der Branche und der Betriebsgröße eine starke Korrelation<sup>209</sup> mit den Kriterien Nr. 11 und Nr. 12, gemäß der folgenden Tbl. 8.

Korrelationszusammenhang zu Nr. 3 <sup>*1</sup>			
Frage	Kriterien	Messwerte	Gesamtauswertung <sup>*2</sup>
11	Der Aufbau und Ausbau der Kernkompetenzen ist ein Teil der Unternehmensstrategie.	Pearson-Korrelation	,457*
		Sig. (2-seitig)	,032
		N	22
12	Die Mitarbeiter richten ihr tägliches Handeln an den Kernkompetenzen aus.	Pearson-Korrelation	,605**
		Sig. (2-seitig)	,003
		N	22

\*1 In den letzten drei Jahren erzielte das Unternehmen stetig wachsende Gewinne.

\*2 Nur Korrelationswerte mit einer starken Korrelation ohne Eingrenzung auf eine Branche oder Betriebsgröße.

\*\* . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig) / \* . Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

**Tabelle 8: Korrelationsanalyse mit dem Kriterium Nr. 3 der Ex-post-Gewinnbetrachtung als Ergebnis der Interviewführung der Phase 1, eigene Abbildung.**

Mit der Einschränkung auf die Branche „Dienstleistung“, in Abgrenzung zu den sonstigen Branchen „Produktion“ und „Handel“, tendiert der Korrelationszusammenhang, ausgerichtet auf das Kriterium Nr. 3 des Gewinnrückblicks der letzten drei Jahre, eindeutig zugunsten der Dienstleistungsbranche. Das trifft im Ausweis der nachstehenden Tbl. 9 sowohl für ein HRM als auch für die Identifizierung und Ausrichtung der mikro- und makroorientierten Kernkompetenzen zu.

<sup>209</sup> Ein Wert von  $\geq 0,500$  als Maß für den Zusammenhang zwischen jedem Kriterium und einer aus allen Kriterien bestehenden Gesamtskala wird als gut beschrieben. Der Wert der Pearson-Korrelation ist für die Überprüfung der internen Konsistenz geeignet. Für das Maß der Korrelation gilt, je höher desto besser, eine richtige Untergrenze existiert nicht (vgl. Bearden/Netemeyer 1999, S. 104).

Korrelationszusammenhang zu Nr. 3 <sup>*1</sup>				
Frage	Kriterien	Messwerte	Dienstleistung <sup>*2</sup>	Produktion und Handel <sup>*2</sup>
9	Human Ressource Management ist eine eigenständige Kernkompetenz im Unternehmen.	Pearson-Korrelation	,620	-,021
		Sig. (2-seitig)	,056	,948
		N	10	12
10	Die Kernkompetenzen des Unternehmens sind identifiziert.	Pearson-Korrelation	,535	-,234
		Sig. (2-seitig)	,111	,465
		N	10	12
11	Der Aufbau und Ausbau der Kernkompetenzen ist ein Teil der Unternehmensstrategie.	Pearson-Korrelation	,583	,069
		Sig. (2-seitig)	,077	,832
		N	10	12
12	Die Mitarbeiter richten ihr tägliches Handeln an den Kernkompetenzen aus.	Pearson-Korrelation	,356	,489
		Sig. (2-seitig)	,312	,107
		N	10	12
14	Die Schlüsselpersonen des Unternehmens sind identifiziert.	Pearson-Korrelation	,667*	-,535
		Sig. (2-seitig)	,035	,073
		N	10	12
17	Die Schlüsselpersonen motivieren die Belegschaft zur Steigerung der beruflichen Leistung im Unternehmen.	Pearson-Korrelation	,509	-,247
		Sig. (2-seitig)	,133	,439
		N	10	12
20	Die Schlüsselpersonen verrichten ihre Arbeitsleistung nahe der Kernkompetenzen/an den Kernkompetenzen.	Pearson-Korrelation	,555	-,008
		Sig. (2-seitig)	,096	,981
		N	10	12

\*1 In den letzten drei Jahren erzielte das Unternehmen stetig wachsende Gewinne.

\*2 Nur Korrelationswerte mit einer starken Korrelation in mindestens einer Branche bzw. einer Branchengruppe.

\*\* . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig) / \* . Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

**Tabelle 9: Korrelationsanalyse mit dem Kriterium Nr. 3 der Ex-post-Gewinnbetrachtung im Branchenvergleich als Ergebnis der Interviewführung der Phase 1, eigene Abbildung.**

Aus der Sicht der Branchen „Produktion“ und „Handel“ korreliert einzig das Kriterium Nr. 12, siehe vorstehende Tbl. 9, in Bezug auf das gewinnorientierte Kriterium Nr. 3 auf einem guten Niveau.

Eine darüber hinaus durchgeführte Korrelationsanalyse auf der Grundlage der kleinen und mittleren Unternehmen, ausgewiesen in der nachstehenden Tbl. 10, zeigt u. a. hohe Korrelationseffekte in Bezug auf die Identifikation der strategischen Kernkompetenzen sowie auf die Schlüsselpersonen, die ihre Arbeitsleistung in einem unmittelbaren Zusammenhang mit den Kernkompetenzen des Unternehmens verrichten, zu-

gunsten der Unternehmen < 50 MA im Vergleich zu den Unternehmen ≥ 50 bis < 250 MA.

Korrelationszusammenhang zu Nr. 3 <sup>*1</sup>				
Frage	Kriterien	Messwerte	Unternehmen < 50 MA <sup>*2</sup>	Unternehmen ≥ 50 bis < 250 MA <sup>*2</sup>
11	Der Aufbau und Ausbau der Kernkompetenzen ist ein Teil der Unternehmensstrategie.	Pearson-Korrelation	,691	,162
		Sig. (2-seitig)	,058	,580
		N	8	14
12	Die Mitarbeiter richten ihr tägliches Handeln an den Kernkompetenzen aus.	Pearson-Korrelation	,692	,495
		Sig. (2-seitig)	,057	,072
		N	8	14
13	Die Kernkompetenzen des Unternehmens im engeren Sinne sind identifiziert.	Pearson-Korrelation	,522	-,050
		Sig. (2-seitig)	,184	,865
		N	8	14
19	Die Schlüsselpersonen im engeren Sinne sind identifiziert.	Pearson-Korrelation	,522	,074
		Sig. (2-seitig)	,184	,800
		N	8	14
20	Die Schlüsselpersonen verrichten ihre Arbeitsleistung nahe der Kernkompetenzen/an den Kernkompetenzen.	Pearson-Korrelation	,696	,011
		Sig. (2-seitig)	,055	,969
		N	8	14

\*1 In den letzten drei Jahren erzielte das Unternehmen stetig wachsende Gewinne.

\*2 Nur Korrelationswerte mit einer starken Korrelation in mindestens einer Betriebsgröße.

\*\* Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig) / \* Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

**Tabelle 10: Korrelationsanalyse mit dem Kriterium Nr. 3 der Ex-post-Gewinnbetrachtung im Betriebsgrößenvergleich als Ergebnis der Interviewführung der Phase 1, eigene Abbildung.**

Wie bereits über alle Branchen der Korrelationsergebnisse der Tbl. 9 hinweg, so auch bei der Analyse aller Betriebsgrößen, korreliert das Kriterium Nr. 12 mit dem Kriterium Nr. 3 auf einem guten Niveau. Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen der Ex-post-Gewinnsituation der Unternehmen und den Mitarbeitern, die ihr tägliches Handeln an den Kernkompetenzen ausrichten. Eine vollständige Ergebnisdarlegung zu den Korrelationsanalysen ist als Anhang V der Studie beigefügt.

Eine über die vorherigen Ergebnisse hinausgehende Inhaltsanalyse der Fließtextangaben erbrachte keinen zusätzlichen Erkenntnisgewinn. Wohl bestätigten die Ergebnisse der Inhaltsanalyse, dass die gestellten Fragen richtig verstanden und der Fragestellung entsprechend beantwortet wurden. Die Aussagedichte und -deutlichkeit zu den einzelnen Fragen unterstreichen die erhobenen Mittelwerte, so dass die ausge-



werteten Aussagen der Unternehmensvertreter in qualitativer Hinsicht die quantitativen Ergebnisse bestätigen.

### **3.3 Ergebnisse aus der schriftlichen Befragung zur Identifikation von Schlüsselpersonen**

Die Rücklaufquote der per E-Mail versandten Fragebögen, abgestellt auf die individuellen Personen zur Bewertung durch den Unternehmensvertreter, lag bei 100%. Bei fünf Unternehmensvertretern bedurfte es einer Erinnerung; drei Unternehmensvertreter mussten mehrmals an die getroffene Vereinbarung erinnert werden.

Ausgerichtet an den jeweiligen Unternehmensklassen, der Anzahl der Belegschaft im Verhältnis zu den mitgeteilten Schlüsselpersonen, wurden mit zunehmender Unternehmensgröße absteigende prozentuale Verhältniswerte ermittelt. Im Durchschnitt lag die Anzahl der 146 Schlüsselpersonen im Verhältnis zu der Anzahl der Belegschaft aller Unternehmen mit 1.788 Personen bei 8,17%.<sup>210</sup>

Die folgenden Unterkapitel 3.3.1, „Stichprobenverteilung der Personengruppen“, und 3.3.2, „Auswertung der Kriterien zur Identifikation von Schlüsselpersonen“, decken den deskriptiven Teil der Ergebnisdarstellung der quantitativen Forschungsmethode ab. Daran anschließend werden unter dem Unterkapitel 3.3.3, „Überprüfung des theoretischen Ansatzes zur Identifikation von Schlüsselpersonen“, die Ergebnisse der Forschungsarbeit mit Hilfe multivariater Statistikverfahren aufgezeigt. Zum Abschluss des Kapitels findet im Unterkapitel 3.3.4 eine Bewertung der Arbeitshypothesen statt.

#### **3.3.1 Stichprobenverteilung der Personengruppen**

Die Stichprobe der identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen und Nicht-Schlüsselpersonen lag bei n=292 Personen und teilte sich wie folgt auf:

---

<sup>210</sup> Die Unternehmensgröße < 20 MA mit einem Unternehmen, wurde in die Unternehmensgruppe < 50 MA inkludiert; eine Ergebnisverzerrung der Unternehmensgruppe < 50 MA liegt nicht vor.

Befragte Personen	Anzahl	Verteilung in %
Schlüsselpersonen	146	50,0
Nicht-Schlüsselpersonen	146	50,0
Gesamt „Befragte Personen“	292	100,0

Tabelle 11: Ausgewertete Daten, Gesamt der Phase 2, eigene Abbildung.

Die KMU wurden nach den Branchen „Dienstleistung“, „Produktion“ und „Handel“ klassifiziert. Die Datenstichprobe der ersten unabhängigen Variablen „Branche“ verteilt sich entsprechend der nachfolgenden Übersicht:

Branche	Anzahl	Verteilung in %
Dienstleistung	120	41,1
Produktion	122	41,8
Handel	50	17,1
Gesamt „Branche“	292	100,0

Tabelle 12: Ausgewertete Daten nach den Branchen der Phase 2, eigene Abbildung.

Gefragt nach der Betriebsgröße der KMU als zweite unabhängige Variable, gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter nach der festgelegten Definition unter Teil B, Kapitel 4, entfielen acht Unternehmen auf die Gruppe der Unternehmen < 50 Mitarbeiter und 14 Unternehmen auf die Gruppe der Unternehmen  $\geq 50$  Mitarbeiter bis  $\leq 249$  Mitarbeitern.

Gemäß der nachstehenden Tabelle bezog sich die Stichprobe der identifizierten und bewerteten Personen mit 94 Mitarbeitern auf die acht kleinen Unternehmen (32,2% von  $n=292$ ) und mit 198 Mitarbeitern auf die 14 mittleren Unternehmen (67,8% von  $n=292$ ).

Betriebsgröße	Anzahl	Verteilung in %
Anz. MA < 20 MA	8	2,7
Anz. MA $\geq 20$ / < 50 MA	86	29,5
Anz. MA $\geq 50$ / < 100 MA	114	39,0
Anz. MA $\geq 100$ / < 250 MA	84	28,8
Gesamt „Betriebsgröße“	292	100,0

Tabelle 13: Ausgewertete Daten nach der Betriebsgröße der Phase 2, eigene Abbildung.

Die dritte unabhängige Variable stellt auf die Betriebszugehörigkeitsdauer der identifizierten und bewerteten Personen ab. Dabei wurde die Betriebszugehörigkeitsdauer in

vier Gruppen aufgeteilt. Die nachstehende Abbildung verdeutlicht, dass nahezu die Hälfte der identifizierten und bewerteten Personen eine Betriebszugehörigkeitsdauer von  $\geq 10$  Jahren besitzt.

Betriebszugehörigkeitsdauer	Anzahl	Verteilung in %
BZ < 2 J.	30	10,3
BZ $\geq 2$ J.	56	19,2
BZ $\geq 5$ J.	62	21,2
BZ $\geq 10$ J.	144	49,3
Gesamt "Betriebszugehörigkeitsdauer"	292	100,0

Tabelle 14: Ausgewertete Daten nach der Betriebszugehörigkeitsdauer der Phase 2, eigene Abbildung.

In der Gruppe der Betriebszugehörigkeitsdauer  $\geq 10$  Jahren mit 144 Personen sind 93 Schlüsselpersonen (64,6% von  $n=144$ ) und 51 Nicht-Schlüsselpersonen (35,4% von  $n=144$ ) enthalten. Die Gruppe der Betriebszugehörigkeitsdauer  $\geq 5$  Jahre bis < 10 Jahre beläuft sich auf insgesamt 62 Personen, 26 Schlüsselpersonen (41,9% von  $n=62$ ) und 36 Nicht-Schlüsselpersonen (58,1% von  $n=62$ ).

Gefragt nach der Funktion als Führungskraft, der vierten unabhängigen Variablen, identifizierten die Unternehmensvertreter in Summe 92 Führungskräfte.

Führungskraft	Anzahl	Verteilung in %
Nein	200	68,5
Ja	92	31,5
Gesamt "Führungskraft"	292	100,0

Tabelle 15: Ausgewertete Daten nach den Führungskräften der Phase 2, eigene Abbildung.

Diese verteilen sich mit 78 Personen auf die Gruppe der Schlüsselpersonen (84,8% von  $n=92$ ) und mit 14 Personen auf die Gruppe der Nicht-Schlüsselpersonen (15,2% von  $n=92$ ).

Mit der Beschäftigungsart wird die fünfte unabhängige Variable beschrieben. Differenziert nach den vier Beschäftigungsarten gemäß Teil B, Kapitel 3, dominiert die jobbasierte Beschäftigungsart bei der Anzahl der bewerteten Personen aus den beiden Gruppen der Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen.

Beschäftigungsarten	Anzahl	Verteilung in %
Wissensbasiert	98	33,6
Jobbasiert	136	46,6
Kontraktbasiert	52	17,8
Allianzbasiert	6	2,0
Gesamt „Beschäftigungsarten“	292	100,0

Tabelle 16: Ausgewertete Daten nach der Art der Beschäftigung der Phase 2, eigene Abbildung.

In der Personengruppe Schlüsselpersonen wurde die wissensbasierte Beschäftigungsart mit 94 Personen (64,4% von n=146), die sonstigen Beschäftigungsarten mit 52 Personen (35,6% von n=146) festgestellt. In der Personengruppe der Nicht-Schlüsselpersonen ist die wissensbasierte Beschäftigungsart mit vier Personen (2,7% von n=146), gegenüber den sonstigen Beschäftigungsarten mit 142 Personen (97,3% von n=146), vergleichsweise gering vertreten.

Die 94 Personen der Personengruppe Schlüsselpersonen verteilen sich auf die Branchen Dienstleistung mit 47 Personen (50,0% von n=94), Produktion mit 35 Personen (37,2% von n=94) und Handel mit zwölf Personen (12,8% von n=94).

Die Größenklasse der Unternehmen < 50 Mitarbeiter, ausgewiesen mit 94 Personen beider Personengruppen der Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen, wird mit 54 identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen dominiert (57,4% von n=94), wovon 26 Personen (48,1% von n=54) einer wissensbasierten Beschäftigungsart zugewiesen wurden. Im Vergleich dazu beinhaltet die Größenklasse der Unternehmen ≥ 50 Mitarbeiter bis < 250 Mitarbeiter 92 Schlüsselpersonen (46,5% von n=198), wovon 68 Personen (73,9% von n=92) den Status der wissensbasierten Beschäftigungsart besitzen.

Bezogen auf die Betriebszugehörigkeitsdauer ist die wissensbasierte Beschäftigungsart mit 68 von 98 (69,4% von n=98) möglichen Personen am deutlichsten innerhalb der Gruppe der Betriebszugehörigkeitsdauer ≥ 10 Jahre vertreten. 65 Personen wurden als Schlüsselpersonen (95,6% von n=68), drei Personen als Nicht-Schlüsselpersonen (4,4% von n=68) ausgewertet.

56 Führungskräfte von insgesamt 78 Führungskräften der Personengruppe Schlüsselpersonen (71,8% von n=78) besitzen eine wissensbasierte Beschäftigungsart, 19 Führungskräfte (24,4% von n=78) verfügen über eine jobbasierte, drei Führungskräfte

(3,8% von n=78) weisen eine allianzbasierte Beschäftigungsart auf. Innerhalb der Personengruppe der Nicht-Schlüsselpersonen verfügt eine Führungskraft von 14 Führungskräften (7,1% von n=14) über eine wissensbasierte Beschäftigungsart, 12 Führungskräfte (85,8% von n=14) weisen eine jobbasierte, eine Person (7,1% von n=14) führt eine kontraktbasierte Beschäftigungsart aus.

Zusätzlich zu den zuvor ausgewiesenen fünf unabhängigen Variablen wurde in der nachstehenden Tabelle eine Differenzierung nach Geschlecht vorgenommen. Aus der Personengruppe „Geschlecht weiblich“ entfallen 33 Personen (35,9% von n=92) auf die Gruppe der Schlüsselpersonen und 59 Frauen (64,1% von n=92) auf die Personengruppe der Nicht-Schlüsselpersonen.

Geschlecht	Anzahl	Verteilung in %
Weiblich	92	31,5
Männlich	200	68,5
Gesamt „Geschlecht“	292	100,0

Tabelle 17: Ausgewertete Daten nach dem Geschlecht der Phase 2, eigene Abbildung.

Über eine wissensbasierte Beschäftigungsart verfügen 20 von 33 weiblichen Personen (60,6% von n=33) der Gruppe Schlüsselpersonen. Zwölf Frauen (36,4% von n=33) wurden der jobbasierten, eine weibliche Person (3,0% von n=33) wurde der kontraktbasierten Beschäftigungsart zugewiesen.

Im Vergleich dazu wurden von 113 Männern in der Gruppe der Schlüsselpersonen 74 Personen (65,5% von n=113) einer wissensbasierten Beschäftigungsart zugerechnet. 31 Personen (27,5% von n=113) verfügen über eine jobbasierte, vier Personen (3,5% von n=113) über eine kontraktbasierte und vier (3,5% von n=113) über eine allianzbasierte Beschäftigungsart.

Der Anteil der weiblichen Führungskräfte innerhalb der Gruppe der „Schlüsselpersonen“ mit einer wissensbasierten Beschäftigungsart beläuft sich auf 15 Personen (26,8% von n=56), der Anteil der männlichen Führungskräfte auf 41 Personen (73,2% von n=56).

### 3.3.2 Auswertung der Kriterien zur Identifikation von Schlüsselpersonen

Bewertet wurden n=292 Personen mit jeweils n=146 Personen pro Gruppe anhand von neun Identifikationskriterien nach dem IBS-Modell. Die nachstehende Tabelle zeigt die Einzelwerte pro Kriterium für die jeweilige Personengruppe im Vergleich zu den Mittelwerten mit den dazugehörigen Standardabweichungen.<sup>211</sup>

Nr.	Identifikationskriterien	Personengruppe	Mittelwert	Standardabweichung
1	Der Mitarbeiter (MA) verfügt über unternehmensspezifische Fertigkeiten.	Schlüsselperson	4,39	,957
		Nicht-Schlüsselperson	2,62	,889
2	Der MA verfügt über unternehmensspezifisches Spezialwissen.	Schlüsselperson	4,38	,904
		Nicht-Schlüsselperson	2,68	,894
3	Der MA leistet einen unternehmensspezifischen Beitrag zu den Kernkompetenzen.	Schlüsselperson	4,19	,935
		Nicht-Schlüsselperson	2,37	,770
4	Die Ersetzbarkeit des MA wird als außerordentlich schwierig erachtet.	Schlüsselperson	3,97	1,006
		Nicht-Schlüsselperson	2,34	,964
5	Der MA verfügt über eine hohe interne u./o. externe Kundenorientierung.	Schlüsselperson	4,12	,946
		Nicht-Schlüsselperson	2,89	1,077
6	Der MA verfügt über herausragende tech. u./o. kommerzielle Fähigkeiten zur Erhöhung der Produktvielfalt.	Schlüsselperson	3,80	1,008
		Nicht-Schlüsselperson	2,21	,821
7	Der MA verfügt über eine überdurchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer.	Schlüsselperson	4,27	1,104
		Nicht-Schlüsselperson	3,45	1,375
8	Das Marktgehalt zur Wiederbesetzung der Position des MA liegt voraussichtlich über den aktuellen Lohn- u. Gehaltskosten.	Schlüsselperson	3,61	1,153
		Nicht-Schlüsselperson	2,50	,970
9	Der MA verfügt über organisationale Fähigkeiten im Rahmen seiner Funktionserfüllung.	Schlüsselperson	3,79	,838
		Nicht-Schlüsselperson	2,34	,865
	Gesamtergebnis in der Auswertung der vorherigen 9 Bewertungen	Schlüsselperson	4,06	,983
		Nicht-Schlüsselperson	2,60	,958

Tabelle 18: Mittelwertvergleich von neun Identifikationskriterien der Phase 2, eigene Abbildung.

Die Differenz des gesamten Mittelwertes über alle neun Kriterien hinweg wird zwischen den Gruppen der Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen mit einem Wert von

<sup>211</sup> Über die Mittelwert- und Standardabweichungsanalyse hinaus werden im folgenden Unterkapitel 3.3.3 sowohl die explorative als auch die konfirmatorische Faktorenanalyse sowie die Korrelationsanalyse zur Ergebnisauswertung angewandt. Die Arbeitshypothesen im Unterkapitel 3.3.4 werden mit dem t-Test-Verfahren bewertet; eine Varianzanalyse wird aufgrund der Zwei-Gruppen-Vergleiche nicht zusätzlich durchgeführt.

1,46 ausgewiesen. Zum Teil differenzierte Ergebnisse zeigen die nachfolgenden Detailauswertungen der unabhängigen fünf Variablen unter Einbeziehung der Mittelwerte aus der Summe aller Einzelergebnisse der Kriterien.

Bei der Branchenanalyse nach den Personengruppen, gemäß der nächsten Abbildung, zeigt sich für die Gruppe der Schlüsselpersonen der höchste Mittelwert mit 4,34 innerhalb der Dienstleistungsbranche; für die Gruppe der Nicht-Schlüsselpersonen mit 2,69 zugunsten der Produktionsbranche.

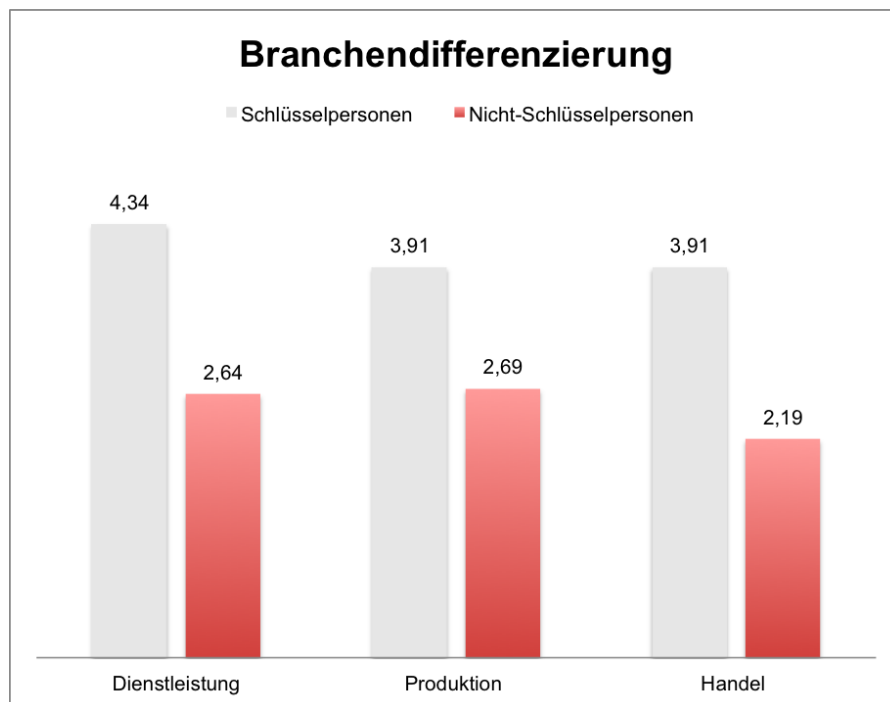


Abbildung 22: Branchendifferenzierung nach Personengruppen der Phase 2, eigene Abbildung.

Insbesondere die Kriterien Nr. 1: „Der Mitarbeiter (MA) verfügt über unternehmensspezifische Fertigkeiten“, sowie Nr. 2: „Der MA verfügt über unternehmensspezifisches Spezialwissen“, sind zur Ausübung der Funktion, nach den Unternehmensvertretern zu urteilen, bei den Schlüsselpersonen der Dienstleistungsbranche mit 4,70 bzw. 4,78 gegenüber den Branchen Produktion mit 4,31 bzw. 4,15 und Handel mit 4,06 bzw. 4,19 ausgeprägter vorhanden. Im Vergleich der beiden Branchen Produktion und Handel bewerteten bspw. die Unternehmensvertreter das Kriterium Nr. 6: „Der MA verfügt über herausragende tech. und/oder kommerzielle Fähigkeiten zur Erhöhung der Produktvielfalt“, mit 3,69 zu 3,54 zugunsten der Produktionsbranche. Demgegenüber wurde das Kriterium Nr. 5: „Der MA verfügt über eine hohe interne

und/oder externe Kundenorientierung“ deutlich mit 4,35 zu 3,88 für die Handelsbranche evaluiert.

Bei der Betrachtung der Betriebsgröße der Unternehmen  $< 50$  MA und  $\geq 50$  MA bis  $< 250$  MA, als zweite unabhängige Variable, verdeutlicht die nachstehende Abbildung, dass die Gruppe der Schlüsselpersonen innerhalb der Unternehmensgrößenklasse  $\geq 50$  MA  $< 250$  MA durch die Unternehmensvertreter die besten Bewertungen erhielt.

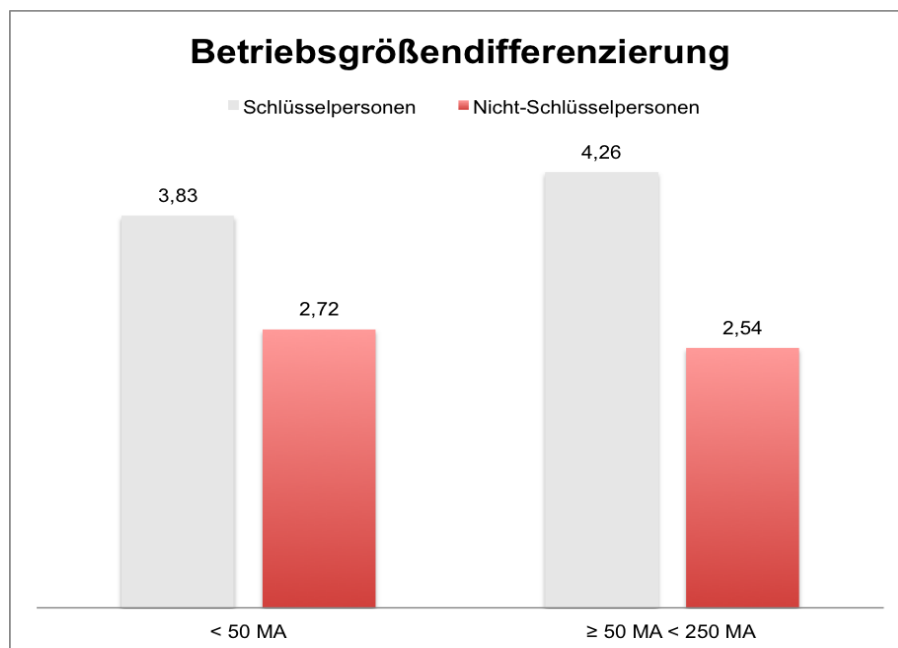


Abbildung 23: Betriebsgrößendifferenzierung nach Personengruppen der Phase 2, eigene Abbildung.

Das Ergebnis unterstreicht die Bedeutung der wissensbasierten Beschäftigungsart. Insbesondere in der Gruppe der Unternehmensgrößenklasse von  $\geq 50$  MA bis  $< 250$  MA werden 68 Schlüsselpersonen von insgesamt 92 Schlüsselpersonen mit einer wissensbasierten Beschäftigungsart geführt. Dabei bewerten bspw. die Unternehmensvertreter das Kriterium Nr. 4: „Die Ersetzbarkeit des MA wird als außerordentlich schwierig erachtet“, für die Gruppe der Schlüsselpersonen innerhalb der Unternehmensgrößenklasse  $< 50$  MA mit einem Wert von 3,58 im Vergleich zu der Unternehmensgrößenklasse  $\geq 50$  MA bis  $< 250$  MA mit einem Wert von 4,22.<sup>212</sup>

<sup>212</sup> Ein kausaler Zusammenhang zwischen der wissensbasierten Beschäftigungsart und dem Schwierigkeitsgrad der Ersetzbarkeit des Mitarbeiters ist auf den ersten Blick nicht erkennbar. Jedoch erschließt sich die Wirkung unter Einbezug der Ergebnisse der Identifikationskriterien Nr. 1 und Nr. 2 der vorherigen Gesamtübersicht und der damit verbundenen Differenz der Werte zwischen den beiden Personengruppen. Die Ausübung unternehmensspezifischer Fertigkeiten unter Anwendung von unternehmensspezifischem Spezialwissen basiert auf der Grundlage einer wissensbasierten Beschäftigungsart. Ein



Zugleich stellen die Unternehmensvertreter den Schlüsselpersonen der Unternehmensgruppen  $\geq 50$  MA bis  $< 250$  MA im Vergleich zu jenen der Unternehmensgruppen  $< 50$  MA bezogen auf das Kriterium Nr. 9: „Der MA verfügt über organisationale Fähigkeiten im Rahmen seiner Funktionserfüllung“, in der Differenz mit 0,60 beider Mittelwerte ein besseres Zeugnis aus.

Die Ergebnisse betreffend der Betriebszugehörigkeitsdauer, als dritte unabhängige Variable, weisen auf die Bedeutung der Schlüsselpersonen mit einer Betriebszugehörigkeitsdauer von  $\geq 10$  Jahren hin. Sie zeigen zugleich auf, dass es zwischen den Schlüsselpersonen der Gruppen der Betriebszugehörigkeitsdauer  $\geq 5$  Jahre bis  $< 10$  Jahre und  $> 10$  Jahre nur eine marginale Ergebnisdifferenzierung gibt. Gleiches trifft bei einer Einzelbetrachtung für die neun Kriterien im Vergleich zu.

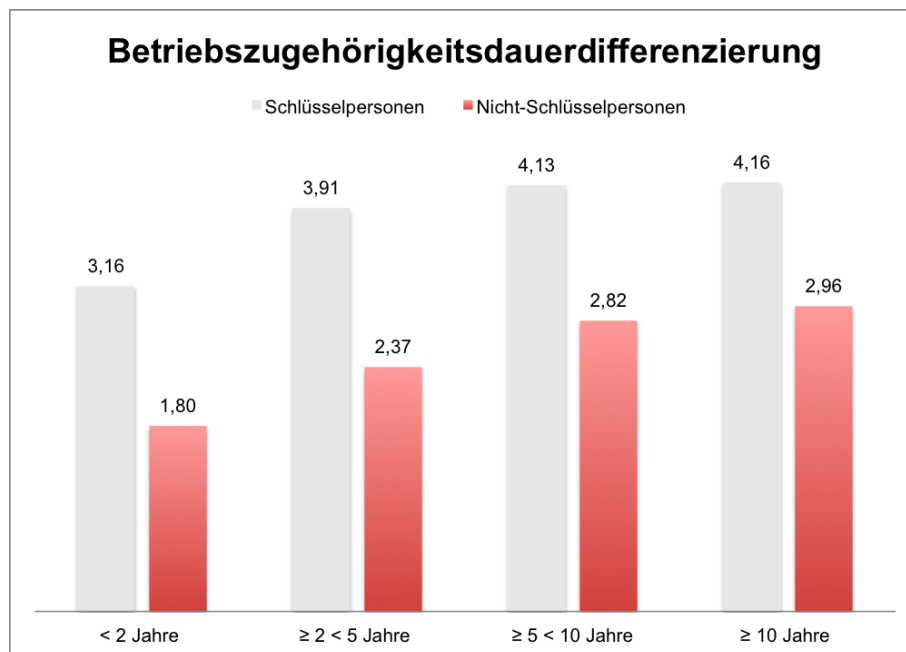


Abbildung 24: Betriebszugehörigkeitsdauerdifferenzierung nach Personengruppen der Phase 2, eigene Abbildung.

Zum Beispiel bei einem Vergleich der Kriterien auf Gruppenebene zwischen den Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen der Betriebszugehörigkeitsdauer  $\geq 10$  Jahre fallen die Werte der Kriterien Nr. 8: „Das Marktgehalt zur Wiederbesetzung der Position des Mitarbeiters (MA) liegt voraussichtlich über den aktuellen Lohn- und Gehalts-

Verlust an unternehmensspezifischen Fertigkeiten und Spezialwissen lässt sich nur außerordentlich schwierig kompensieren.

kosten“, mit 1,08, gefolgt von dem Kriterium Nr. 5: „Der MA verfügt über eine hohe interne und/oder externe Kundenorientierung“, mit 1,17, am geringsten aus. Die gravierendste Abweichung beider Gruppen wird mit dem Kriterium Nr. 3: „Der MA leistet einen unternehmensspezifischen Beitrag zu den Kernkompetenzen“, mit 1,48, offensichtlich.

Bei der Betrachtung der vierten unabhängigen Variablen zeigt sich, dass die Führungskräfte, unabhängig von der Personengruppe der Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen, gegenüber den Nicht-Führungskräften, deutlich besser bewertet wurden.

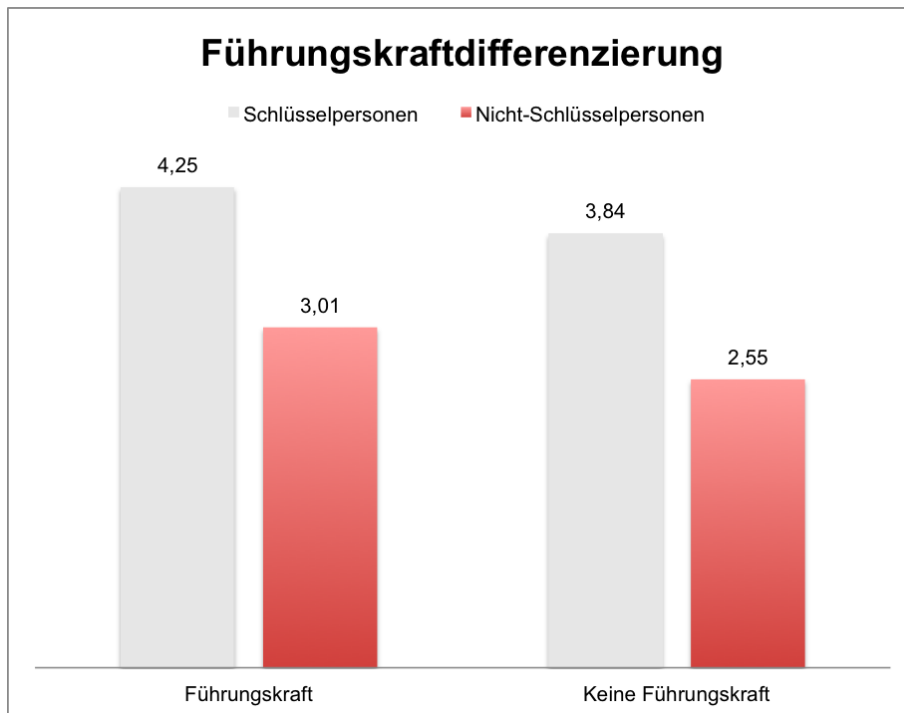


Abbildung 25: Führungskraftdifferenzierung nach Personengruppen der Phase 2, eigene Abbildung.

Dabei erhielten u. a. Führungskräfte beider Personengruppen für die Kriterien Nr. 1: „Der Mitarbeiter (MA) verfügt über unternehmensspezifische Fertigkeiten“, mit 4,64 für die Schlüsselpersonen bzw. mit 3,07 für die Nicht-Schlüsselpersonen, und Nr. 2: „Der MA verfügt über unternehmensspezifisches Spezialwissen“, mit 4,60 für die Schlüsselpersonen bzw. mit 3,21 für die Nicht-Schlüsselpersonen, überdurchschnittliche Werte zugewiesen. Darüber hinaus wurde das Kriterium Nr. 3: „Der MA leistet einen unternehmensspezifischen Beitrag zu den Kernkompetenzen“, für die Führungskräfte innerhalb der Gruppe der Schlüsselpersonen mit 4,36 ebenfalls über dem Durch-

schnittswert aller bewerteten Führungskräfte mit 4,25 bewertet. Unter Einbezug der definierten Branchen wird deutlich, dass die Führungskräfte der Schlüsselpersonen in der Dienstleistungsbranche mit 4,38 gegenüber der Produktions- und Handelsbranche mit 4,10 bzw. mit 4,25 am besten bewertet wurden.

Die Bewertung der fünften unabhängige Variable, der Beschäftigungsart, zeigt in einem hohen Maß deren Bedeutung für die Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen in einem Unternehmen.

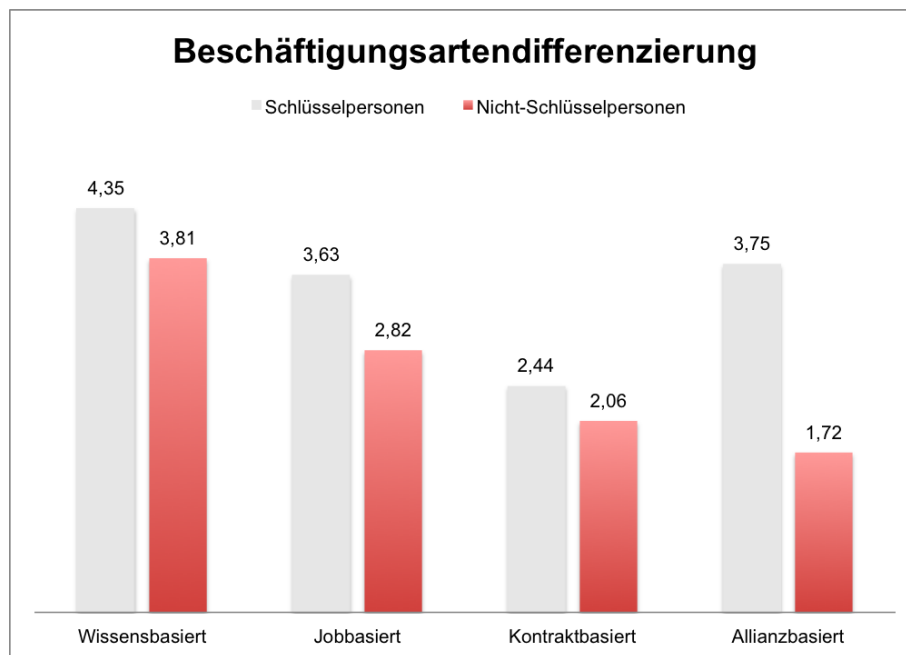
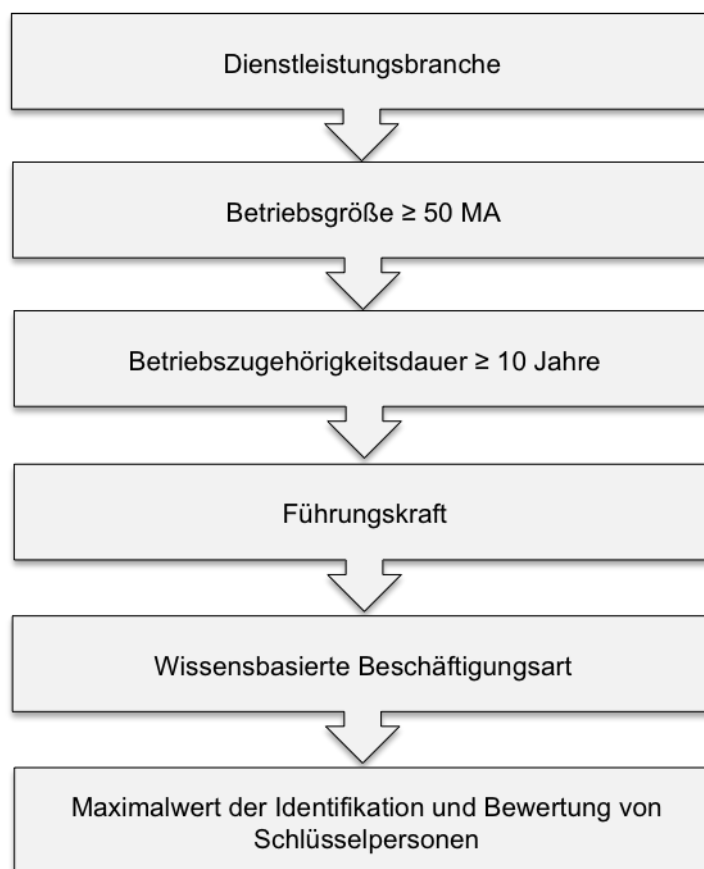


Abbildung 26: Beschäftigungsartendifferenzierung nach Personengruppen der Phase 2, eigene Abbildung.

Sowohl bei der Gruppe der Schlüsselpersonen als auch bei der Gruppe der Nicht-Schlüsselpersonen dominiert die wissensbasierte Beschäftigungsart. Bezogen auf die Gruppe der Schlüsselpersonen zeigt bspw. das Ergebnis der wissensbasierten Beschäftigungsart einen starken Zusammenhang mit den Kriterien Nr. 1: „Der Mitarbeiter (MA) verfügt über unternehmensspezifische Fertigkeiten“, mit 4,78, Nr. 2: „Der MA verfügt über unternehmensspezifisches Spezialwissen“, mit 4,81, und Nr. 3: „Der MA leistet einen unternehmensspezifischen Beitrag zu den Kernkompetenzen“, mit 4,62. Alle drei zuvor aufgeführten Kriterien liegen im Mittelwert über dem gesamtheitlichen Mittelwert von 4,35 der wissensbasierten Beschäftigungsart bei Schlüsselpersonen gemäß der vorstehenden Abbildung und zugleich deutlich über dem gesamten Mittel-

wert mit 4,06 für alle ausgewerteten Kriterien der bewerteten Schlüsselpersonen innerhalb der Tbl. 18.

Zum Abschluss dieses Unterkapitels wird der Frage nach der Kombination der unabhängigen Variablen mit dem höchsten Mittelwert nachgegangen. Hierzu wurden die Einzelergebnisse der unabhängigen Variablen zueinander ins Verhältnis gesetzt. Die sich daraus ergebene optimale Abfolge zur Erzielung eines maximalen Wertes hinsichtlich der Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen veranschaulicht die folgende Abbildung.



**Abbildung 27: Maximale Mittelwertkombination der bewerteten Schlüsselpersonen der Phase 2, eigene Abbildung.**

Mit einem Ergebnis von 4,60 erzielen Schlüsselpersonen aus der Dienstleistungsbranche, in einer Betriebsgröße von  $\geq 50$  MA, mit einer Betriebszugehörigkeitsdauer von  $\geq 10$  Jahren, beschäftigt als Führungskraft und ausgestattet mit einer wissensbasierten Beschäftigungsart, in der vorherigen Kombination einen maximalen Mittelwert. Eine Differenzierung nach dem männlichen Geschlecht erhöht den Maximalwert um 0,09, nach dem weiblichen Geschlecht verringert den Maximalwert um 0,06.

### 3.3.3 Überprüfung des theoretischen Ansatzes zur Identifikation von Schlüsselpersonen

Die Ergebnisdarstellung der vorherigen Kapitel unter Zuhilfenahme der Methoden der deskriptiven Statistik zeigt im Wesentlichen, dass Schlüsselpersonen von den Unternehmensvertretern erkannt werden, sich gegenüber den Nicht-Schlüsselpersonen unter Bewertung der definierten neun Kriterien zur Identifikation abgrenzen und lassen einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg prognostizieren..

Die Anwendung der Methoden der multivariaten Statistik bezieht sich in diesem Unterkapitel auf die Evaluation des theoretischen Ansatzes zur Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen. Dabei wurden die erhobenen Daten sowohl einer Konstruktvaliditätsprüfung mit Hilfe der explorativen und konfirmatorischen Faktorenanalysen als auch einer inneren Konsistenzprüfung unter Bezugnahme durchgeführter Reliabilitätsanalysen unterzogen.

Die erste Messung mit Hilfe der explorativen Faktorenanalyse<sup>213</sup>, siehe Anhang VI, mit einer daran anschließenden Reliabilitätsanalyse, gemäß Anhang VII, bezogen auf alle neun Kriterien des theoretischen Ansatzes, weisen gute bis sehr gute Faktorladungen auf. Alle neun Kriterien laden auf eine Gesamtkomponente und bestätigen damit den Wirkungszusammenhang. Mit einem exzellenten Cronbach's Alpha von ,921 wird ihre Reliabilität bestätigt. Zugleich jedoch besitzt das Kriterium Nr. 7: „Der MA verfügt über eine überdurchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer“ mit ,434 im Vergleich zur Gesamtskala aller Faktorladungen eine niedrige Itemskalakorrelation.<sup>214</sup> Eine Eliminierung des Kriteriums Nr. 7 führt zu einer Verbesserung der Güte der Messung des ohnehin exzellenten Cronbach's Alpha-Wertes der Gesamtkomponente von ,921 auf ,932.<sup>215</sup>

---

<sup>213</sup> Verfahren zur Datenanalyse, „mit deren Hilfe versucht wird, mehrere hoch korrelierende Variablen auf einen hypothetischen Faktor zurückzuführen, welcher ‚hinter‘ diesen Variablen steht, d. h. diese – im statistischen Sinn – ‚erklärt‘“ (Atteslander et al. 2010, S. 287).

<sup>214</sup> Die Ergebnisse sind mit den Anhängen VI und VII im Detail dargestellt.

<sup>215</sup> Cronbach's Alpha-Werte als Maß der internen Konsistenz schwanken zwischen null und eins. Empirische Werte > 0,8 können als akzeptabel betrachtet werden, wenngleich in der Praxis weit niedrigere Koeffizienten noch akzeptiert werden (vgl. Schnell et al. 2011, S. 145). In einer Meta-Analyse „A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha“ kommt Peterson u. a. zu dem Resultat, dass wissenschaftliche Forschungsergebnisse ein durchschnittliches Cronbach's Alpha von 0,7 bis 0,82 ausweisen (vgl. Peterson 1994, S. 381–391). Nach Nunnally liegt der Schwellenwert für ein gutes Gütemaß der Reliabilität nach Cronbach's Alpha bei  $\geq 0,7$  (vgl. Nunnally 1978, S. 245).

In einer zweiten Messung, erneut unter Einsatz einer explorativen Faktorenanalyse, wurden alle neun Kriterien aus der ersten Messung auf die jeweiligen vier Dimensionen des theoretischen Ansatzes abgestellt. Im Ergebnis bestätigen sich die exzellenten Resultate aus der ersten Messung, siehe Anhang VIII, nur zum Teil. Die vier Kriterien der Dimension „Einzigartigkeit“ weisen hohe Extraktionswerte aus und laden auf einen Gesamtfaktor. Ebenfalls hohe Ladungen verzeichnen die zwei Kriterien der Dimension „Wert aus Kundensicht“. Auch hierbei laden beide Kriterien auf einen Gesamtfaktor. Befriedigende Extraktionswerte mit der Ladung auf einen Gesamtfaktor bestätigt die Dimension „Knappheit“. Eine anschließende Reliabilitätsauswertung, gemäß Anhang IX, bescheinigt der Dimension „Einzigartigkeit“ mit einem Cronbach's Alpha-Wert von ,939 eine exzellente Konsistenz. Die Dimension „Wert aus Kundensicht“ erlangt mit einem Cronbach's Alpha-Wert von ,629 eine akzeptable Güte. Eine schlechte Beschaffenheit mit ,434 erzielt die Dimension „Knappheit“. Die Dimension „Managementfähigkeit“ zeigt im Testverfahren mit einem Cronbach's Alpha-Wert von ,234 ein inakzeptables Ergebnis.

Zur Vorbereitung auf eine dritte Messung mit Hilfe einer konfirmatorischen Faktorenanalyse in SPSS mit dem Zusatzmodul „Amos“ wurden drei Veränderungen an dem theoretischen Ansatz mit vier Dimensionen und neun Kriterien vorgenommen, um eine Optimierung der empirischen Forschungsergebnisse zu erzielen.

Als erste Maßnahme des inakzeptablen Cronbach's Alpha Wertes zur Dimension „Managementfähigkeit“ wurde die Dimension aufgelöst und das Einzelkriterium Nr. 9: „Der Mitarbeiter verfügt über organisationale Fähigkeiten im Rahmen seiner Funktionserfüllung“, der Dimension „Wert aus Kundensicht“ zugeordnet.

Die korrektive Maßnahme des theoretischen Ansatzes zur Identifikation von Schlüsselpersonen greift sowohl einer möglichen Kritik vor, die auf eine exakte Definition der „Managementfähigkeit“ nach Lado, Boyd und Wright (1992) abzielt, als auch auf eine eventuelle Fragestellung, inwieweit ein einzelnes Kriterium in der Lage sein sollte, eine Dimension „Managementfähigkeit“ zu repräsentieren. Wie die vorherigen Ergebnisse zeigen, ist das gewählte alleinige Kriterium offensichtlich nicht in der Lage, zufällige Fehler der Messung zu absorbieren, die sich innerhalb mehrerer Kriterien, bezogen auf eine Dimension, ausgleichen ließen. Die Messungengenauigkeit, häufig ein Kritikpunkt

bei der Verwendung von „Single-Items“ (vgl. Weiber/Mühlhaus 2014, S. 112), wird bestätigt und unterstützt die vorgenommene Anpassung. Darüber hinaus folgt die Umgliederung des Kriteriums von der Dimension „Managementfähigkeit“ in die Dimension „Wert aus Kundensicht“ den Ausführungen nach Snell, Youndt und Wright (1996), Dyer und Shafer (1998), Lopez-Cabrales et al. (2006) sowie Borchert et al. (2011). Die Genannten erklären übereinstimmend, dass positiv wahrgenommene organisationale Fähigkeiten zu einer erhöhten Kundenbindung führen. Borchert et al. unterscheiden dabei in eine interne und externe Kundenperspektive, wobei die externe Kundenperspektive, ihnen zufolge, insbesondere die Integration des Kunden in den Wertschöpfungsprozess erfordert und dies nicht ohne eine organisationale Befähigung erfolgen kann (vgl. Borchert et al. 2011, S. 89 f.).

Als zweite korrektive Maßnahme wurde das Kriterium Nr. 4: „Die Ersetzbarkeit des Mitarbeiters wird als außergewöhnlich schwierig erachtet“, aus der Dimension „Einzigartigkeit“ der Dimension „Knappheit“ zugeordnet und damit der Aussage von Barney gefolgt, nach der es sich bei der Ressource Personal im Allgemeinen um ein knappes Gut handelt (vgl. Barney 1991, S. 106–107). Nicht im Widerspruch zu dem Ansatz Barneys (1991) steht die Forderung von Lepak und Snell, dass ein Maß an Einzigartigkeit einer Schlüsselperson die Anstrengung der Ersetzbarkeit bestimmt (vgl. Lopez-Cabrales et al. 2006, S. 83; Erdil et al. 2010, S. 31). Aus dem HRM-Blickwinkel lassen sich sowohl das Kriterium Nr. 8: „Das Marktgehalt zur Wiederbesetzung der Position des Mitarbeiters liegt voraussichtlich über den aktuellen Lohn- u. Gehaltskosten“, als auch das Kriterium Nr. 4: „Die Ersetzbarkeit des Mitarbeiters wird als außergewöhnlich schwierig erachtet“, der Dimension „Knappheit“ zuordnen. Nach Chadwick und Dabu führen knappe Ressourcen zu ökonomischen Renten. Ein Bündel von HRM-Aktivitäten unterstützt die Bindung der Belegschaft an das Unternehmen und führt u. a. zu einer flexiblen Allokation von mitarbeitergebundenen Ressourcen. Verluste von Wissensträgern lassen sich somit kompensieren, ohne dass ein Verfall der ökonomischen Renten einträte (vgl. Chadwick/Dabu 2009, S. 267–270).

Eine letzte korrektive Maßnahme in Bezug auf den theoretischen Ansatz zur Identifikation von Schlüsselpersonen betrifft die Eliminierung des Kriteriums Nr. 7: „Der Mitarbeiter verfügt über eine überdurchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer“, aus der Dimension „Knappheit“. Begründet wird dieser Schritt durch die Ergebnisse der explo-

rativen Faktorenanalyse, dokumentiert in den Anhängen VII und IX sowie den damit in Verbindung stehenden Cronbach's Alpha-Werten. Auch lassen die deskriptiven Ergebnisse aus der Betriebszugehörigkeitsdauer differenzierung keine nennenswerten Ergebnisunterschiede innerhalb der Gruppe der Schlüsselpersonen mit einer Betriebszugehörigkeitsdauer von  $> 10$  Jahren im Vergleich zu Schlüsselpersonen mit einer Betriebszugehörigkeitsdauer von 5 Jahren bis  $\leq 10$  Jahren erkennen. Unterstützung findet die dritte Korrekturmaßnahme durch die Untersuchungsergebnisse von Ilmakunnas et al. (1999) sowie Shaw und Lazear (2007), die auf einen gegenläufigen Zusammenhang zwischen einem Anstieg der Betriebszugehörigkeitsdauer und einer damit vermuteten Produktivitätssteigerung verweisen (vgl. Schwarz 2010, S. 119). Zudem unterliegt die Betriebszugehörigkeitsdauer zahlreichen Umwelteinflüssen, insbesondere der makroorientierten Interaktion von Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage sowie dem Verhalten risikoaversen Arbeitnehmern und risikoneutralen Unternehmern, welche die individuelle Abstimmung eines Messkriteriums auf den Arbeitnehmer zur Teilbewertung der Personengruppen der Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen stark beeinflussen (vgl. Gerlach/Stephan 2004, S. 159).

Zusammenfassend zu den beschriebenen Korrekturmaßnahmen gewährt die nachstehende Abbildung des modifizierten theoretischen Ansatzes zur Identifikation von Schlüsselpersonen einen umfassenden Überblick.



## Theoretischer Ansatz zur Identifikation von Schlüsselpersonen mit drei Dimensionen und acht Kriterien

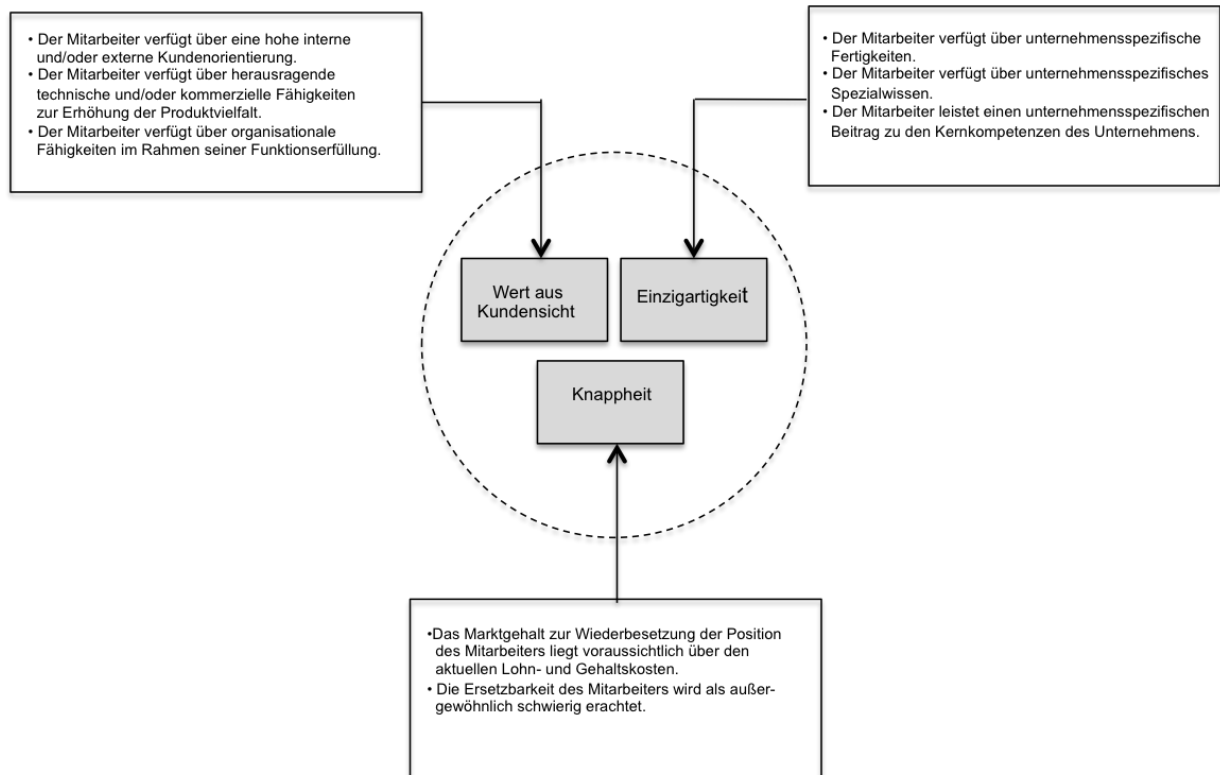


Abbildung 28: Theoretischer Ansatz zur Identifikation von Schlüsselpersonen mit drei Dimensionen und acht Kriterien der Phase 2, eigene Abbildung.

Eine auf der Grundlage des modifizierten theoretischen Ansatzes durchgeführte dritte Messung mit Hilfe einer konfirmatorischen Faktorenanalyse zeigte die nachfolgenden Ergebnisse:

### Konfirmatorische Faktorenanalyse mit acht Kriterien

Nr.	Kriterien	Dimension	Faktorladung	Faktorreliabilität	Durchschnittlich erfasste Varianz	Cronbach's Alpha
3	Der MA leistet einen unternehmensspezifischen Beitrag zu den Kernkompetenzen.	Einzigkeit	0,921	0,948	0,859	0,948
2	Der MA verfügt über unternehmensspezifisches Spezialwissen.	Einzigkeit	0,941			
1	Der Mitarbeiter (MA) verfügt über unternehmensspezifische Fertigkeiten.	Einzigkeit	0,919			
9	Der MA verfügt über organisationale Fähigkeiten im Rahmen seiner Funktionserfüllung.	Wert aus Kundensicht	0,799	0,799	0,572	0,794
6	Der MA verfügt über herausragende tech. u./o. kommerzielle Fähigkeiten zur Erhöhung der Produktvielfalt.	Wert aus Kundensicht	0,800			
5	Der MA verfügt über eine hohe interne u./o. externe Kundenorientierung.	Wert aus Kundensicht	0,661			
8	Das Marktgehalt zur Wiederbesetzung der Position des MA liegt voraussichtlich über den aktuellen Lohn- u. Gehaltskosten.	Knappheit	0,641	0,752	0,609	0,73
4	Die Ersetzbarkeit des MA wird als außergewöhnlich schwierig erachtet.	Knappheit	0,898			

Tabelle 19: Ergebnis der konfirmatorischen Faktorenanalyse mit acht Kriterien mit n=292 der Phase 2, eigene Abbildung.

Durch das Ergebnis der konfirmatorischen Faktorenanalyse wurde die Dimension „Einzigkeit“ mit den dazugehörigen Kriterien erneut bestätigt. Durch die zweite korrektive Maßnahme innerhalb des theoretischen Ansatzes zur Identifikation von Schlüsselpersonen, in dem das Kriterium Nr. 4: „Die Ersetzbarkeit des Mitarbeiters wird als außergewöhnlich schwierig erachtet“, aus der Dimension „Einzigkeit“ entfernt und in die Dimension „Knappheit“ aufgenommen wurde, verbesserte sich der Cronbach's Alpha-Wert der Dimension „Einzigkeit“ geringfügig von ,939 auf ,948 im Vergleich zur zweiten Messung der explorativen Faktorenanalyse. Der Cronbach's

Alpha-Wert der Dimension „Wert aus Kundensicht“, unter Berücksichtigung der ersten Korrekturmaßnahme in der Aufnahme des Kriteriums Nr. 9: „Der Mitarbeiter verfügt über organisationale Fähigkeiten im Rahmen seiner Funktionserfüllung“, verbessert sich von ursprünglich ,629 auf ,794. Ebenfalls optimiert mit einem Cronbach's Alpha-Wert von ,730 im Vergleich zu ,434 zeigte sich die Dimension „Knappheit“, nachdem das Kriterium, ursprünglich Nr. 7: „Der Mitarbeiter verfügt über eine überdurchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer“, aus der Dimension entfernt und das Kriterium Nr. 4, wie beschrieben, aufgenommen wurde. Mit einer durchschnittlich erfassten Varianz > 50% wird zudem der Anteil der Gesamtvarianz der Kriterien an den jeweiligen Dimensionen bestätigt (vgl. Homburg/Baumgartner 1995, S. 162 f.).

Eine durchgeführte konfirmatorische Faktorenanalyse auf der Grundlage der reduzierten Stichprobe von n=192 bestätigt die guten bis sehr guten Werte der vorherigen Kriterien.<sup>216</sup> Die Faktorladungen je Kriterium, die Faktorreliabilität sowie das Cronbach's Alpha pro Dimension verringern sich geringfügig im Vergleich zu der durchgeführten konfirmatorischen Faktorenanalyse mit n=292. Die durchschnittlich erfasste Varianz mit > 50% wird ebenfalls deutlich erreicht.

---

<sup>216</sup> Vor der Durchführung der zweiten konfirmatorischen Faktorenanalyse auf der Grundlage der Stichprobe von n=192 Datensätzen gemäß der Phase 3 der Datenerhebung und -auswertung bestand die Annahme einer möglichen Ergebnisverzerrung durch die verringerte Anzahl an Datensätzen im Vergleich zur Phase 2. Diese Annahme wurde mit den nachstehenden Ergebnissen widerlegt.

### Konfirmatorische Faktorenanalyse mit acht Kriterien

Nr.	Kriterien	Dimension	Faktorladung	Faktorreliabilität	Durchschnittlich erfasste Varianz	Cronbach's Alpha
3	Der MA leistet einen unternehmensspezifischen Beitrag zu den Kernkompetenzen.	Einzigartigkeit	0,918	0,946	0,853	0,945
2	Der MA verfügt über unternehmensspezifisches Spezialwissen.	Einzigartigkeit	0,936			
1	Der Mitarbeiter (MA) verfügt über unternehmensspezifische Fertigkeiten.	Einzigartigkeit	0,916			
9	Der MA verfügt über organisationale Fähigkeiten im Rahmen seiner Funktionserfüllung.	Wert aus Kundensicht	0,772	0,782	0,546	0,779
6	Der MA verfügt über herausragende tech. u./o. kommerzielle Fähigkeiten zur Erhöhung der Produktvielfalt.	Wert aus Kundensicht	0,785			
5	Der MA verfügt über eine hohe interne u./o. externe Kundenorientierung.	Wert aus Kundensicht	0,652			
8	Das Marktgehalt zur Wiederbesetzung der Position des MA liegt voraussichtlich über den aktuellen Lohn- u. Gehaltskosten.	Knappheit	0,582	0,714	0,566	0,682
4	Die Ersetzbarkeit des MA wird als außerordentlich schwierig erachtet.	Knappheit	0,891			

**Tabelle 20: Ergebnis der konfirmatorischen Faktorenanalyse mit acht Kriterien mit n=192 der Phase 2, eigene Abbildung.**

In einer abschließend durchgeführten Korrelationsanalyse, siehe Anhang XII, korrelieren die Kriterien der Dimension „Einzigartigkeit“ in einem sehr starken linearen Zusammenhang untereinander. Nicht vollständig positiv korrelieren hingegen innerhalb der Dimension „Wert aus Kundensicht“ die Kriterien Nr. 6: „Der MA verfügt über herausragende technische und/oder kommerzielle Fähigkeiten zur Erhöhung der Produktvielfalt“, und Nr. 5: „Der MA verfügt über eine hohe interne und/oder externe Kundenorientierung“, sowie innerhalb der Dimension „Knappheit“ die Kriterien Nr. 8: „Das Marktgehalt zur Wiederbesetzung der Position des Mitarbeiters liegt voraussichtlich über den aktuellen Lohn- u. Gehaltskosten“, und Nr. 4: „Die Ersetzbarkeit des Mitarbeiters wird als außerordentlich schwierig erachtet.“

### **3.3.4 Arbeitshypothesen „Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen“**

Die unter Kapitel 1 aufgestellten Arbeitshypothesen wurden mit Hilfe des t-Test-Verfahrens<sup>217</sup>, ein Verfahren aus der Gruppe der parametrischen Verfahren, überprüft. Die Ergebnisse finden sich sowohl im Anhang XI als auch nachstehend in komprimierter Tabellenform.

---

<sup>217</sup> Entscheidungsregel auf einer mathematischen Grundlage zur Analyse eines Unterschiedes zwischen den empirisch gefundenen Mittelwerten zweier Gruppen. Der t-Test arbeitet mit den Populationsparametern der Streuung und des arithmetischen Mittels, die mit Hilfe der Stichprobe geschätzt werden und bietet eine Entscheidungshilfe dafür, ob ein gefundener Mittelwertunterschied rein zufällig entstanden ist oder ob wirklich bedeutsame Unterschiede zwischen den zwei untersuchten Gruppen existieren (vgl. Rasch et al. 2014, S. 34).

Arbeitshypothesen	Beurteilung	Begründung <sup>218</sup>
<b>1a:</b> Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen den identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen und der Branche „Dienstleistung“ im Vergleich mit den Branchen „Produktion“ und „Handel“.	Arbeitshypothese bestätigt	Ablehnung der Nullhypothese; p-Werte der Dimensionen bei einer 2-seitigen Signifikanz: Einzigartigkeit $\leq 0,01$ Wert aus Kundensicht $\leq 0,01$ Knappheit $\leq 0,01$
<b>1b:</b> Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen den identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen der Betriebsgröße „ $\geq 50$ Mitarbeiter“ im Vergleich mit der Betriebsgröße „ $< 50$ Mitarbeiter“.	Arbeitshypothese bestätigt	Ablehnung der Nullhypothese; p-Werte der Dimensionen bei einer 2-seitigen Signifikanz: Einzigartigkeit $\leq 0,01$ Wert aus Kundensicht $\leq 0,01$ Knappheit $\leq 0,01$
<b>1c:</b> Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen den identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen der Betriebszugehörigkeitsdauer „ $> 10$ Jahre“ im Vergleich mit einer geringeren Betriebszugehörigkeitsdauer.	Arbeitshypothese abgelehnt	Bestätigung der Nullhypothese; p-Werte der Dimensionen bei einer 2-seitigen Signifikanz: Einzigartigkeit = 0,2059 Wert aus Kundensicht = 0,4234 Knappheit = 0,0865
<b>1d:</b> Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen den identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen als „Führungskräfte“ im Vergleich mit den sonstigen identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen.	Arbeitshypothese bestätigt	Ablehnung der Nullhypothese; p-Werte der Dimensionen bei einer 2-seitigen Signifikanz: Einzigartigkeit $\leq 0,01$ Wert aus Kundensicht $\leq 0,01$ Knappheit $\leq 0,05$
<b>1e:</b> Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen den identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen der Beschäftigungsart „wissensbasierte Beschäftigung“ im Vergleich mit den sonstigen Beschäftigungsarten.	Arbeitshypothese bestätigt	Ablehnung der Nullhypothese; p-Werte der Dimensionen bei einer 2-seitigen Signifikanz: Einzigartigkeit $\leq 0,01$ Wert aus Kundensicht $\leq 0,01$ Knappheit $\leq 0,01$

**Tabelle 21: Ergebnis der Arbeitshypothesen „Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen“ der Phase 2, eigene Abbildung.**

<sup>218</sup> Bei dem t-Test ist es üblich, den „p-Wert“ anzugeben. Hierbei handelt es sich um die Wahrscheinlichkeit, die Gültigkeit der Nullhypothese einen  $\chi^2$ -Wert zu erhalten, der über dem tatsächlich ermittelten liegt. Ist  $p \leq 0,05$ , so kann die Nullhypothese auf dem 5%-Niveau abgelehnt werden“ (Homburg/Baumgartner 1995, S. 167). Die Nullhypothese beruht auf der Annahme, dass die Mittelwerte beider Gruppen identisch sind, rein zufällig existieren und aus diesem Grund eine Mittelwertdifferenz von Null zu erwarten ist (vgl. Rasch et al., 2014, S. 35 f.). Eine Ablehnung der Nullhypothese erfolgt über den p-Wert mit einer maximalen Irrtumswahrscheinlichkeit von  $\leq 5\%$  (vgl. Bortz/Döring 1995, S. 26). Das Ergebnis besagt in diesem Fall, dass der Unterschied beider Stichprobengruppen signifikant ist und kaum allein auf einen Zufall bzw. auf einen Stichprobenfehler beruht (vgl. Schnell et al., 2011, S. 441-442). Bei p-Werten von  $\leq 1\%$  wird von sehr signifikanten, bei  $\leq 0,1\%$  von hoch signifikanten Ergebnissen gesprochen. Ab einem Wert von  $> 0,1\%$  empfiehlt sich die Angabe exakter Wahrscheinlichkeiten (vgl. Bortz/Döring 1995, S. 26-29; Rasch et al. 2014, S. 40).

### 3.4 Ergebnisse aus der schriftlichen Befragung „Leistungsbewertung Schlüsselpersonen“

Die dritte Phase des dreistufigen Datenerhebungsmodells zielt auf die schriftliche Befragung zur Leistungsbewertung der von den Unternehmensvertretern benannten Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen ab.

Von erneut 22 kontaktierten Unternehmen mit n=292 Personen nahmen 15 Unternehmensvertreter mit n=192 Personen an der Befragung teil. Die Rücklaufquote, bezogen auf die Gesamtanzahl der teilnehmenden Unternehmensvertreter, betrug 68,2%; in Bezug auf die ursprüngliche Stichprobe der benannten Personen von n=292 wurden 65,8% erzielt. Zwei von sieben Unternehmensvertretern waren zu keiner weiteren Stellungnahme in Bezug auf die Nicht-Teilnahme bereit. Drei Unternehmensvertreter begründeten die Nicht-Teilnahme mit zeitlichen Argumenten. Bei zwei Unternehmensvertretern war das Forschungsprojekt, nicht zuletzt aufgrund des mehrmonatigen Zeitversatzes zwischen der Datenerhebung der zweiten und der dritten Phase, gleichsam ‚in Vergessenheit geraten‘.

Im Folgenden werden die Stichprobenverteilungen aufgezeigt, bezogen auf die beiden Gruppen der Schlüsselpersonen und Nicht-Schlüsselpersonen sowie der unabhängigen Variablen. Im Anschluss daran erfolgt eine Ergebnisdarstellung mit Blick auf die innerhalb von Teil C, Kapitel 3, „Leistungsbewertung von Schlüsselpersonen“, definierten sieben Kriterien, bevor in einem weiteren Schritt auf die Ergebnisse in Bezug auf die Arbeitshypothesen eingegangen wird.

#### 3.4.1 Stichprobenverteilung nach Personengruppen

Die Stichprobenstärke der Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen der erhobenen beruflichen Leistungsbewertung auf der Grundlage des beobachteten und bewerteten tatsächlichen Arbeitsverhaltens war für beide Gruppen gleich verteilt.

Befragte Personen	Anzahl	Verteilung in %
Schlüsselpersonen	96	50,0
Nicht-Schlüsselpersonen	96	50,0
Gesamt „Befragte Personen“	192	100,0

Tabelle 22: Ausgewertete Daten, Gesamt der Phase 3, eigene Abbildung.

Heruntergebrochen auf die Branchen Dienstleistung, Produktion und Handel, der ersten unabhängigen Variablen, nahmen von ursprünglich zehn Unternehmen der Dienstleistungsbranche, sechs Unternehmen an der Datenerhebung der dritten Phase teil (60,0% von n=10). Die Branche der Produktionsunternehmen war mit sieben von ursprünglich neun Unternehmen (77,8% von n=9) vertreten. Zwei von drei Unternehmen repräsentieren die Handelsbranche (66,7% von n=3). Die daraus resultierende Verteilung der Anzahl an Personen ergibt sich aus der nachfolgenden Tabelle.

Branche	Anzahl	Verteilung in %
Dienstleistung	70	36,5
Produktion	98	51,0
Handel	24	12,5
Gesamt „Branche“	192	100,0

Tabelle 23: Ausgewertete Daten nach den Branchen der Phase 3, eigene Abbildung.

Von den teilnehmenden Unternehmensvertretern, gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter zur Erfassung der Betriebsgröße als zweite unabhängige Variable, dargestellt in der nachstehenden Tbl., zählen fünf Unternehmen mit 44 Personen zu den Unternehmen < 50 Mitarbeiter (22,9% von n=192) sowie zehn Unternehmen mit 148 Personen zu den Unternehmen  $\geq 50$  Mitarbeiter bis < 250 Mitarbeiter (77,1% von n=192).

Betriebsgröße	Anzahl	Verteilung in %
Anz. MA < 20 MA	8	4,2
Anz. MA $\geq 20$ / < 50 MA	36	18,8
Anz. MA $\geq 50$ / < 100 MA	84	43,8
Anz. MA $\geq 100$ / < 250 MA	64	33,3
Gesamt „Betriebsgröße“	192	100,0

Tabelle 24: Ausgewertete Daten nach der Betriebsgröße der Phase 3, eigene Abbildung.

Bei der Betriebszugehörigkeitsdauer als dritter unabhängiger Variable, gemäß der folgenden Tbl., entfällt eine Mehrheit der bewerteten Personen der beruflichen Leistungsbeurteilung auf die Kategorie der Betriebszugehörigkeitsdauer  $\geq 10$  Jahren.



Betriebszugehörigkeitsdauer	Anzahl	Verteilung in %
BZ < 2 J.	15	7,8
BZ ≥ 2 J.	39	20,3
BZ ≥ 5 J.	39	20,3
BZ ≥ 10 J.	99	51,6
Gesamt „Betriebszugehörigkeitsdauer“	192	100,0

Tabelle 25: Ausgewertete Daten nach der Betriebszugehörigkeitsdauer der Phase 3, eigene Abbildung.

60 von 99 Personen (60,6% von n=99) der zuvor genannten Gruppe der Betriebszugehörigkeitsdauer ≥ 10 Jahre wurden als Schlüsselpersonen benannt; 39 von 99 Personen (39,4% von n=99) als Nicht-Schlüsselpersonen.

Gefragt nach dem Anteil der abgegebenen Leistungsbewertungen bezogen auf die Führungskräfte der Unternehmen, der vierten unabhängigen Variablen, wurden von 92 identifizierten Führungskräften innerhalb der zweiten Phase der Datenerhebung insgesamt 63 Führungskräfte (68,5 % von n=92), siehe nachstehende Tbl., einer Leistungsbewertung unterzogen. 29 Führungskräfte (31,5% von n=92) wurden aufgrund der Stichprobenreduzierung im Übergang von der zweiten zur dritten Datenerhebungsphase nicht mehr erfasst.

Führungskraft	Anzahl	Verteilung in %
Nein	129	67,2
Ja	63	32,8
Gesamt „Führungskraft“	192	100,0

Tabelle 26: Ausgewertete Daten nach den Führungskräften der Phase 3, eigene Abbildung.

53 von 63 Führungskräften (84,1% von n=63) gehören der Gruppe der Schlüsselpersonen, zehn von 63 Führungskräften (15,9% von n=63) der Gruppe der Nicht-Schlüsselpersonen an.

Betrag die Stichprobengröße an Führungskräften in der zweiten Datenerhebungsphase 92 Personen zu insgesamt 292 Personen (n=31,5%), so führte die Reduzierung der Stichprobengröße auf 192 Personen, mit 63 Führungskräften zu einer leichten Erhöhung des Führungskräfteanteils (n=32,8%).

Die fünfte unabhängige Variable bezieht sich auf die Beschäftigungsarten entsprechend der anschließenden Tbl. Für die wissensbasierte Beschäftigungsart stand eine

Stichprobe von 67 Leistungsbewertungen zur Verfügung. 66 Leistungsbewertungen (98,5% von n=67) betrafen die Schlüsselpersonen; eine Leistungsbewertung (1,5% von n=67) entfiel auf eine Nicht-Schlüsselperson.

Beschäftigungsarten	Anzahl	Verteilung in %
Wissensbasiert	67	34,9
Jobbasiert	95	49,5
Kontraktbasiert	25	13,0
Allianzbasiert	5	2,6
Gesamt „Beschäftigungsarten“	192	100,0

Tabelle 27: Ausgewertete Daten nach der Art der Beschäftigung der Phase 3, eigene Abbildung.

Von 66 durchgeführten Leistungsbewertungen der Schlüsselpersonen entfielen 27 (40,9% von n=66) auf die Branche Dienstleistung, 31 (47,0% von n=66) auf die Branche Produktion und 8 (12,1% von n=66) auf die Branche Handel.

35 von 66 Schlüsselpersonen (53,0% von n=66) mit einer wissensbasierten Beschäftigungsart sind zugleich Führungskräfte innerhalb der unterschiedlichen KMU.

Ein abschließender Blick auf die Differenzierung nach Geschlecht in Bezug auf die durchgeführte Leistungsbewertung ist der folgenden Tabelle zu entnehmen.

Geschlecht	Anzahl	Verteilung in %
Weiblich	59	30,7
Männlich	133	69,3
Gesamt „Geschlecht“	192	100,0

Tabelle 28: Ausgewertete Daten nach dem Geschlecht der Phase 3, eigene Abbildung.

Von 59 weiblichen Personen wurden 19 Personen (32,2% von n=59) als Schlüsselpersonen und 40 Personen (67,8% von n=59) als Nicht-Schlüsselpersonen bewertet.

Über eine wissensbasierte Beschäftigungsart verfügen 15 von 19 weiblichen Personen (78,9% von n=19), die zugleich als Schlüsselpersonen ausgewiesen wurden.

Als Schlüsselpersonen identifizierte weibliche Personen, mit einer wissensbasierten Beschäftigungsart und als Führungskraft ausgewiesen, wurden neun weibliche Personen (47,4% von n=19) im Rahmen der Leistungsbewertung beurteilt.

### 3.4.2 Auswertung der Kriterien zur Leistungsbewertung von Schlüsselpersonen

Bewertet wurden n=192 Personen mit jeweils n=96 Personen pro Gruppe anhand von sieben Identifikationskriterien nach dem LS-Modell. Die nachstehende Tabelle zeigt die Einzelwerte pro Kriterium für die Personengruppe der Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen anhand der Mittelwerte mit den dazugehörigen Standardabweichungen.<sup>219</sup>

Nr.	Identifikationskriterien	Personengruppe	N	Mittelwert	Standardabweichung
1	Der MA wird den zentralen Anforderungen der spezifischen Position gerecht.	Schlüsselperson	96	4,56	,595
		Nicht-Schlüsselperson	96	3,61	,922
2	Der MA wird den generellen und positionsübergreifenden Anforderungen gerecht.	Schlüsselperson	96	4,09	,741
		Nicht-Schlüsselperson	96	3,14	,947
3	Der MA kooperiert und unterstützt Kolleginnen/Kollegen im täglichen Arbeitsumfeld,	Schlüsselperson	96	4,14	,790
		Nicht-Schlüsselperson	96	3,36	,953
4	Der MA erledigt alle fachlichen Kernaufgaben engagiert und gewissenhaft.	Schlüsselperson	96	4,64	,583
		Nicht-Schlüsselperson	96	3,20	1,111
5	Der MA hält sich an Vorgaben, demonstriert Selbstkontrolle und Integrität im alltäglichen Umgang.	Schlüsselperson	96	4,44	,765
		Nicht-Schlüsselperson	96	3,13	,976
6	Der MA arbeitet nahe bzw. unmittelbar der Kernkompetenzen des Unternehmens.	Schlüsselperson	96	4,17	,790
		Nicht-Schlüsselperson	96	2,58	1,149
7	Der MA leistet einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg.	Schlüsselperson	96	4,31	,685
		Nicht-Schlüsselperson	96	2,38	1,018
	Gesamtergebnis in der Auswertung der vorherigen 7 Bewertungen	Schlüsselperson	96	4,33	0,707
		Nicht-Schlüsselperson	96	3,06	1,011

Tabelle 29: Mittelwertvergleich von sieben Kriterien der Phase 3, eigene Abbildung.

<sup>219</sup> Über die Mittelwert- und Standardabweichungsanalyse hinaus wurde im Folgenden unter Kapitel 3.4.3 eine explorative Faktorenanalyse zur Ergebnisauswertung angewandt. Die Arbeitshypothesen unter Kapitel 3.4.4 wurden mit dem t-Test-Verfahren bewertet; eine Varianzanalyse wurde aufgrund der zwei-Gruppen-Vergleiche nicht zusätzlich durchgeführt.

Das gesamte arithmetische Mittel der beiden Personengruppen der Leistungsbewertung beträgt für die Personengruppe der Schlüsselpersonen 4,33 und für die Personengruppe der Nicht-Schlüsselpersonen 3,06. Die Differenz zwischen den beiden Gruppen, über alle sieben Kriterien hinweg, wird mit einem Wert von 1,27 ausgewiesen. Zum Teil differenzierte Ergebnisse zeigen die nachfolgenden Detailauswertungen unter Einbeziehung der unabhängigen Variablen.

Die gravierendsten Abweichungen zwischen den beiden Gruppen der Schlüsselpersonen und Nicht-Schlüsselpersonen im Mittelwertvergleich der Leistungsbewertung ergeben sich aus den Kriterien Nr. 7: „Der MA leistet einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg“, mit 1,93, Nr. 6: „Der MA arbeitet nahe bzw. unmittelbar der Kernkompetenzen des Unternehmens“, mit 1,59, Nr. 4: „Der MA erledigt alle fachlichen Kernaufgaben engagiert und gewissenhaft“, mit 1,44, und Nr. 5: „Der MA hält sich an Vorgaben, demonstriert Selbstkontrolle und Integrität im alltäglichen Umgang“, mit 1,31.

Bei der Analyse der Branchen, differenziert nach den Personengruppen, zeigt sich für die Gruppe der Schlüsselpersonen der höchste Mittelwert innerhalb der Handelsbranche, für die Gruppe der Nicht-Schlüsselpersonen innerhalb der Dienstleistungsbranche.

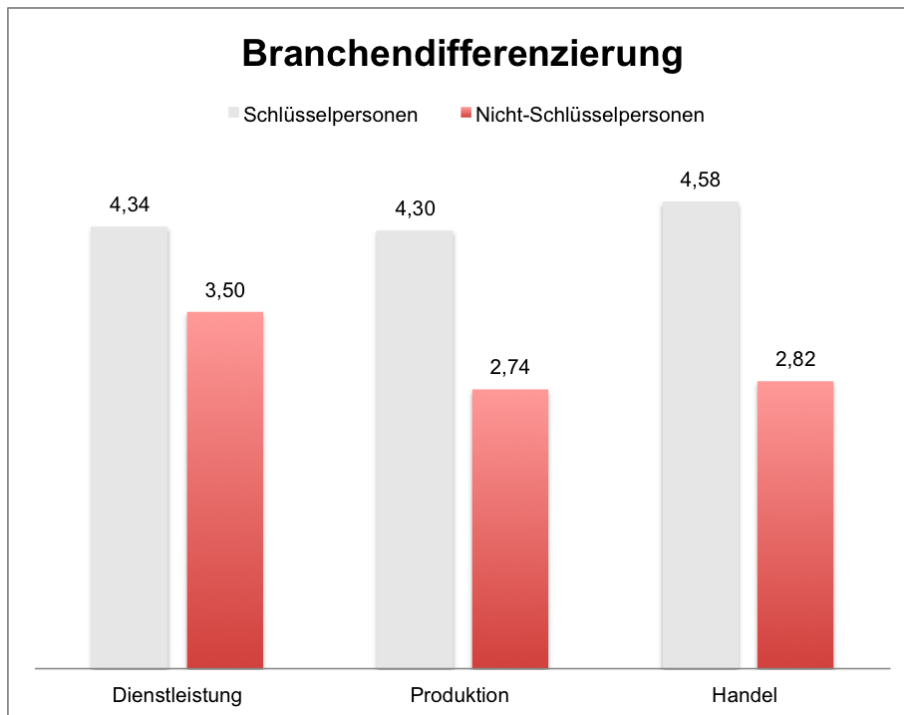


Abbildung 29: Branchendifferenzierung nach Personengruppen der Phase 3, eigene Abbildung.

Von allen Kriterien differiert das Kriterium Nr. 5: „Der MA hält sich an Vorgaben, demonstriert Selbstkontrolle und Integrität im alltäglichen Umgang“, für die Gruppe der Schlüsselpersonen innerhalb des Branchenvergleiches mit 0,51 am stärksten.<sup>220</sup>

Die Ergebnisse der Betriebsgrößendifferenzierung zeigen den deutlichsten Unterschied zwischen beiden Personengruppen in der Betriebsgröße von  $\geq 50$  bis  $< 250$  MA auf. So bewerteten die Unternehmensvertreter das berufliche Leistungsverhalten für die Gruppe der Schlüsselpersonen mit 4,45 deutlich höher als für die Gruppe der Nicht-Schlüsselpersonen mit 2,94. Im Vergleich der Schlüsselpersonen zwischen den Unternehmensgrößen ist eine höhere Bewertung zugunsten der Beschäftigten der mittleren Unternehmen gegeben.

<sup>220</sup> Die Unternehmensvertreter bewerteten das Kriterium Nr. 5 für die einzelnen Branchen Dienstleistung mit 4,18, Produktion mit 4,52 und Handel mit 4,69.

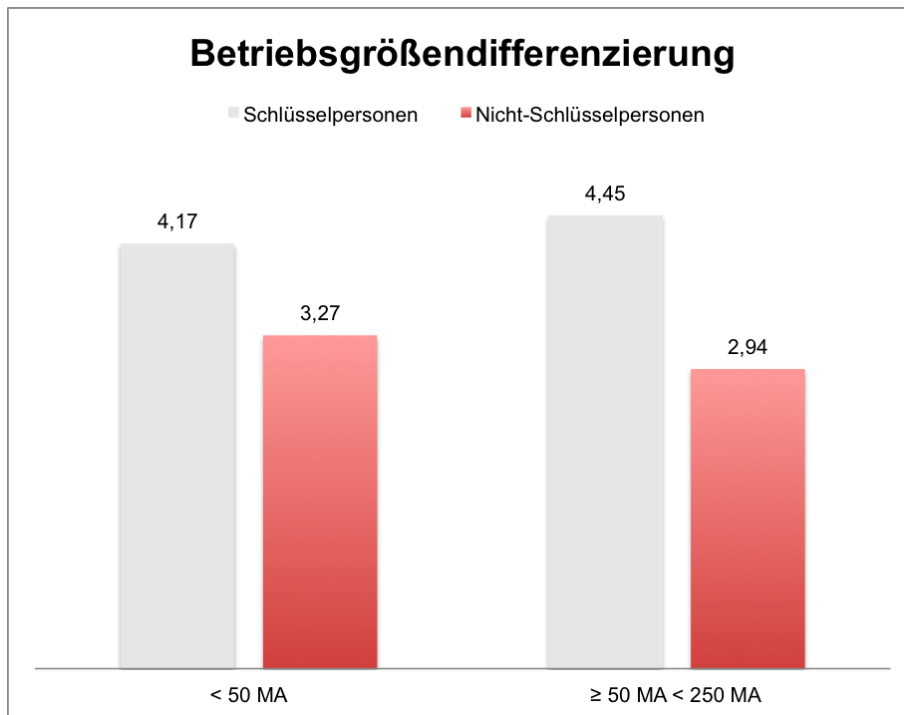
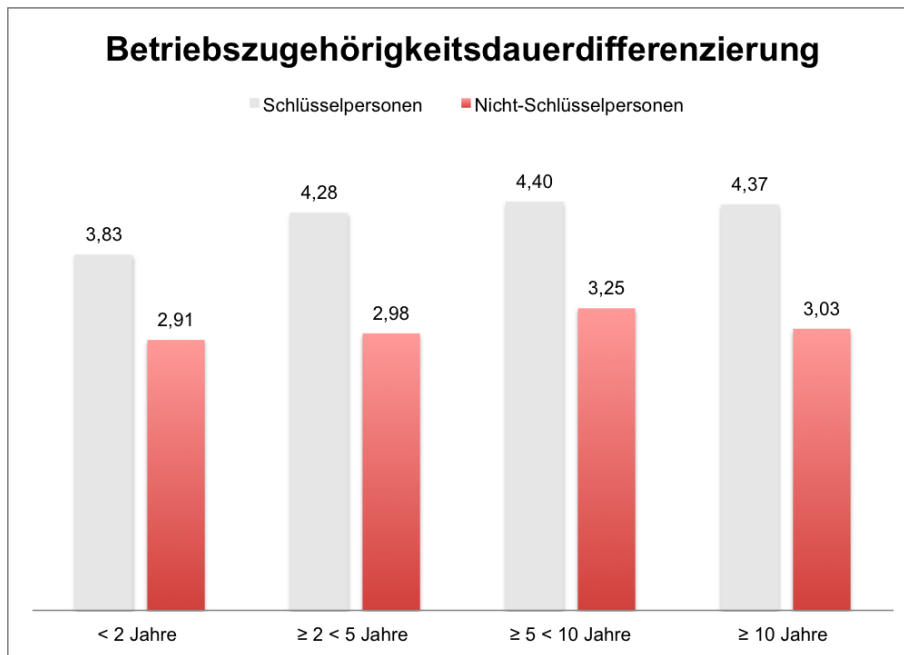


Abbildung 30: Betriebsgrößendifferenzierung nach Personengruppen der Phase 3, eigene Abbildung.

Wie bereits zuvor bei der Branchendifferenzierung weist das Kriterium Nr. 5: „Der MA hält sich an Vorgaben, demonstriert Selbstkontrolle und Integrität im alltäglichen Umgang“, mit 0,86 erneut den höchsten Differenzierungswert innerhalb der Gruppe Schlüsselpersonen zwischen den Unternehmensgrößen aus.<sup>221</sup>

Die Ergebnisse der beruflichen Leistungsbeurteilung, gemessen an der jeweiligen Betriebszugehörigkeitsdauer der bewerteten Personen, aufgeteilt in die Personengruppe der Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen, sind jeweils mit einer Betriebszugehörigkeitsdauer von  $\geq 5$  Jahren bis  $< 10$  Jahren im Vergleich zu den sonstigen Betriebszugehörigkeitszeiten am höchsten.

<sup>221</sup> Für die Schlüsselpersonen wurde das Kriterium Nr. 5 von den Unternehmensvertretern der Unternehmen  $< 50$  MA mit 3,83 und  $\geq 50$  bis  $< 250$  MA mit 4,69 bewertet.



**Abbildung 31: Betriebszugehörigkeitsdauerdifferenzierung nach Personengruppen der Phase 3, eigene Abbildung.**

Innerhalb der Gruppe der Schlüsselpersonen mit einer Betriebszugehörigkeitsdauer  $\geq 5$  Jahre bis  $< 10$  Jahre zeigen die Kriterien Nr. 5: „Der MA hält sich an Vorgaben, demonstriert Selbstkontrolle und Integrität im alltäglichen Umgang“, mit 4,71, und Nr. 4: „Der MA erledigt alle fachlichen Kernaufgaben engagiert und gewissenhaft“, mit 4,65, die stärksten Ausprägungen im Vergleich aller Kriterien mit 4,40 innerhalb der zuvor genannten Betriebszugehörigkeitsdauer. Letztgenanntes Kriterium Nr. 4 wurde zudem für die Schlüsselpersonen innerhalb der Betriebszugehörigkeitsdauer  $\geq 10$  Jahre mit 4,62 im Vergleich aller Kriterien am besten beurteilt.

Innerhalb der Gruppe der Schlüsselpersonen wurden die Führungskräfte mit 4,45 gegenüber den Nicht-Führungskräften mit 4,19 geringfügig besser bewertet. Für die Gruppe der Nicht-Schlüsselpersonen wurde ein nahezu gleichwertiges Ergebnis mit einem marginalen Mehrwert von 0,02 zugunsten der Nicht-Führungskräfte ausgewiesen.

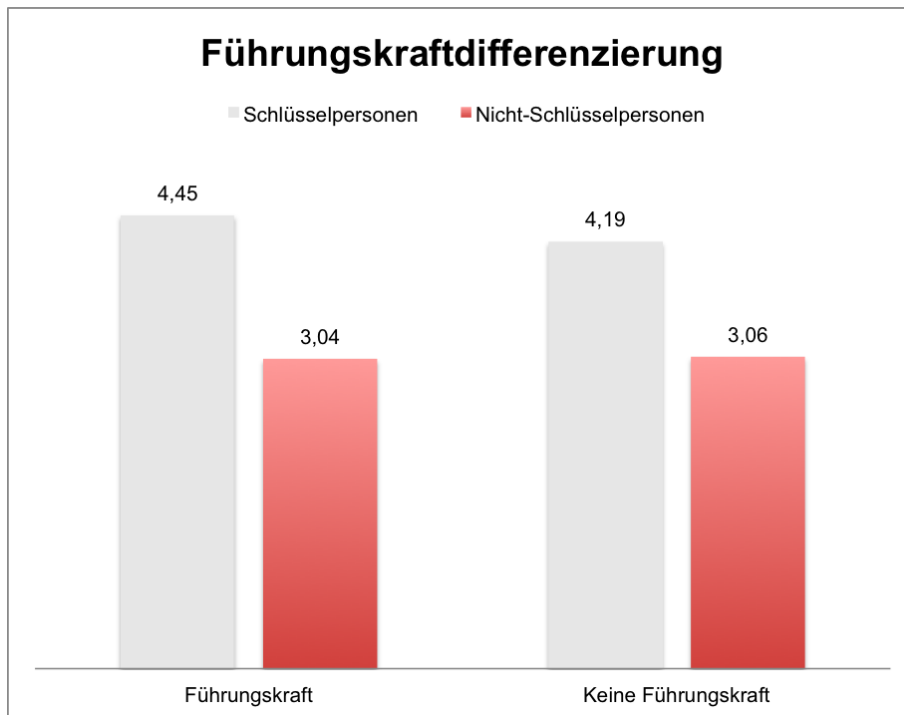


Abbildung 32: Führungskraftdifferenzierung nach Personengruppen der Phase 3, eigene Abbildung.

Die Gruppe der Schlüsselpersonen mit  $n=96$  setzt sich aus 53 Führungskräften (55,2% von  $n=96$ ) und 43 Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung (44,8% von  $n=96$ ) zusammen. Innerhalb der Gruppe der Nicht-Schlüsselpersonen mit  $n=96$  wurden zehn Führungskräfte (10,4% von  $n=96$ ) und 86 Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung (89,6% von  $n=96$ ) bewertet. Die Branche Handel stellt innerhalb der Gruppe der Nicht-Schlüsselpersonen keine Führungskraft zur Leistungsbewertung. Für die Personengruppe der Schlüsselpersonen wurde das Kriterium Nr. 4: „Der MA erledigt alle fachlichen Kernaufgaben engagiert und gewissenhaft“, mit 4,70 für die Führungskräfte, und mit 4,56 für die Nicht-Führungskräfte am stärksten im Vergleich zu allen anderen Kriterien herausgestellt. Bei den Nicht-Schlüsselpersonen wurde das Kriterium Nr. 1: „Der MA wird den zentralen Anforderungen der spezifischen Position gerecht“, mit 3,70 für die Führungskräfte und mit 3,60 für die Nicht-Führungskräfte am höchsten bewertet.

Wurde die wissensbasierte Beschäftigungsart durch die Unternehmensvertreter als ein deutliches Identifikationsmerkmal zwischen den Gruppen der Schlüsselpersonen und Nicht-Schlüsselpersonen innerhalb der Phase 2 herausgestellt, so existiert einerseits immer noch ein Unterschied von 1,25 im beruflichen Leistungsverhalten der beiden Personengruppen, andererseits befinden sich die Ergebnisse der wissensbasierten



und der jobbasierten Beschäftigungsart der Schlüsselpersonen mit 0,13 auf einem nahezu ausgeglichenen Niveau.

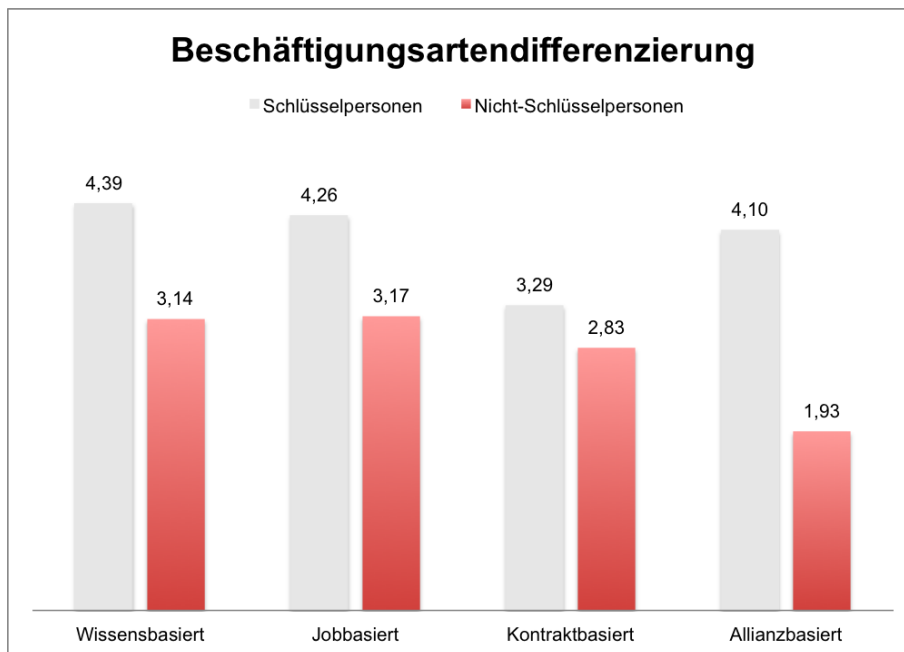


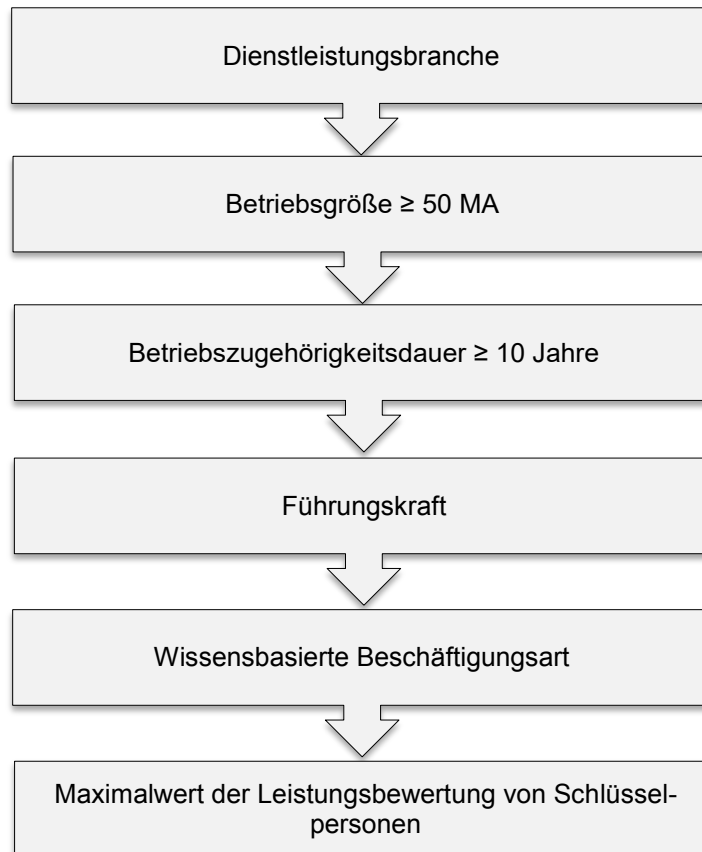
Abbildung 33: Beschäftigungsartendifferenzierung nach Personengruppen der Phase 3, eigene Abbildung.

Über das soeben gezeigte Ergebnis hinaus sind die jeweiligen Stichprobengrößen zu beachten. Wurden beispielsweise in der Ergebnisauswertung der Gruppe der Schlüsselpersonen 66 Personen mit wissensbasierten und 26 Personen mit jobbasierten Beschäftigungsarten ausgewertet, setzt sich die Gruppe der Nicht-Schlüsselpersonen aus einer Person mit wissensbasierter, 69 Personen mit jobbasierten, 24 Personen mit kontraktbasierten und zwei Personen mit allianzbasierten Beschäftigungsart(en) zusammen.

Bei der wissensbasierten Beschäftigungsart der Schlüsselpersonen ragt wiederum das Kriterium Nr. 4: „Der MA erledigt alle fachlichen Kernaufgaben engagiert und gewissenhaft“, mit 4,67, gefolgt von dem Kriterium Nr. 1: „Der MA wird den zentralen Anforderungen der spezifischen Position gerecht“, mit 4,56, gegenüber allen Kriterien heraus. Letztgenanntes Kriterium wurde mit 4,62 bei der jobbasierten Beschäftigungsart im Vergleich zu allen Kriterien am höchsten bewertet.

Zum Abschluss dieses Kapitels wird erneut der Frage nach der Kombination der unabhängigen Variablen mit dem höchsten Mittelwert nachgegangen. Dabei wurden die

Einzelergebnisse, wie bereits in Kapitel 3.3.2, zueinander ins Verhältnis gesetzt und ein maximaler Mittelwert von 4,48 auf der Grundlage der bewerteten Schlüsselpersonen mit  $n=96$  in Bezug auf die sieben Kriterien der Leistungsbewertung bestimmt.



**Abbildung 34: Maximale Mittelwertkombination der bewerteten Schlüsselpersonen der Phase 3, eigene Abbildung.**

Bei erster Betrachtung fällt auf, dass die Abfolge der unabhängigen Variablen der vorstehenden Abbildung der Darstellung der unabhängigen Variablen in Kapitel 3.3.2 entspricht. Bei einer detaillierten Betrachtung der Ergebnisse wird deutlich, dass es sich bei den unabhängigen Variablen der „Betriebszugehörigkeitsdauer  $\geq 10$  Jahre“ (Betriebszugehörigkeitsdifferenzierung) und „Führungskraft“ (Führungskraftdifferenzierung) um zwei zu hinterfragende Ergebnisse handelt.

Die Aufnahme des Merkmals „Betriebszugehörigkeitsdauer  $\geq 10$  Jahre“ in die vorherige Abfolge erfolgte unter Ausschluss der Ergebnisse des Merkmals „Betriebszugehörigkeitsdauer  $\geq 5$  Jahre bis  $< 10$  Jahre“. Hintergrund ist die geringe Datenstichprobe aufgrund einer ohnehin reduzierten Gesamtstichprobe von  $n=146$  auf  $n=96$  und daraus vorliegender 17 beruflicher Leistungsbewertungen des Merkmals „Betriebszugehörigkeitsdauer  $\geq 5$  Jahre bis  $< 10$  Jahre“, die keine stabile Aussage erlaubt, obwohl

der Mittelwert des Merkmals „Betriebszugehörigkeitsdauer  $\geq 5$  Jahre bis  $< 10$  Jahre“ mit 4,40 den Mittelwert des Merkmals „Betriebszugehörigkeitsdauer  $\geq 10$  Jahre“ mit 4,37 geringfügig überschreitet. Unter Hinzuziehung der unabhängigen Variablen „Beschäftigungsart“ und dabei insbesondere mit Blick auf die wissensbasierte Beschäftigungsart, wandeln sich die Ergebnisse zugunsten des Merkmals „Betriebszugehörigkeitsdauer  $\geq 10$  Jahre“ und rechtfertigen insofern die Manifestierung der unabhängigen Variablen „Betriebszugehörigkeitsdauer  $\geq 10$  Jahre“ in der zuvor erläuterten Maximalkombination der Mittelwerte.

Das Merkmal „Führungskraft“ in der Abfolge zur Bestimmung des maximalen Mittelwerts wird unter Bezugnahme der Detailergebnisse in Frage gestellt. Ausgehend von dem Ergebnis der Gruppe der Führungskräfte mit 4,45 gegenüber der Gruppe der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung mit 4,19 ist zu berücksichtigen, dass das Ergebnis der Gruppe der Führungskräfte im Wesentlichen durch die Branche Handel mit einem Messwert von 4,70 beeinflusst wird. Ohne Berücksichtigung dieses Wertes wäre das Ergebnis der beruflichen Leistungsbewertung bei den Merkmalen Führungskraft und Nicht-Führungskraft auf einem vergleichbaren Niveau.

Die Berücksichtigung der Geschlechterfrage verändert den Maximalwert von 4,48. Konnten bei der Abfolge zur Identifikation der Schlüsselpersonen unter Kapitel 3.3.2 nur marginale Abweichungen aufgrund des Geschlechts nachgewiesen werden, bewerteten die Unternehmensvertreter das tatsächliche Arbeitsverhalten zugunsten der weiblichen Schlüsselpersonen mit einem Wert von 4,62 im Vergleich zu den männlichen Schlüsselpersonen mit einem Wert von 4,33.

### **3.4.3 Explorative Datenanalyse zur Leistungsbewertung**

Die Detailergebnisse der durchgeführten explorativen Faktorenanalyse mit der Extraktion einer Hauptkomponentenanalyse und einer erklärten Gesamtvarianz<sup>222</sup> von 68,89% sind im Ergebnis in Anhang XIV beigefügt.

---

<sup>222</sup> Zur Vermeidung von Wiederholungen im Hinblick auf die Bewertung der Gütekriterien wird auf das Unterkapitel 3.3 und die dort beschriebenen Ausführungen nach Nunnally (1978), Peterson (1994), Homburg und Baumgartner (1995) sowie Schnell et al. (2011) verwiesen.

Nr.	Kriterien	Faktorladung der Items	Erklärte Gesamtvarianz	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbach's Alpha
1	Der MA wird den zentralen Anforderungen der spezifischen Position gerecht.	0,863	68,89%	0,800	0,921
2	Der MA wird den generellen und positionsübergreifenden Anforderungen gerecht.	0,806		0,725	
3	Der MA kooperiert und unterstützt Kolleginnen/Kollegen im täglichen Arbeitsumfeld.	0,741		0,654	
4	Der MA erledigt alle fachlichen Kernaufgaben engagiert und gewissenhaft.	0,889		0,838	
5	Der MA hält sich an Vorgaben, demonstriert Selbstkontrolle und Integrität im alltäglichen Umgang.	0,846		0,780	
6	Der MA arbeitet nahe bzw. unmittelbar der Kernkompetenzen des Unternehmens.	0,815		0,751	
7	Der MA leistet einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg.	0,841		0,783	

**Tabelle 30: Ergebnis der explorativen Faktorenanalyse mit sieben Kriterien der Phase 3, eigene Abbildung.**

Die Einzelresultate der durchgeführten Reliabilitätsanalyse befinden sich im Anhang XIII. Die Werte der Faktorladungen der einzelnen Kriterien  $> 0,600$  mit einer ermittelten Reliabilität  $> 0,700$  bestätigen sowohl die Gültigkeit der verwendeten Kriterien auf der Basis der Meta-Analysen nach Campbell (1993) und Hunt (1996) als auch die Hinzunahme von zwei weiteren Kriterien auf der Grundlage der Forschungsergebnisse nach Cappelli und Crocker-Hefter (1997), Erdil et al. (2010), Aguinis und O'Boyle jr. (2014) u.v.m.

Auf die Ausführung einer konfirmatorischen Faktorenanalyse wurde verzichtet, da die eindeutigen Ergebnisse der explorativen Faktorenanalyse und der damit verbundene Reliabilitätsausweis ausreichend erscheinen.

Eine im Folgenden durchgeführte Beurteilung der Arbeitshypothesen rundet das Kapitel 3.4 ab.

#### **3.4.4 Arbeitshypothesen „Leistungsbewertung Schlüsselpersonen“**

Die unter Kapitel 1 aufgestellten Arbeitshypothesen wurden mit Hilfe des t-Test-Verfahrens<sup>223</sup>, einem Verfahren aus der Gruppe der parametrischen Verfahren, überprüft. Die Ergebnisse finden sich sowohl im Anhang XVI als auch nachstehend in komprimierter Tabellenform.

---

<sup>223</sup> Zur Erläuterung der t-Test-Verfahren wird auf das Unterkapitel 3.3.4 verwiesen.

Arbeitshypothesen	Beurteilung	Begründung
<b>2a:</b> Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen den identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen und den Ergebnissen der individuellen Leistungsbewertung.	Arbeitshypothese bestätigt	Ablehnung der Nullhypothese; der p-Wert bei einer 2-seitigen Signifikanz beträgt $\leq 0,01$ .
<b>2b:</b> Identifizierte und bewertete Schlüsselpersonen der Unternehmen in der Branche Dienstleistung erzielen eine höhere Leistungsbewertung im Vergleich zu den identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen der Branchen Produktion und Handel.	Arbeitshypothese abgelehnt	Bestätigung der Nullhypothese; der p-Wert bei einer 2-seitigen Signifikanz beträgt 32,01.
<b>2c:</b> Identifizierte und bewertete Schlüsselpersonen in Unternehmen mit einer Betriebsgröße von „ $\geq 50$ Mitarbeitern“ erzielen eine höhere Leistungsbewertung im Vergleich zu den identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen in Unternehmen mit einer Betriebsgröße von „ $< 50$ Mitarbeitern“.	Arbeitshypothese bestätigt	Ablehnung der Nullhypothese; der p-Wert bei einer 2-seitigen Signifikanz beträgt $\leq 0,01$ .
<b>2d:</b> Identifizierte und bewertete Schlüsselpersonen mit einer Betriebszugehörigkeitsdauer „ $> 10$ Jahre“ erzielen eine höhere Leistungsbewertung im Vergleich zu den identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen mit einer geringeren Betriebszugehörigkeitsdauer.	Arbeitshypothese abgelehnt	Bestätigung der Nullhypothese; der p-Wert bei einer 2-seitigen Signifikanz beträgt 15,21.
<b>2e:</b> Identifizierte und bewertete Schlüsselpersonen als „Führungskräfte“ erzielen eine höhere Leistungsbewertung im Vergleich zu den sonstigen identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen.	Arbeitshypothese bestätigt	Ablehnung der Nullhypothese; der p-Wert bei einer 2-seitigen Signifikanz beträgt $\leq 0,05$ .
<b>2f:</b> Identifizierte und bewertete Schlüsselpersonen mit einer „wissensbasierten Beschäftigungsart“ erzielen eine höhere Leistungsbewertung im Vergleich zu den identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen sonstiger Beschäftigungsarten.	Arbeitshypothese bestätigt	Ablehnung der Nullhypothese; der p-Wert bei einer 2-seitigen Signifikanz beträgt $\leq 0,05$ .

**Tabelle 31: Ergebnis der Arbeitshypothesen „Leistungsbewertung Schlüsselpersonen“ der Phase 3, eigene Abbildung.**

### 3.5 Bewertung der Zielsetzungen

Zum Abschluss des Kapitels erfolgt an dieser Stelle eine Bewertung der Zielsetzungen, die unter 2.3.1 und 2.4.1 im Zusammenhang mit den verwendeten Forschungsmethoden definiert wurden, bevor daran anschließend eine Interpretation der Ergebnisse der Studie vorgenommen wird.

Die beschriebenen Zielsetzungen der qualitativen Datenerhebung und -auswertung wurden uneingeschränkt erreicht. Im Einzelnen willigten 22 Unternehmensvertreter in die Begleitung der Forschungsarbeit ein. Darüber hinaus wurde sowohl die Durchführungs- und Auswertungsobjektivität<sup>224</sup> als auch die Integrität der Gesprächspartner gewährleistet. Über die Abgabe einer Vertraulichkeits- und Datenschutzerklärung hinaus, wurden die Unternehmensvertreter auf Wunsch über den Status der Arbeit informiert. Aufgrund der geringen Stichprobe von 22 Unternehmensvertretern handelt es sich bei den dargestellten Ergebnissen um Tendenzaussagen. Die mit der Datenauswertung gewonnenen Erkenntnisse dienen zur Erhärtung der empirischen Ergebnisse der quantitativen Forschungsmethode.

Die beschriebenen Zielsetzungen der quantitativen Datenerhebung und -auswertung wurden ebenfalls vollständig erfüllt. Die zur Ergebnisaufbereitung verfügbaren Stichproben an Datensätzen der Phase 2 mit  $n=292$  sowie der Phase 3 mit  $n=192$ , ausgerichtet an der Erwartungstreue und der damit verbundenen Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität, entsprechen den Anforderungen der Objektivität (vgl. Häder 2015, S. 146; Benesch 2013, S. 147). Eine Beeinflussung der Objektivität setzt nicht durch eine reduzierte Stichprobe in dem zuvor beschriebenen Umfang ein. Die zur Ergebnisaufbereitung verfügbare Stichprobe an Datensätzen mit  $n=192$ , verteilt auf zwei Gruppen, genügt den Anforderungen zur Durchführung einer Faktorenanalyse sowie den angewandten t-Test-Verfahren (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 628 f.). Zudem wurde die Stichprobengröße von der Anzahl der teilnehmenden Unternehmen der zweiten Phase der Datenerhebung und -auswertung bestimmt. Bortz und Döring führen dazu aus, dass eindeutige Angaben über einen optimalen Stichprobenumfang

---

<sup>224</sup> „Die Auswertungsobjektivität ist gegeben, wenn das Auswertungsergebnis bei einem Test unabhängig davon ausfällt, welche Person den Test auswertet“ (Schelten 1997, S. 125). Bei vollständigen Datensätzen, verbunden mit einer codierten Datenmatrix und einer Methode des summierten Ratings auf einer Skala von 1 bis 5 ist bei valider Durchführungsobjektivität dieser Arbeit die Auswertungsobjektivität gegeben.

nicht ohne Beachtung zusätzlicher Umweltinformationen möglich sind (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 419).

Mit der Bewertung der Arbeitshypothesen der Phase 2, „Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen“, beziehungsweise auf den ersten Teil der Kernfragestellung, und der Arbeitshypothesen der Phase 3, „Leistungsbewertung Schlüsselpersonen“, zur Beantwortung des zweiten Teils der Kernfragestellung, wurde eine weitere Zielsetzung erfüllt.

Über die abschließende Zielsetzung ist den Unternehmensvertretern zu bescheinigen, dass sie in der Lage sind, ihre Schlüsselpersonen anhand von individuellen Einstellungen und Erfahrungen, die sich während der Beschäftigungsdauer auf einer Grundlage soliden Vertrauens gebildet haben, zu identifizieren. Sowohl die Ergebnisse aus der schriftlichen Befragung zur Identifikation von Schlüsselpersonen als auch die Resultate, verbunden mit der Leistungsbewertung der Personengruppe der Schlüsselpersonen, weisen auf den Tatbestand der „subjektiven Objektivität“ hin, indem sich die subjektiven Wahrnehmungen der Unternehmensvertreter auf der Grundlage eines Verständnisses der Schlüsselpersonen im weiteren Sinne, durch alltägliche Praktiken nachvollziehbarer und überprüfbarer Handlungen (vgl. Schnell 2011, S. 142; Daston/Galison 2007, S. 205) erhärten. Dazu führt Lueken im Kontext dieser Erläuterungen aus, dass Geltungsansprüche der primären Praxis nicht thematisiert, sondern durch die Ausübung bzw. durch die Vorführung belegt werden. Intuitives Können zur Ausübung der Tätigkeit, der jeweiligen Situation entsprechend, überlagert das theoretische Wissen. Ausgehend von konkreten Handlungen, wie z. B. die Identifizierung von Schlüsselpersonen, tritt ein Prozess der „Iterationsschleife“ in Kraft, welcher das alltagsgebräuchliche Verständnis in eine theoretische und folgend in eine wissenschaftliche Praxis überführt (vgl. Lueken 1992, S. 174–185).



## **4 Interpretation der Ergebnisse**

Die folgenden Kapitel orientieren sich an Teil A, Kapitel 4 „Aufbau der Arbeit“, dem aufgezeigten Forschungsdesign sowie an der Gliederung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung.

Die Bedeutung der Einflussfaktoren zur Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen, wie unter Teil B „Begriffliche Grundlagen und theoretische Bezugspunkte“ ausgeführt, wird deutlich, indem noch einmal auf die Wertvorstellungen der Gesellschaft, die Unternehmensführung sowie ein Human Resource Management innerhalb der Unternehmen unter Heranziehung der Ergebnisse aus der ersten Phase Bezug genommen wird.

Im Anschluss daran werden die qualitativen und quantitativen Ergebnisse diskutiert und mit den Erkenntnissen aus den unterschiedlichen Forschungsmethoden, den Ausführungen Hugs und Poscheschniks (2010) entsprechend, abgeglichen. Eine Diskussion der quantitativen Ergebnisse findet getrennt nach der zweiten und dritten Phase der Ergebnisdarstellung statt. Dabei orientiert sich die inhaltliche Struktur der Interpretationsdarstellung zuerst an den Ergebnissen der deskriptiven, dann an den Ergebnissen der multivariaten Statistikverfahren und abschließend an den Bewertungen der Arbeitshypothesen.

Eine Rekapitulation der Forschungsergebnisse aus Kapitel 3 „Ergebnisse der empirischen Untersuchung“ und diesem Kapitel findet sich im letzten Abschnitt von Teil E, Kapitel 1.1 „Zusammenfassung“.

### **4.1 Einflussfaktoren**

#### Wertvorstellung der Gesellschaft

Die Begleitung der Forschung durch die Unternehmensvertreter der KMU wurde von einem grundlegenden normativen Verständnis der reziproken Beziehung zwischen einer ökonomischen und sozialen Ausrichtung der Unternehmensführung und einer damit verbundenen Einstellung zur Unternehmensethik geprägt. Nach 36 positiven Rückmeldungen auf die Anfrage zur Teilnahme an der Studie nahmen letztlich 22 Unternehmen verbindlich teil. Die Reduktion der Interessierten, ausgehend von den ge-

fürten Telefonaten, Gesprächen und teilstrukturierten Interviews war weitestgehend dem Umstand geschuldet, dass die Unternehmensvertreter nicht ausschließlich innerhalb ihres eigenen Entscheidungs- und Machtspektrums agierten, sondern durch die Interessen der Stakeholder beeinflusst wurden. Dabei fiel es den Gesprächspartnern offensichtlich schwer, Moral als Produktionsfaktor zu akzeptieren (vgl. Pies/Sardison 2006, S. 268–272). Betriebswirtschaftliche Argumente unterlagen der moralischen Handlungsorientierung, die Belegschaft über die gesellschaftlich akzeptierte Gruppierung in Führungskräfte und Mitarbeiter hinaus, nicht zusätzlich in die Gruppen der Schlüsselpersonen und Nicht-Schlüsselpersonen zu differenzieren. Eine über die eigenen moralischen Bedenken hinausgehende Begründung der Nichtteilnahme wurde in der Ablehnung der Forschungsbegleitung weitestgehend durch die Interessensvertretung, dem Betriebsrat, argumentiert. Diese ablehnenden Aussagen seitens der Unternehmensvertreter unterliegen einerseits einer fehlenden Verifizierung, z. B. durch Gespräche mit den Vertretern der Betriebsräte, und überraschen andererseits vor dem Hintergrund, dass insbesondere die Produktivitätszuwächse in den Unternehmen dann am größten sind, wenn Betriebsräte und Unternehmensvertreter unterschiedliche Positionen vertreten, jedoch am Ende einen Konsens finden (vgl. Pfeiffer 2011, S. 59–71)<sup>225</sup>. Des Weiteren könnte eine fehlende Anreizfunktion der zusätzlichen unternehmerischen Wertschöpfung der Grund sein, dass Unternehmensvertreter ihre Schlüsselpersonen nicht systematisch identifizieren, bewerten und aktiver in die Unternehmensausrichtung zur Verbesserung des Unternehmenserfolges<sup>226</sup> im Sinne des Corporate Social Responsibility-(CSR)-Verständnisses einbinden. Dies steht vor dem Hintergrund, dass sowohl das Kriterium hinsichtlich der Ex-post-Gewinnsituation der letzten drei Jahre als auch die Kriterien des Eigenverständnisses bezogen auf ein soziales Engagement sowie einer wertorientierten Unternehmenskultur in der Bewertung der

---

<sup>225</sup> Eine im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung durchgeführte Studie bestätigt die positive Wirkung von Betriebsräten auf die Produktivität und Eigenkapitalrendite. Zugleich wurde als Ergebnis festgestellt, dass sowohl die Fähigkeiten als auch die Einflussnahme der Betriebsräte seitens der Unternehmensvertretungen vielfach unterschätzt werden und die Unternehmensvertreter der Fehleinschätzung unterliegen, dass die Förderung einer Betriebsratsgründung und eine damit verbundene spätere Zusammenarbeit als unternehmerische Schwäche resümiert werden könnte (vgl. Renaud 2008, S. 1 f.).

<sup>226</sup> Auf umgekehrte Kausalzusammenhänge (vgl. Rasche 1994, S. 77 f.) wird im Rahmen der Interpretation nicht näher eingegangen. Gleichwohl darf die Möglichkeit im Hinblick auf eine Erklärung des Unternehmenserfolges nicht außer Acht bleiben, dass die Existenz von Schlüsselpersonen sowie die Herausbildung von Kernkompetenzen ursächlich auf einen Unternehmenserfolg zurückzuführen ist. Somit wäre der Unternehmenserfolg für die Anziehung und Förderung von Schlüsselpersonen sowie der Umsetzung der Kernkompetenzen zum Ausbau der strategischen Wettbewerbsvorteile die treibende Determinante zur Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen.

Tendenzaussage,<sup>227</sup> wie der folgenden Tabelle zu entnehmen, mit einem höheren Bewertungswert im Vergleich zum Mittelwert aller 20 Kriterien ausgewiesen werden.

Frage	Identifikationskriterien	Mittelwerte Gesamt <sup>*1</sup>
1	Das soziale Engagement der Unternehmensführung endet nicht am "Betriebsstor".	4,23
2	Die Unternehmenskultur ist wertorientiert geprägt.	4,36
3	In den letzten drei Jahren erzielte das Unternehmen stetig wachsende Gewinne.	4,18
	Mittelwert aller 20 Kriterien aus der Bewertung der teil-strukturierten Interviews	3,78

**Tabelle 32: Mittelwertanalyse der Kriterien Nr. 1 bis 3 der Phase 1, eigene Abbildung.**

\* 1 Mittelwert der Kriterien von 22 Unternehmen

Insbesondere die gute Gewinnsituation der letzten Jahre, hier als monetärer Anreiz zu verstehen, verbunden mit einem – nach Selbsteinschätzung – hohen mitarbeiterorientierten Engagement sowie einer wertschätzenden Unternehmenskultur, lässt sich als ein Indiz interpretieren, dass die Visualisierung, die individuelle Förderung sowie die Ausrichtung der Schlüsselpersonen in Verbindung mit den wertschöpfenden Geschäftsfeldern innerhalb der kleinen und mittleren Unternehmen in unterschiedlicher Art und Weise behandelt wird bzw. keine Notwendigkeit gegeben ist, Schlüsselpersonen entsprechend ihrer Erfahrungen und Fähigkeiten im Organisationsprozess einzusetzen.

### Unternehmensführung

Ein personifizierter transformativer Führungsstil der interviewten Unternehmensvertreter kann nur zum Teil bestätigt werden,<sup>228</sup> eine individualisierte Betrachtung der beruflichen Mitarbeiterleistungen, wie von Ridder (2013) proklamiert, erfolgt in Ansätzen. Die daraus abzuleitende Erkenntnis stellt die Empfehlung nach Chew (2004)<sup>229</sup>, in der individuellen Wahrnehmung sowohl beruflicher als auch persönlicher Interessen und der damit verbundenen Anerkennung der Fähigkeiten einzelner Schlüsselpersonen

<sup>227</sup> Aufgrund der Stichprobe von n=22 Unternehmensvertretern werden die ausgewerteten Ergebnisse der ersten Phase der Datenerhebung und -auswertung im Folgenden als Tendenzaussage deklariert, da Verzerrungseffekte, insbesondere bei Gruppenvergleichen, wie z. B. der Betriebsgröße, nicht ausgeschlossen sind.

<sup>228</sup> Ein zusätzliches Resultat der individuellen Gesprächsführung im Kontext der quantitativen Datenerhebung sowie einer nicht strukturierten Gesprächsführung während der angebotenen Betriebsrundgänge.

<sup>229</sup> Die Ergebnisse der Studie resultieren aus einer Befragung australischer Organisationen mit einer Mitarbeiteranzahl von > 500. Befragt wurden sowohl Personalverantwortliche als auch Mitarbeiter.

durch die Unternehmensvertreter zur Erbringung von Höchstleistung zu motivieren, nicht zuletzt aufgrund der vorherigen Ausführungen, bei KMU in Frage.

Dabei führen die in Teil B, unter Kapitel 2.1.2 erläuterten Managementdilemmata in Verbindung mit den beschriebenen Defiziten in der Ausübung der vier Hauptmanagementfähigkeiten<sup>230</sup> innerhalb der KMU, mit Blick auf die getroffenen Erläuterungen, zu einer verminderten Aufmerksamkeit gegenüber der gesamten institutionellen Perspektive innerhalb der Organisationen und insbesondere den Schlüsselpersonen. Im Fokus der funktionalen Perspektive steht weniger die Entwicklung individueller und organisationaler Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter als Quelle eines Wettbewerbsvorteils und die damit verbundene Einsicht vorhandener einzigartiger und wertvoller Humanressourcen im Handlungsfokus der Entscheider, sondern vornehmlich die Zielsetzung der Gleichbehandlung von Schlüsselpersonen gegenüber der Gesamtbelegschaft. Wurden Führungskräfte in der Vergangenheit dazu angehalten, Schlüsselpersonen zu ignorieren (vgl. Aguinis/O'Boyle jr. 2014, S. 314), verhalten sich die Unternehmensvertreter, mehrheitlich bei den kleinen Unternehmen, nicht zuletzt aufgrund einer Verdichtung täglich administrativer Anforderungen, vergleichbar. Gestützt wird die Aussage durch die Ergebnisse der zweiten und dritten Phase der Datenerhebung und -auswertung in puncto Betriebsgrößendifferenzierung. Dabei zeigen die nachstehenden Grafiken in beiden Ergebnisdarstellungen eine geringere Mittelwertdifferenzierung zwischen den Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen bei den kleinen Unternehmen.

---

<sup>230</sup> Lado, Boyd und Wright (1992), Arthur (1994), Borazits (1999), Townsend (2007) beschreiben die vier Hauptmanagementfähigkeiten durch die Formulierung einer strategischen Vision, den Auf- und Ausbau einer organisationalen Kultur, die Fähigkeit zur Anziehung und Bewahrung von Mitarbeiterpotenzialen sowie die Gestaltung einer flexiblen Unternehmensstruktur, auch in einem dynamischen Umfeld erfolgreich bestehen zu können.

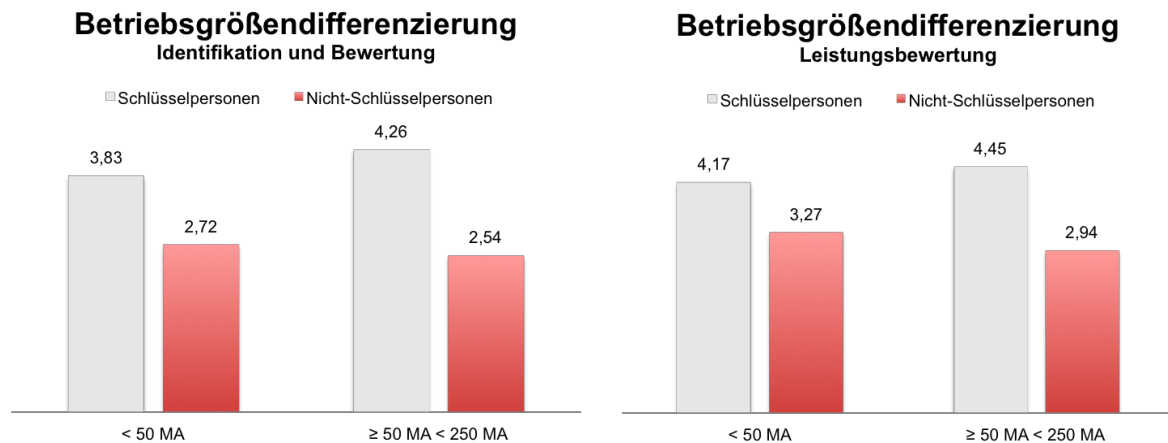


Abbildung 35: Betriebsgrößendifferenzierung der Phase 2 und Phase 3, eigene Abbildung.

Die von Pfohl (2013) in seinen Arbeiten ausgeführte „operative Verhaftung“ der Unternehmensvertreter der KMU sowie einer deutlich stärkeren regionalen Verbundenheit<sup>231</sup> der Führungskräfte der kleinen Unternehmen gegenüber den Unternehmen  $\geq 50$  bis  $< 250$  Mitarbeiter, in Verbindung mit der vorgenommenen Bewertung der Gewinnsituation der letzten drei Jahre zugunsten der Unternehmen  $\geq 50$  bis  $< 250$  Mitarbeiter,<sup>232</sup> erhärtet die Ansicht, dass die Unternehmensvertreter kleinerer Organisationseinheiten den strategischen Wert von Schlüsselpersonen weitestgehend nicht anerkennen. Mit der Folge, die zum Auf- und Ausbau strategischer Kernkompetenzen erforderlichen Schlüsselpersonen nur rudimentär ihrer wertschöpfenden Möglichkeiten für das Unternehmen einzusetzen.<sup>233</sup>

### Human Resource Management

Die Funktion des Human Resource Managements wurde von den Unternehmensvertretern der KMU im Rahmen der qualitativen Datenerhebung unterschiedlich bewertet. Dass ein HRM innerhalb der Unternehmen  $< 50$  Mitarbeiter keine eigenständige Funktion bildet und in diesem Zusammenhang die Ausübung der HRM-Aktivitäten ‚Chef-Sache‘ ist, überrascht im Ergebnis nicht.

<sup>231</sup> In der ersten Phase der Datenerhebung und -auswertung bewerteten 8 Unternehmensvertreter der Unternehmen  $< 50$  Mitarbeiter das Kriterium Nr. 4: „Die Führungskräfte sind mit der Region verbunden“, mit 4,75, im Gegensatz zu 14 Unternehmensvertretern der Unternehmen  $\geq 50$  bis  $< 250$  Mitarbeiter mit 3,64.

<sup>232</sup> Der Gewinnrückblick, ebenfalls ein Resultat der teilstrukturierten Interviewführung, ausgewertet über das Kriterium Nr. 3, wurde von den Unternehmensvertretern der kleinen Unternehmen mit 3,75 und der mittleren Unternehmen mit 4,43 ausgewiesen.

<sup>233</sup> Die unter Kapitel 3.2 ausgewiesenen Ergebnisse der Korrelationsanalyse, differenziert nach der Unternehmensgröße, verstärken die getroffene Aussage.

Frage	Identifikationskriterien	Mittelwerte < 50 MA <sup>*1</sup>	Mittelwerte ≥ 50 < 250 MA <sup>*2</sup>	Mittelwerte Gesamt <sup>*3</sup>
7	Human Resource Management ist "Chef-Sache".	4,88	3,57	4,05
8	Human Resource Management stellt im Unternehmen eine eigene Funktion dar.	1,50	3,71	2,91
9	Human Resource Management ist eine eigenständige Kernkompetenz im Unternehmen.	3,50	4,79	4,32
	Mittelwert aller 20 Kriterien aus der Bewertung der teil-strukturierten Interviews	3,65	3,85	3,78

**Tabelle 33: Mittelwertanalyse der Kriterien Nr. 7 bis 9 nach Betriebsgrößen der Phase 1, eigene Abbildung.**

\*1 Mittelwert der Kriterien von 8 Unternehmen; \*2 Mittelwert der Kriterien von 14 Unternehmen; \*3 Mittelwert der Kriterien von 22 Unternehmen

Dennoch ist für beide Größenklassen auffallend, dass HRM als eine eigenständige Kernkompetenz im Unternehmen gesehen wird. Vornehmlich für die Unternehmen > 50 bis ≤ 250 Mitarbeiter stellt HRM eine wichtige Funktion im Kontext der unternehmerischen Wertschöpfung dar. Bezugnehmend auf die Gewinnsituation der letzten drei Jahre könnte ceteris paribus geschlussfolgert werden, dass mittlere Unternehmen durch den Einsatz von HR-Praktiken in Anlehnung an die Unternehmensstrategie erfolgreicher sind als die kleinen Unternehmen. Diese Sichtweise unterstellt zugleich, dass die Unternehmensvertreter oder die für die Ausübung der HRM-Aktivitäten beauftragten Personen in der Lage sind, die HRM-Kernkompetenz mit der Ausgestaltung einer „Personalkompetenz“ in der Anwendung einer Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz thematisch mit den Instrumentarien der arbeitsplatz- und berufsbezogenen Kompetenzen zu verbinden (vgl. Sonntag/Schaper 1999), um somit die Effektivität und Effizienz von Schlüsselpersonen zu steigern. Ein entsprechender Nachweis kann jedoch weder im Hinblick auf die Professionalisierung der HRM-Aktivitäten in den jeweiligen Unternehmen, noch in Verbindung dieser zu der jeweiligen Gewinnsituation im Kontext der erstellten Studie erbracht werden. Zumal ein Zusammenhang zwischen der HRM Bewertung und der Gewinnaussage der Unternehmensvertreter über die Korrelationsanalyse, siehe Anhang V, nicht nachgewiesen wird.

Jedoch bleibt anzunehmen, dass die HRM-Systeme sowie die damit verbundenen Praktiken auf das tatsächliche Arbeitsverhalten der Mitarbeiter Einfluss nehmen (vgl. Messersmith et al. 2011, S. 1105–1118). Die Ergebnisse der Studie bestätigen die Tendenzaussage, dass mittlere Unternehmen im Vergleich zu den kleinen Unternehmen, HRM als wichtige Funktion anerkennen und diese als eine „eigenständige Kernkompetenz“ verstehen, sowohl im Gewinnrückblick der letzten drei Jahre erfolgreicher

abgeschnitten als auch ihre Schlüsselpersonen besser an bzw. mit den Kernkompetenzen ausgerichtet bzw. verbunden haben.<sup>234</sup>

Reflektierend auf die Beschäftigungsarten und die damit verbundenen Literaturhinweise unter Teil B, Kapitel 3.1.2, bestätigt sich ein Zusammenhang zwischen der Gruppe der Schlüsselpersonen von n=146 und den Personen mit einer wissensbasierten Beschäftigungsart von n=94. Die Unternehmensvertreter der KMU sind offensichtlich in der Lage, sowohl nach den vier Beschäftigungsarten zu differenzieren als auch die wissensbasierte Beschäftigungsart als ein wesentliches Merkmal zur Identifikation der Schlüsselpersonen herauszustellen. Dabei wurden 26 von insgesamt 54 Schlüsselpersonen bei den kleinen Unternehmen mit einer wissensbasierten Beschäftigungsart identifiziert. Der Anteil der Schlüsselpersonen und zugleich der Führungskräfte mit der vorherigen Beschäftigungsart innerhalb dieser Unternehmen beläuft sich auf 23 Personen. Dabei offenbaren die Werte, dass die Unternehmensvertreter der kleinen Unternehmen die Funktion „Führung“ offensichtlich unmittelbar mit dem Ausweis einer wissensbasierten Beschäftigungsart verbinden und/oder die geringe Mitarbeiterzahl in kleinen Unternehmen keine deutliche Differenzierung zwischen der Führungskraft und der wissensbasierten Beschäftigungsart erlaubt. Auch hier wiederum könnte die „Verwurzelung“ der Führungskraft mit dem Tagesgeschäft als ein weiterer Grund für die fehlende Visualisierung der Schlüsselpersonen angesehen werden. Des Weiteren werden Führungskräfte der kleinen Unternehmen auch gerne als Spezialisten betrachtet (vgl. Pfohl 2013, S. 246 f.), was ebenfalls zu einer Schwierigkeit der Trennung zwischen der Einschätzung als Führungskraft und der als Schlüsselperson führt.

Ungeachtet des Ergebnisses, dass es sich bei der wissensbasierten Beschäftigungsart kleiner Unternehmen zumeist um Führungskräfte handelt, bekräftigen die Ergebnisse der Studie die Ausführungen nach Handy (1993), Rousseau (1995), Chadwick und Dabu (2009) u.v.m., dass die Beschäftigungsart als ein wesentlicher Faktor von mehreren Einflussgrößen zur Identifizierung von Schlüsselpersonen herangezogen werden kann. Zudem bestätigt sich ein Zusammenhang zwischen der wissensbasierten Beschäftigungsart und der Beschäftigungsdauer einer Person im Unternehmen im Hin-

---

<sup>234</sup> Als Tendenzaussage gekennzeichnet, bleibt zu berücksichtigen, dass insbesondere bei den bewerteten HRM-Kriterien hohe Standardabweichungen gegeben sind. Auf die geringe Stichprobe von n=22 Unternehmensvertreter wurde bereits hinlänglich verwiesen.

blick auf die Bestimmung von Schlüsselpersonen (vgl. Lepak/Snell 2002, S. 520–524; Nienhüser 2002, S. 79; Schlosser 2015, S. 42–44). Von insgesamt 94 Schlüsselpersonen mit einer wissensbasierten Beschäftigungsart verfügten 65 Personen über eine Beschäftigungsdauer > 10 Jahre und 17 Personen noch über eine Beschäftigungsdauer > 5 bis ≤ 10 Jahre. Bescheinigt wurde seitens der Unternehmensvertreter, dass die Personen, die sowohl das Merkmal der wissensbasierten Beschäftigungsart ausweisen als auch über eine Beschäftigungsdauer > 5 Jahre verfügen, mit sehr hohen unternehmensspezifischen Fertigkeiten und inhärentem Spezialwissen ausgestattet sind.

## 4.2 Qualitative Ergebnisse der ersten Phase

Die zuvor diskutierten Ergebnisse im Kontext der beeinflussenden Faktoren zur Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen basierten weitestgehend auf den Erkenntnissen der qualitativen Ergebnisauswertung der ersten Datenerhebungsphase und bezogen sich im Schwerpunkt auf die Wertvorstellungen der Gesellschaft, die Unternehmensführung sowie ein Human Resource Management im Unternehmen. Die nachfolgende Interpretation der qualitativen Ergebnisse zielt im Wesentlichen auf die Schwerpunkte der bewerteten Kernkompetenzen und Schlüsselpersonen innerhalb der Unternehmenseinheiten ab. Eine abschließende Diskussion bezogen auf die erhobenen Korrelationsanalyseergebnisse rundet das Kapitel ab.

Die Ergebnisdarstellung in Teil D, Kapitel 3.2 der teilstrukturierten Interviewführung weist unter Anwendung der Mittelwerte aller 20 Kriterien in Tbl. 6. ein Gesamtergebnis von 3,78 aus. Unter Ausgrenzung der beiden höchsten und niedrigsten Einzelwerte zur Vermeidung eventueller Verzerrungseffekte ergibt sich ein Mittelwert der 16 Kriterien in Höhe von 3,96.<sup>235</sup>

Das Kriterium Nr. 10: „Die Kernkompetenzen des Unternehmens sind identifiziert“, wurde von den Unternehmensvertretern im Mittel mit einem Wert von 3,91 bestätigt. Auffallend und zugleich unerwartet ist das Ergebnis, dass die mittleren Unternehmen mit 4,21 gegenüber den kleinen Unternehmen mit 3,38 ihre Kernkompetenzen deutlich

---

<sup>235</sup> Entfernt wurden die Kriterien Nr. 13 und 19 mit den niedrigsten und die Kriterien Nr. 14 und 17 mit den höchsten Mittelwerten aller 22 Antworten (siehe Tbl. 6).



besser identifiziert haben. Augenscheinlich setzen sich die Unternehmensvertreter der kleinen Unternehmen weniger stark mit den Vorteilen einer Kernkompetenzfokussierung auseinander und sind deutlich intensiver als erwartet den zuvor diskutierten Einflussfaktoren ausgesetzt. Unterstützung erhält die vorherige Aussage durch das Ergebnis des Kriteriums Nr. 12: „Die Mitarbeiter richten ihr tägliches Handeln an den Kernkompetenzen aus“. Mit einer Bewertung von 2,88 und damit sehr deutlich unter dem Durchschnitt von 3,96 beurteilen die Unternehmensvertreter der kleinen Unternehmen ihre Mitarbeiterausrichtung in Bezug auf eine Ausrichtung der fortwährenden Handlungen an den Kernkompetenzen. Mit einer Bewertung von 3,57 liegt bei den mittleren Unternehmen offensichtlich eine stärkere Fokussierung auf die Kernkompetenzen sowie eine damit verbundene Einbindung derer in die Wertschöpfungskette vor. Damit werden die nach Pfohl (2013) zuvor getroffenen Ausführungen einer starken operativen Gebundenheit der Unternehmensvertreter sowie der Führungskräfte kleiner Unternehmen bestätigt. Das führt dazu, dass die kleinen Unternehmen ihren Auf- und Ausbau der Kernkompetenzen weniger stark an der Unternehmensstrategie ausrichten und ihr Handeln im Vergleich zu den mittleren Unternehmen geringer auf die Umsetzung der Kernkompetenzen ausgelegt ist.

Abgesehen von den differenzierten Ergebnissen betreffend der Kernkompetenzidentifizierung sowie der strategischen Einbindung der Kernkompetenzen in das jeweilige Handlungsumfeld zwischen den kleinen und mittleren Unternehmen, lässt sich jedoch generell positiv resümieren, dass beide Unternehmensgruppen ein starkes Interesse besitzen, identifizierte Kernkompetenzen zu stärken. Diese Grundtendenz, mit Ergebnissen  $> 2,50$  im Mittelwert für beide Unternehmensgruppen, entspricht den theoriegeleiteten Ausführungen zur Makroperspektive der Kernkompetenzen in Teil B, Kapitel 5.

Unternehmensvertreter aller befragten Unternehmen sehen sich offensichtlich in der Lage, ihre Schlüsselpersonen zu identifizieren. Das Kriterium Nr. 14: „Die Schlüsselpersonen des Unternehmens sind identifiziert“, wurde von den Vertretern der kleinen mit 4,63 und der mittleren Unternehmen mit 4,57 angegeben. Die Ergebnisauswertung der Leistungsbewertung, eine Interpretation dazu erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt, stützt die Klarheit in der subjektiven Benennung der Schlüsselpersonen. Insbesondere die Unternehmensvertreter der kleinen Unternehmen identifizieren sich sehr stark mit

ihren Schlüsselpersonen, ohne dabei eine Maximierung der Wertschöpfung mit Hilfe dieser anzustreben. Dies wird auch dadurch deutlich, dass die Unternehmensvertreter eher eine mikroorientierte und weniger eine makroorientierte Sichtweise der Kernkompetenzen bevorzugen. Die bereits von Schlosser (2015) proklamierte Vertrauensbasis zwischen der Unternehmensführung der KMU und den Schlüsselpersonen wird bestätigt und darüber hinaus um das Votum ergänzt, dass sowohl die Schlüsselpersonen der kleinen als auch der mittleren Unternehmen in der Lage sind, die Belegschaft zur Steigerung der beruflichen Leistung zu motivieren und zudem einen positiven Einfluss auf die organisationalen Abläufe des Unternehmens zu nehmen. Dabei stützt sich die Stellungnahme auf die tendenziellen Ergebnisse zu den Kriterien Nr. 17 und 18. Mit einem Wert von 4,38 für die kleinen und einen Wert von 4,57 für die mittleren Unternehmen, bewerteten die Unternehmensvertreter das Kriterium Nr. 17 „Die Schlüsselpersonen motivieren die Belegschaft zur Steigerung der beruflichen Leistung im Unternehmen“ über dem Durchschnitt des Mittelwertes aller ausgewerteten Kriterien. Ebenfalls deutlich positiv bewertet wurde das Kriterium Nr. 18: „Die Schlüsselpersonen nehmen einen positiven Einfluss auf die organisationalen Abläufe im Unternehmen“, mit einem Wert von 4,38 für die kleinen und mit einem Wert von 4,43 für die mittleren Unternehmen. Die Unternehmensvertreter verweisen darauf, dass die Schlüsselpersonen ihrer Meinung nach die Organisation in einem erheblichen Umfang positiv beeinflussen. Dabei könnten die Einstellungen und Handlungen von Schlüsselpersonen innerhalb der KMU seitens der Belegschaft als Substitut fehlender oder verfehlter HR-Praktiken wahrgenommen werden. Fairlie kommt in seiner Forschungsarbeit zu dem Schluss, dass das Ergebnis bedeutungsvoller Arbeit im Wesentlichen durch die Motivation und durch das Engagement weniger Belegschaftsmitglieder beeinflusst wird; Faktoren, die durch geeignete HR-Praktiken beeinflusst werden können (vgl. Fairlie 2011, S. 519 f.).

Alle befragten Unternehmensvertreter unterliegen bei der Identifizierung der Kernkompetenzen und der Schlüsselpersonen dem Verständnis der subjektiven und jeweils individuellen Vorstellung. Deutlich wird dies in dem Zusammenhang mit der Bewertung der identifizierten Kernkompetenzen durch die Kriterien Nr. 10 und 13 sowie der Schlüsselpersonen im weiteren und engeren Sinne mit den Kriterien Nr. 14 und 19. Wurden die Kriterien Nr. 10: „Die Kernkompetenzen des Unternehmens sind identifiziert“, mit 3,91, und Nr. 14: „Die Schlüsselpersonen des Unternehmens sind identifi-

ziert“, mit 4,59, im weiteren Sinne (Alltagsverständnis) bewertet, so fiel die Identifikation der Kernkompetenzen und Schlüsselpersonen im engeren Sinne (theoriegeleitetes Verständnis) zu den Kriterien Nr. 13: „Die Kernkompetenzen des Unternehmens im engeren Sinne sind identifiziert“, mit 1,45, und Nr. 19: „Die Schlüsselpersonen im engeren Sinne sind identifiziert“, mit 1,55, deutlich geringer aus im Vergleich zu den Kriterien Nr. 10 und Nr. 14.

Damit offenbaren die Ergebnisse zugleich, dass es an einer Definition orientierungsleitender Identifikationskriterien zur Überleitung von der Theorie in die Praxis mangelt und die Erkenntnisse dieser Arbeit einen Beitrag dazu leisten können, einerseits die grundsätzliche Erkenntnislücke zu schließen und andererseits den Transfer zwischen Theorie und Praxis zu unterstützen. Dessen ungeachtet bleibt anzuerkennen, dass ein Nebeneinander von theoriegeleiteten Empfehlungen und praxisrelevanter Umsetzung kein Widerspruch in sich darstellt. Der von Fallgatter geprägte institutionalistische Ansatz in Bezug auf eine praxisorientierte Anwendung der wissenschaftlichen Erkenntnisse der Leistungsbewertung, wie unter Teil C, Kapitel 3.4, erläutert, lässt sich gleichfalls auf die Umsetzung des theoriegeleiteten Verständnisses in der Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen sowie deren Möglichkeit der Einflussnahme zur fortwährenden Gewinnmaximierung anwenden. Dabei repräsentiert der materielle Kontext die Identifikations- und Bewertungskriterien der Modelle „IBS“ und „LS“, welche im Rahmen dieser Arbeit empirisch bestätigt werden. Der institutionell-symbolische Kontext repräsentiert in dieser Ausführung die differenzierte Vorstellung, wie Schlüsselpersonen aus den unterschiedlichen Branchen und Betriebsgrößen der KMU zum Nutzen des Unternehmens und der Gesellschaft auf der operationalen handlungsorientierten Ebene einzusetzen sind (vgl. Fallgatter 1998, S. 8–15).

Die Ergebnisse der zusätzlich durchgeführten Korrelationsanalysen, Anhang V., unterstreichen die Bedeutung der Kernkompetenzen einerseits sowie die Ausrichtung der Mitarbeiter in ihrem täglichen Handeln im Zusammenhang mit den Kernkompetenzen andererseits. Mit einer Stichprobengröße von  $n=22$  in Tbl. 8, über alle Branchen und Unternehmensgrößen hinweg, korrelieren die Kriterien Nr. 11: „Der Aufbau und Ausbau der Kernkompetenzen ist ein Teil der Unternehmensstrategie“, mit ,457, und Nr. 12: „Die Mitarbeiter richten ihr tägliches Handeln an den Kernkompetenzen aus“,

mit ,605, gegenüber dem Kriterium Nr. 3: „In den letzten drei Jahren erzielte das Unternehmen stetig wachsende Gewinne“ auf einem guten Niveau<sup>236</sup>.

Als Tendenzaussage bestätigen die Resultate den Einfluss der strategisch eingebundenen und durch die Mitarbeiter betreuten Kernkompetenzen in Beziehung zur Ex-post-Gewinnsituation der Unternehmen. Damit entsprechen die Ergebnisse den Erkenntnissen früherer Forschungsarbeiten von Prahalad und Hamel (1990), Barney (1991), Grant (2002) u.v.m. Zugleich offenbaren die Korrelationsergebnisse einen augenscheinlich schwachen direkten Zusammenhang zwischen der Gruppe Schlüsselpersonen und der Einflussnahme auf die Gewinnsituation der Unternehmen. Eine Korrektur erfährt die Aussage durch die Ergebnisse der Korrelationsanalyse, Anhang V, in Bezug auf eine Branchen- und Betriebsgrößendifferenzierung im Zusammenhang mit dem Gewinnrückblick. Dabei erzielen die Unternehmen der Dienstleistungsbranche gegenüber den sonstigen Unternehmen bessere Korrelationswerte in Bezug auf das Kriterium Nr. 3 (siehe Tabelle 9 u. Anhang V). Hervorzuheben ist dabei das Kriterium Nr. 20: „Die Schlüsselpersonen verrichten ihre Arbeitsleistung nahe der Kernkompetenzen/an den Kernkompetenzen“ mit einem Korrelationswert von ,555 und einer Signifikanz  $< 5\%$ . Ebenfalls bestätigt wird das Kriterium Nr. 20 mit einem Korrelationswert von ,696 und einer Signifikanz  $< 5\%$  für die kleinen Unternehmen (siehe Tabelle 10 u. Anhang V.).

Nicht bestätigt über die Ergebnisse der Korrelationsanalysen wurden die zuvor diskutierten Kriterien Nr. 17: „Die Schlüsselpersonen motivieren die Belegschaft zur Steigerung der beruflichen Leistung im Unternehmen“, und Nr. 18: „Die Schlüsselpersonen nehmen einen positiven Einfluss auf die organisationalen Abläufe im Unternehmen“. Gleichwohl ist die Bedeutung der vorherigen Kriterien in der Einflussnahme auf den Unternehmenserfolg nicht auszuschließen. Übereinstimmend aller durchgeführten Korrelationsanalysen zur Einflussnahme auf die Ex-post-Gewinnsituation zeigt sich das Kriterium Nr. 12: „Die Mitarbeiter richten ihr tägliches Handeln an den Kernkompetenzen aus“ auf einem hohen stabilen Bewertungsniveau<sup>237</sup>. Die Korrelationsergebnisse

---

<sup>236</sup> Signifikanzwerte beider Kriterien  $< 5\%$  schließen zudem Zufallswerte und Stichprobenfehler grundsätzlich aus (vgl. Schnell et al. 2011, S. 441 f.).

<sup>237</sup> Trotz der Herleitung des Kriteriums Nr. 12 als das begründende Kriterium der Ex-post-Gewinnrealisierung auf der Grundlage der durchgeführten Korrelationsanalysen mit der Unterstützung des Kriteriums Nr. 20, darf nicht außer Acht bleiben, dass die Unternehmensvertreter das Kriterium Nr. 12 so-

zwischen den Kriterien Nr. 12 und Nr. 3 schließen sowohl die Schlüssel- als auch die Nicht-Schlüsselpersonen mit ein, so dass ein positiver Effekt von den Schlüsselpersonen auf die Entwicklung der Kernkompetenzen, mit Unterstützung der Nicht-Schlüsselpersonen, wahrscheinlich ist und zudem durch die Ergebnisse des Kriteriums Nr. 20: „Die Schlüsselpersonen verrichten ihre Arbeitsleistung nahe der Kernkompetenzen/an den Kernkompetenzen“, in der Aussagekraft gestützt werden. Zu vergleichbaren Ergebnissen kommen Groyberg et al. in ihrer Studie. Sie weisen nach, dass mit dem Wechsel einer Gruppe von Mitarbeitern, bspw. einer Schlüsselperson und mehreren Nicht-Schlüsselpersonen, ein geringerer Leistungsrückgang der Schlüsselperson zu erwarten ist, als dies bei einem alleinigen Wechsel der Fall wäre (vgl. Groyberg et al. 2008, S. 1224). Lepak et al. weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass das Leistungsniveau von Schlüsselpersonen und Nicht-Schlüsselpersonen, ob im Team oder in einem alleinigen Wechsel, im Wesentlichen von den vorzufindenden HR-Systemen und der Branche beeinflusst wird (vgl. Lepak et al. 2007, S. 225 f. u. S. 230 f.).

Für die Studie unter Bezugnahme der Ergebnisse der ersten Phase der qualitativen Datenerhebung und -auswertung bleibt festzuhalten, dass die Unternehmensgewinne der Vergangenheit stark mit den Mitarbeitern, die ihr tägliches Handeln und ihre Arbeitsleistung an den Kernkompetenzen ausrichten, korrelieren. Darüber hinaus, so ein Ergebnis betreffend der kleinen Unternehmen und der Unternehmen der Dienstleistungsbranche, wird ein Zusammenhang zwischen den Schlüsselpersonen, die ihre Arbeitsleistung nahe den Kernkompetenzen bzw. an den Kernkompetenzen erbringen und der zurückliegenden Gewinnsituation der Unternehmen deutlich. Wenngleich das Ergebnis der Korrelationsanalyse in Bezug auf die kleinen Unternehmen der Mittelwertauswertung nach Betriebsgrößen widerspricht<sup>238</sup>, wird eine positive Beziehung zwischen der Dienstleistungsbranche in Bezug auf die Ausnutzung der Kernkompetenzen und einem damit verbundenen besserem Unternehmensergebnis aus den Forschungsarbeiten nach Terpstra und Rozell (1993) sowie nach Batt (2002) bestätigt.<sup>239</sup>

---

wohl für die kleinen mit 2,88 als auch für die mittleren Unternehmen mit 3,57 jeweils unterhalb des Durchschnitts aller Kriterien des teilstrukturierten Interviews bewertet haben.

<sup>238</sup> Die Unternehmensvertreter der kleinen Unternehmen bewerteten ihre Ex-post-Gewinnsituation mit 3,75, die Unternehmensvertreter der mittleren Unternehmen mit 4,43.

<sup>239</sup> Im Gegensatz zur verarbeitenden Industrie wird der individuelle Beitrag von Schlüsselpersonen in der Branche der Dienstleistungen weniger stark durch das Umfeld der Technologie, dem Grad der Automatisierung oder durch kontrollierte Prozesse beeinflusst, so dass positive Handlungseffekte auf den

Eine neue Erkenntnis hingegen ist für KMU der starke Zusammenhang zwischen den operativen Handlungen der Mitarbeiter, ausgerichtet an den Kernkompetenzen, in Verbindung mit der Gewinnsituation der Vergangenheit.

Verzerrungen der Ergebnisse, gesondert unter Kapitel 4.5 „Limitationen der Arbeit“ beschrieben, können aufgrund der geringen Stichprobe nicht ausgeschlossen werden. Darüber hinaus, bei einer Betrachtung der Einzelbewertungen fällt auf, dass das Kriterium Nr. 3 der rückwirkenden Gewinnbetrachtung, überwiegend mit 5 „Trifft voll zu“ bewertet wurde, so dass die Korrelationsergebnisse an Aussagekraft verlieren. Eine soziale Erwünschtheit im Antwortverhalten der interviewten Personen kann darüber hinaus nicht ausgeschlossen werden. Ein derartiges Verhalten liegt immer dann vor und beeinflusst die Ergebnisse, wenn der Interviewte glaubt, einen Verlust der sozialen Anerkennung zu befürchten (vgl. Schnell et al. 1999, S. 333). Esser führt dazu aus, inhaltsbezogene Verzerrungen, die auf sozialer Erwünschtheit beruhen, sind ein in der Persönlichkeit verankertes Bedürfnis nach sozialer Anerkennung. Wahre Werte werden aus gewissen Konsequenz-Befürchtungen nicht offengelegt (vgl. Esser 1986, S. 5).

### **4.3 Quantitative Ergebnisse der zweiten Phase**

#### Interpretation auf der Grundlage der Ergebnisse deskriptiver Statistikverfahren

Dass die Identifikation der Schlüsselpersonen mit der Betriebszugehörigkeitsdauer korreliert (vgl. Kullak 1995; Gmür/Schwerdt 2005 u.v.m.), wurde durch die deskriptiven Ergebnisse belegt. Die Ausführungen von Hammer und Champy (1993) sowie Sattelberger (1995), dass es sich bei den Schlüsselpersonen um Führungskräfte handeln muss, wurden für KMU widerlegt. Bestätigt werden konnten in diesem Zusammenhang die Forschungsergebnisse von Bates (1990), Atchison (1991), Kalabina (2009), Cosack et al. (2010) u.v.m., dass sich die Gruppe der Schlüsselpersonen aus Führungskräften und Nicht-Führungskräften, Spezialisten und technischen Experten zusammensetzt. Die Gruppe der 146 Schlüsselpersonen beinhaltet 78 identifizierte Führungskräfte (53,4% von n=146) und 68 angezeigte Nicht-Führungskräfte (46,6% von n=146). Die Deutlichkeit einer beinahe Ausgeglichenheit beider Gruppen überrascht.

---

Unternehmenserfolg die Folge sein können (vgl. Terpstra/Rozell 1993, S. 27–47; Batt 2002, S. 587–597).

Bei einer Differenzierung der Verhältnismäßigkeit der Führungskräfte zu den Nicht-Führungskräften bezogen auf die Unternehmensgrößen und der damit verbundenen Anzahl der Gesamtbelegschaft bestätigt sich, dass bei den Unternehmen < 50 Mitarbeiter ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den Führungskräften zu den Nicht-Führungskräften in der Gruppe der Schlüsselpersonen vorherrscht.<sup>240</sup> Zugleich zeigen die Auswertungen der Verhältniskennzahlen der Unternehmen  $\geq 50$  bis < 250 Mitarbeiter an, dass insbesondere ab einer Unternehmensgröße von > 100 Mitarbeitern eine Verzerrung der Stichprobe zu vermuten ist, da teilweise seitens der Unternehmensvertreter nur jeweils 3–5 Personen als Schlüsselpersonen gemeldet wurden und somit in Relation zur Gesamtbelegschaft, weder in Anzahl der Führungskräfte noch der Nicht-Führungskräfte repräsentativ sein können. Gleichwohl darf angenommen werden, dass kleine und mittlere Unternehmen  $\leq 100$  Mitarbeiter, durch eine quasi gleich starke Verteilung der Schlüsselpersonen in Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte geprägt sind und darüber hinaus bei Unternehmen > 100 bis < 250 Mitarbeiter, im Gegensatz zu Großunternehmen<sup>241</sup>, mindestens ein Drittel der Anzahl der Schlüsselpersonen aus Nicht-Führungskräften besteht.

Nachgewiesen wurde ebenfalls die Kausalität zwischen der wissensbasierten Beschäftigungsart und der aufgeführten Schlüsselpersonen (vgl. Lepak/Snell 2002; Handy 2014 u.v.m.). Mit einer Mehrheit von 64,4% aller bewerteten Schlüsselpersonen verfügen die kleinen und mittleren Unternehmen über einen Mitarbeiterpool an Personen, die nach der getroffenen Definition in Teil C, Kapitel 1, einzigartig sind und einen strategischen Wert besitzen. 50,0% der aus ökonomischer Sichtweise als außergewöhnlich wertvoll eingeschätzten Personen, sind bei den Unternehmen der Dienstleistungsbranche beschäftigt. Vor diesem Hintergrund lässt sich nicht nur die Branche als determinierender Faktor für die Anzahl der Schlüsselpersonen bestätigen (vgl. Chew 2004, S. 109–127), sondern darüber hinaus, dass Unternehmen der Branche „Dienstleistung“, insbesondere die mittleren Unternehmen, unter Anwendung der Erfahrungen

---

<sup>240</sup> Aufgeteilt nach der Unternehmensgröße entfallen 47 Schlüsselpersonen, davon 23 Führungskräfte (48,9% von n=47) und 24 Nicht-Führungskräfte (51,1% von n=47), auf die Unternehmen < 50 Mitarbeiter. 99 Schlüsselpersonen wurden von den Unternehmensvertretern der Unternehmen  $\geq 50$  bis < 250 Mitarbeiter gemeldet und beinhalteten 55 Führungskräfte (55,6% von n=99) und 44 Nicht-Führungskräfte (44,4% von n=99).

<sup>241</sup> Die Organisationsstrukturen der Großunternehmen, vielfach in Matrixorganisationen aufgestellt, erfordern eine Dichte an Leitungsebenen und damit verbundener Führungskräfte (vgl. Schreyögg/Koch 2007, S. 307), welche in der Ausprägung bei kleinen Unternehmen eher gar nicht und bei mittleren Unternehmen weniger häufig vorkommt.

und Fähigkeiten von Schlüsselpersonen, im Vergleich zu den Unternehmen der Branche „Produktion“ und „Handel“, in der Vergangenheit höhere Gewinne erzielt haben.

Verfügt die Gruppe der Schlüsselpersonen der kleinen Unternehmen über einen Anteil von 48,1% an Personen mit einer wissensbasierten Beschäftigungsart, sind es bei den mittleren Unternehmen 73,9%. Wie bereits zuvor bei der selektiven Branchenbetrachtung lässt sich schlussfolgern, dass Personen mit einer wissensbasierten Beschäftigungsart, insbesondere dienstleistungsorientierte mittlere Unternehmen, über ein HRM-Verständnis bzw. über konkrete HR-Praktiken ihre Schlüsselpersonen an den Kernkompetenzen des Unternehmens ausrichten und darüber eher organisationale und gewinnbeeinflussende Effekte erzielen, als dies bei den Unternehmen der Branche „Produktion“ oder „Handel“ der Fall zu sein scheint. Unterstützung finden die vorherigen Aussagen durch die Bewertung der Führungskräfte innerhalb der Unternehmen. Der überwiegende Anteil der Führungskräfte mit einer wissensbasierten Beschäftigungsart entfällt mit 75,0% auf die mittleren Unternehmen, davon wiederum 57,1% auf die Branche „Dienstleistungen“.<sup>242</sup>

Die Ergebnisse der ausgewerteten neun Identifikationskriterien, differenziert nach Schlüsselpersonen mit einem Mittelwert von 4,06 und Nicht-Schlüsselpersonen mit einem Mittelwert von 2,60, zeigen einen bedeutenden Unterschied in der Gesamtbewertung. Mit einer Differenz von 1,46 aller aggregierten Mittelwerte zwischen den beiden Personengruppen, werden alle aus der Literatur abgeleiteten neun Identifikationskriterien zunächst auf der Grundlage der deskriptiven Statistikdaten bestätigt. Über das traditionell gewachsene Verständnis der Gruppen der Führungskräfte und Mitarbeiter hinaus, existiert eine weitere Differenzierung der Belegschaft in Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen.

Insbesondere die folgenden drei von neun Einzelwerte der Kriterien Nr. 1: „Der Mitarbeiter (MA) verfügt über unternehmensspezifische Fertigkeiten“, Nr. 2: „Der MA verfügt über unternehmensspezifisches Spezialwissen“ sowie Nr. 3: „Der MA leistet einen un-

---

<sup>242</sup> Durch den höheren Anteil an Führungskräften mit einer wissensbasierten Beschäftigungsart innerhalb der Branche „Dienstleistung“ im Vergleich zu den sonstigen Branchen, werden die Ergebnisse der Korrelationsanalyse der Tbl. 9 im Branchenvergleich gestützt. Vermehrte Zweifel an der Aussagekraft der Ergebnisse der Korrelationsanalyse im Betriebsgrößenvergleich der Tbl. 10, über die zuvor erläuterten Verzerrungseffekte hinaus, ergeben sich aus der Erkenntnis, dass der Anteil der Führungskräfte mit einer wissensbasierten Beschäftigungsart mit 75% aller bewerteten Führungskräfte auf die mittleren Unternehmen entfällt.



unternehmensspezifischen Beitrag zu den Kernkompetenzen“, zur Dimension der „Einzigartigkeit“ gehörend, differieren zwischen den beiden Personengruppen von 1,70 bis 1,82 über die zuvor ausgewiesene Mittelwertdifferenz aller Kriterien hinaus. In Bezug auf die wissensbasierten Beschäftigungsart lassen die vorherigen Befunde den Schluss zu, dass unternehmensspezifische Kenntnisse und Wissensstände der Schlüsselpersonen zum Aufbau idiosynkratischer Wettbewerbsvorteile erforderlich sind und entsprechen somit zugleich den in der Literatur anzutreffenden Ausführungen zur unternehmensspezifischen Kompetenz und der darauf basierenden Auswirkungen (vgl. Ulrich/Lake 1991, S. 82 f.; Lepak/Snell 2002). Darüber hinaus, unter Einbezug der Ergebnisauswertung der ersten Datenerhebungsphase, zeigt sich eine positive Korrelation zwischen den Bewertungen der Kriterien Nr. 1 bis Nr. 3 und dem Gewinnrückblick der letzten drei Jahre, wie aus der nachstehenden Tabelle hervorgeht.

Anzahl	Unternehmen	Gewinnrückblick	Bewertung der Kriterien Nr. 1 bis Nr. 3	Arithmetischer Mittelwert
1	P	2	13,76	
1	P	3	9,83	
1	H	3	8,69	
1	H	3	13,86	
1	P	3	12,67	
1	P	3	12,40	
1	P	3	13,00	
<b>7</b>			<b>84,21</b>	<b>12,03</b>
1	P	4	12,83	
1	D	4	13,20	
1	H	4	14,60	
<b>3</b>			<b>40,63</b>	<b>13,54</b>
1	D	5	14,67	
1	D	5	14,75	
1	D	5	13,88	
1	D	5	12,89	
1	P	5	11,67	
1	D	5	14,43	
1	D	5	13,83	
1	D	5	14,20	
1	P	5	12,80	
1	D	5	14,00	
1	P	5	13,20	
1	D	5	13,60	
<b>12</b>			<b>163,91</b>	<b>13,66</b>
<b>22</b>			<b>288,75</b>	<b>13,13</b>

Tabelle 34: Vergleich der Kriterien der Dimension „Einzigartigkeit“ der Phase 2 mit dem Gewinnrückblick der Phase 1, eigene Abbildung.

Die Angabe der Unternehmensvertreter zur rückblickenden Gewinnsituation wurde um die Bewertung der Kriterien Nr. 1 bis Nr. 3 ergänzt, die Einzelwerte addiert und das Ergebnis durch die Anzahl der Unternehmen dividiert. Wurde der Gewinnrückblick von sieben Unternehmen mit einem Mittelwert der drei Kriterien der Dimension „Einzigartigkeit“ mit 12,03 ausgewiesen, stieg der Wert auf 13,66 mit einem gleichzeitigen Anstieg in der Beurteilung der Gewinnsituation der letzten Jahre.<sup>243</sup>

Zugleich werden mit den Ergebnissen dieser Arbeit die herangezogenen Forschungsergebnisse von Bühner (2004), Führung (2006) sowie Minina und Krupskaya (2010) bestätigt. Übereinstimmend fanden die Forscher einen positiven Zusammenhang unter Anwendung des ressourcenorientierten Ansatzes zwischen unternehmensspezifischen Fähigkeiten und Erfahrungen der Schlüsselpersonen als Werttreiber im Auf- und Ausbau strategischer Kernkompetenzen als eine auf den Unternehmensgewinn beeinflussende Komponente heraus. Des Weiteren unterstützen die vorherigen Resultate die Erläuterungen sowie die Ausführungen zum HRM innerhalb Teil B, Kapitel 3. Die auf die jeweilige Unternehmenskultur und -struktur der mittleren Unternehmen abgestimmten HR-Praktiken führen unmittelbar zum Auf- und Ausbau der unternehmensspezifischen Kenntnisse (vgl. Wright/Haggerty 2005, S. 10 f.) und mittelbar, über Zeitperioden hinweg, zu einer positiven Beeinflussung des Unternehmenserfolges.<sup>244</sup>

Mit Blick auf die Diskussion weiterer individueller Kriterien stechen aus der Summe aller Kriterien die Kriterien Nr. 5: „Der MA verfügt über eine hohe interne u./o. externe Kundenorientierung“, und Nr. 7: „Der MA verfügt über eine überdurchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer“, hervor. Letztgenanntes Kriterium, aus dem ursprünglichen theoretischen Ansatz zur Identifikation von Schlüsselpersonen entfernt, differiert mit 0,82 am schwächsten zwischen den beiden Personengruppen der Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen. Die hohe Streuung in der Standardabweichung lässt auch auf die Interpretationsvielfalt der Unternehmensvertreter in der Bewertung des Kriteriums schließen, wenn es darum geht, anhand der Betriebszugehörigkeitsdauer eine

---

<sup>243</sup> Auf die Möglichkeit der Verzerrung, insbesondere bei der Bewertung des Gewinns, wurde im Vorfeld bereits hingewiesen. Jedoch als Tendenzerkennnis zu bewerten, existiert ein positiver Zusammenhang zwischen den addierten Einzelwerten der Einzigartigkeit mit der Ex-post-Gewinnsituation innerhalb der Unternehmen der Branche „Dienstleistung“ und „Produktion“. In einem Vergleich der Branchen bestimmt offensichtlich die Dimension der Einzigartigkeit im Wesentlichen die Gewinnsituation der Unternehmen in der Branche „Dienstleistung“.

<sup>244</sup> Die Einschränkung auf die mittleren Unternehmen ist notwendig, da die Unternehmensvertreter der kleinen Unternehmen zumeist über keine eigene HRM-Funktion verfügen oder der HRM-Funktion zu wenig Legitimation zuteilwerden lassen.

Schlüsselperson zu identifizieren. Erstgenanntes Kriterium wird im Wesentlichen durch die Branche „Produktion“ beeinflusst. Beträgt die Bewertungsdifferenz zwischen den beiden Personengruppen der Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen bezogen auf das Kriterium Nr. 5 insgesamt 1,23, so verbessert sich die Mittelwertdifferenzierung auf 1,50, sofern die Ergebnisse der Produktionsbranche unberücksichtigt bleiben. Offensichtlich steht die interne u./o. externe Kundenorientierung noch nicht im Fokus der Schlüsselpersonen der KMU innerhalb der vorgenannten Branche. Dieses Mal sind es nicht die kleinen Unternehmen, die gegenüber den mittleren Unternehmen im Hinblick auf die Kundenorientierung schlechter bewertet wurden. Die von Dyer und Shafer (1998), Allen und Grisaffe (2001), Lopez-Cabrales et al. (2006) u.v.m. angeführten positiven Effekte der Schlüsselpersonen auf die Kundenorientierung im Hinblick auf eine dauerhafte Kundenbeziehung werden über alle Betriebsgrößen hinweg bestätigt. Zugleich wird jedoch deutlich, dass die Erbringung von Dienstleistungen gegenüber dem Kunden in einem Produktionsunternehmen der KMU zumeist noch entwickelt werden muss (vgl. Borchert et al. 2011, S. 116 f.).

#### Interpretation auf der Grundlage der Ergebnisse multivariater Statistikverfahren

„Lassen sich die Schlüsselpersonen innerhalb der Unternehmen identifizieren und bewerten?“ Der erste Halbsatz der Kernfragestellung, wurde im Ergebnisteil in einem ersten Schritt durch die deskriptive Statistik bestätigt und vorstehend diskutiert. Die Überprüfung des überarbeiteten theoretischen Ansatzes zur Identifikation von Schlüsselpersonen mit drei Dimensionen und acht Kriterien, als zweiter Schritt, erfolgte mit Hilfe multivariater Statistikverfahren und unterstreicht die gewonnenen Erkenntnisse aus der deskriptiven Methode. Die Resultate der durchgeführten konfirmatorischen Faktorenanalysen, Tbl. 19 und Tbl. 20, weisen sowohl hohe Faktorladungen für jedes einzelne Kriterium als auch exzellente Werte der Faktorreliabilität für die einzelnen Dimensionen aus, so dass der theoretische Ansatz zur Identifikation von Schlüsselpersonen ebenfalls empirisch begründet wird. Die schwächste Faktorladung mit 0,641 bei n=292 (Tbl. 19) bzw. mit 0,582 bei n=192 (Tbl. 20) weist das Kriterium Nr. 8: „Das Marktgehalt zur Wiederbesetzung der Position des Mitarbeiters liegt voraussichtlich über den aktuellen Lohn- u. Gehaltskosten“, der Dimension „Knappheit“ aus. Es wird angenommen, dass die Unternehmensvertreter bei der Beantwortung des Kriteriums Nr. 8 einer Ex-Ante-Informationsasymmetrie ausgesetzt waren, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass alle handelnden Personen über einen verlässlichen Infor-

mationsstand verfügen, die eine Bewertung des Kriteriums zweifelsfrei ermöglichen. Darüber hinaus korrespondiert das Kriterium Nr. 8 in einem erheblichen Umfang mit der Betriebszugehörigkeitsdauer. Was grundsätzlich für alle Kriterien zutrifft, ist jedoch für die Lohn- und Gehaltsfrage des Öfteren mit der Betriebszugehörigkeitsdauer gekoppelt, indem sich die betrieblichen Lohn- und Gehaltsstrukturen eher an den Arbeitsplatzanforderungen und den damit verbundenen Beschäftigungsjahren<sup>245</sup> als an den Qualitäten individueller Arbeitnehmer orientieren (vgl. Gerlach/Stephan 2004, S. 161).

Mit einer Faktorladung von 0,799 bei n=292 (Tbl. 19) bzw. von 0,772 bei n=192 (Tbl. 20) wurde das Kriterium Nr. 9: „Der MA verfügt über organisationale Fähigkeiten im Rahmen seiner Funktionserfüllung“, innerhalb der Dimension „Wert aus Kundensicht“ anerkannt. Ursprünglich als Single-Items zur Beschreibung der Dimension „Managementfähigkeit“ definiert, wurde das Kriterium seitens der Unternehmensvertreter primär im Zusammenhang mit der Funktion „Führungskraft“ verstanden und bewertet. Erzielte das Kriterium Nr. 9 einen Mittelwert aller bewerteten Schlüsselpersonen von 3,76, wurden die Führungskräfte zu diesem Kriterium mit 4,12 bewertet. Ungeachtet dessen unterstreichen die Ergebnisse die Angaben von Bates (1990), Atchison (1991), Lado et al. (1992) u.v.m., dass Schlüsselpersonen über operative Managementfähigkeiten verfügen und weisen aber zugleich darauf hin, dass die Assoziation, Aufgaben innerhalb einer Organisation zu „managen“, in KMU eher den Führungskräften und weniger den Spezialisten und Fachkräften zugeordnet ist. Nicht zuletzt schon deshalb, da Führungskräfte innerhalb der kleinen Unternehmen zumeist operative Aufgaben wahrnehmen.<sup>246</sup>

Eine durchgeführte Korrelationsanalyse auf der Grundlage einer Stichprobengröße von n=292 offenbart eine Trennschärfe-problematik der Kriterien der Dimensionen „Wert aus Kundensicht“ und „Knappheit“. Dabei tendieren die Kriterien Nr. 5: „Der MA verfügt über eine hohe interne u./o. externe Kundenorientierung“, und Nr. 6: „Der MA verfügt über herausragende tech. u./o. kommerzielle Fähigkeiten zur Erhöhung der

<sup>245</sup> Insbesondere bei Unternehmen mit Tarifverträgen und darin beinhalteten Lohn- und Gehaltsgruppen ist eine Beeinflussung im Antwortverhalten der Unternehmensvertreter nicht auszuschließen. Beispielhaft sei hierfür der Tarifvertrag der IGM für NRW mit den dazu aufgeführten Beschäftigungsmonaten der Entgeltgruppen E12 bis E14 genannt (vgl. Metall NRW - ERA-Entgelttabellen 2015/2016).

<sup>246</sup> Eine Bestätigung der organisationalen Fähigkeiten der Schlüsselpersonen, wie bereits zuvor erläutert, zeigt sich aus dem Kriterium Nr. 18 der teilstrukturierten Interviewführung innerhalb der Ergebnisdarstellung des Kapitels 3.2. Die Unternehmensvertreter bescheinigten den Schlüsselpersonen, unabhängig von der Unternehmensgröße, eine überdurchschnittliche positive Einflussnahme auf die organisationalen Abläufe im Unternehmen.

Produktvielfalt“, der Dimension „Wert aus Kundensicht“ zur Dimension „Einzigartigkeit“. Gleiches trifft für die Kriterien Nr. 4: „Die Ersetzbarkeit des MA wird als außerordentlich schwierig erachtet“, und Nr. 8: „Das Marktgehalt zur Wiederbesetzung der Position des Mitarbeiters liegt voraussichtlich über den aktuellen Lohn- u. Gehaltskosten“, der Dimension „Knappheit“ zu.

Ungeachtet der Tatsache einer geringfügigen Ermangelung der Diskriminanzvalidität als Ergebnis der durchgeführten Korrelationsanalyse, wird jedoch jedes Kriterium für sich betrachtet über eine hohe Faktorladung bestätigt. Zudem weisen die Kriterien in jeder Dimension eine durchschnittlich erfasste Varianz > 50% und einen Cronbachs-Alpha-Wert von > 0,700 aus. In Folge dessen wird dem Ergebnis der Korrelationsanalyse nur eine geringe Bedeutung in der Bewertung der Gesamtergebnisse beigemessen.<sup>247</sup> Wohl wird die Optimierung der Trennschärfequalität des theoretischen Ansatzes für zukünftige Forschungsarbeiten unter Teil E, Kapitel 2. angeregt.

### Arbeitshypothesen

Die Arbeitshypothesen wurden einem t-Test unterzogen.<sup>248</sup> Dabei bestätigten sich positive Zusammenhänge zwischen den identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen mit den unabhängigen Variablen 1a. der Branche „Dienstleistung“, 1b. der „Betriebsgröße  $\geq 50$  Mitarbeiter“, 1d. der Person als „Führungskraft“ und 1e. der Beschäftigungsart „wissensbasierte Beschäftigung“. Die Ablehnung der Nullhypothese erfolgte über eine maximale Irrtumswahrscheinlichkeit mit dem p-Wert  $\leq 5\%$ . Der Unterschied beider Stichprobengruppen ist für die zuvor genannten unabhängigen Variablen signifikant und beruht kaum allein auf einem Zufall bzw. auf einem Stichprobenfehler (vgl. Schnell et al. 2011, S. 441 f.).

---

<sup>247</sup> Nach Rossiter ist die Diskriminanzvalidität neben der Konvergenzvalidität ein Baustein der Konstruktvalidität und kritisiert damit zugleich die Diskriminanzvalidität, indem die Konstruktvalidität unabhängig von anderen Konstrukten (Dimensionen) erreicht werden müsse (vgl. Rossiter 2008, S. 387). Der Kritik von Rossiter folgend, trifft für die eigene Forschungsarbeit zu, dass die einzelnen Dimensionen für sich betrachtet über eine gute Konstruktvalidität verfügen (gemessen über die Faktorreliabilität der Dimensionen „Einzigartigkeit“ mit 0,948, „Wert aus Kundensicht“ mit 0,799 und „Knappheit“ mit 0,752).

<sup>248</sup> Vor der Anwendung des t-Test-Verfahrens wurden die Rohwerte auf eine Normalverteilung überprüft. Im Ergebnis stellte sich heraus, dass die Rohwertverteilung von einer Normalverteilung abgewichen ist. Nichtsdestotrotz wurde das t-Test-Verfahren angewandt, da die Nichtnormalverteilung der Rohwerte theoriekonform ist und zudem die Stichprobengröße mit mehr als 30 Datensätzen pro Gruppe die Aufhebung der Forderung nach normalverteilten Messwerten beinhaltet (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 218).

### Arbeitshypothese 1a.

Das positive Ergebnis der Branche „Dienstleistung“ im Vergleich zu den sonstigen Branchen „Produktion“ und „Handel“ wird u. a. über die Anzahl der Schlüsselpersonen mit einer wissensbasierten Beschäftigungsart definiert. Von 60 Schlüsselpersonen verfügen 47 Personen innerhalb der Dienstleistungsbranche über ein wissensbasiertes Beschäftigungsverhältnis. In dieser Branche dominieren Personen mit einzigartigen und wertvollen Kompetenzen, die sowohl die Substanz der Organisation abbilden als auch den strategischen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen bewirken. Zudem achten KMU der Dienstleistungsbranche, gemäß der Ergebnisse der qualitativen Datenauswertung, auf den Einsatz zielorientierter HR-Praktiken und erzielen einen höheren Gewinn im Vergleich zu den sonstigen Branchen. Die Bedeutung der Branchenbetrachtung einerseits, wie von Gooderham et al. (2008) herausgestellt, sowie die Unterstützung von HRM andererseits, fordern dazu auf, den Produktionsfaktor Arbeit als Bestandteil der Wertschöpfungskette anzuerkennen (vgl. Zaugg 2006, S. 271–288; Schreyögg/Koch 2007, S. 90–96). Darüber hinaus wird der positive Zusammenhang zwischen den identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen mit der Branche „Dienstleistung“ auf eine Divergenz im Werteverständnis der Unternehmensvertreter unterschiedlicher Branchen zurückgeführt. Begründet wird diese Aussage damit, dass die Unternehmensführung der KMU der Dienstleistungsbranche ihre Schlüsselpersonen, stärker als in den sonstigen Branchen, weitestgehend im Leistungsprozess identifiziert haben und entsprechend der Anforderungen einsetzen. Dieses Ergebnis wurde in der ersten Phase der Datenerhebung als Teil des teilstrukturierter Interviews erhoben, so dass eine Legitimität der Aussage besteht, dass Unternehmensvertreter der dienstleistungsorientierten KMU ihre Schlüsselpersonen im Vergleich zu den sonstigen Branchen mehr wertschätzen, als wertvolles Humankapital führen und fördern und somit gleichzeitig weniger dem unter Teil B, Kapitel 2.1.2, beschriebenen Managementdilemmata, ausgesetzt sind. Möglicherweise ist jedoch weniger die Branche der statuierende Aspekt, sondern eher die Art der Beschäftigung, in diesem Fall die wissensbasierte Beschäftigungsart, die eine Ansammlung von Schlüsselpersonen innerhalb einer Organisation beflügelt. Dieser ressourcenorientierte Ansatz der Mitarbeiterentwicklung und der letztendlichen -kategorisierung entspricht den Forschungsergebnissen von Barney (1991), Huselid (1995), Lepak und Snell (2002) u.v.m. mit dem Resultat, dass in erster Linie die Unternehmensvertreter und Führungskräfte, unabhängig von der Branche, dafür verantwortlich sind, Schlüsselperso-

nen anziehen und entsprechend ihrer Fähigkeiten und Erfahrungen innerhalb der Organisation strategisch zu positionieren.

#### Arbeitshypothese 1b.

Bestätigt wurde ein positiver Zusammenhang zwischen den identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen mit einer Belegschaftsanzahl  $\geq 50$  Mitarbeiter im Vergleich zu einer geringeren Anzahl von Mitarbeitern. Die Unternehmensvertreter kleinerer Unternehmen erkennen zwar die Bedeutung der Schlüsselpersonen für die Entwicklung ihres Unternehmens und einem damit verbundenen Unternehmenserfolg, sie sind jedoch in der Ausrichtung ihrer wichtigen Humanressource den internen und externen Umweltbedingungen unterlegen. Im Gegensatz dazu sind z. B. die Führungskräfte der mittleren Unternehmen nicht in dem Maße wie die Führungskräfte der kleinen Unternehmen der Region verbunden. HRM ist größtenteils keine „Chef-Sache“ mehr. Darüber hinaus fokussieren sich die mittleren Unternehmen stärker auf die strategische Ausrichtung ihres Unternehmens und der damit verbundenen Führung unter Einbezug der HR-Praktiken ihrer Mitarbeitergruppen.

#### Arbeitshypothese 1c.

Abgelehnt wurde ein positiver Zusammenhang zwischen den identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen mit einer Betriebszugehörigkeitsdauer „> 10 Jahre“ im Vergleich zu einer geringeren Betriebszugehörigkeitsdauer. Damit werden die früheren Forschungsergebnisse von Kullak (1995), Gmür und Schwerdt (2005) oder Schlosser (2015) nicht in Frage gestellt. Schlüsselpersonen verfügen in der Regel über eine überdurchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer, was jedoch nicht gleichbedeutend mit einem Identifikationsmerkmal dieser Personen als Schlüsselperson ist.

Bei der Ablehnung der Arbeitshypothese fällt auf, dass insbesondere die Dimension „Wert aus Kundensicht“ mit einem 2-seitigen Signifikanzwert von 0,42 eine deutliche Verwerfung, gefolgt von der Dimension „Einzigartigkeit“ mit 0,20 erfährt. Insbesondere das Kriterium Nr. 6: „Der MA verfügt über herausragende tech. u./o. kommerzielle Fähigkeiten zur Erhöhung der Produktvielfalt“, weist im Vergleich zu den übrigen Kriterien über alle Dimensionen hinweg einen schlechten kumulierten Mittelwert unter Einbezug aller Bewertungen der Unternehmensvertreter aus. Innerhalb der vier Kategorien der Einstufungsmöglichkeiten zur Betriebszugehörigkeitsdauer wurden die Schlüsselpersonen zu dem vorherigen Kriterium Nr. 6 mit einer Betriebszugehörigkeitsdauer von >

2 bis  $\leq 5$  Jahren am höchsten bewertet. Wohlmöglich nimmt das Potenzial der Kreativität und der damit verbundenen Innovation der Schlüsselpersonen nach einer bestimmten Zeitdauer der Betriebszugehörigkeitsdauer kontinuierlich ab, so dass die Unternehmensvertreter in ihrem Antwortverhalten einerseits durch die Abhängigkeit einer nach Jahren einsetzenden Wissenserosion, andererseits aufgrund der Betriebsgröße und der damit verbundenen Innovationsgrenzen, beeinflusst wurden. Dabei ist die Betriebsgröße offensichtlich ein determinierender Faktor. Ausgewertet nach den kleinen und mittleren Unternehmen, zeigen sich Korrelationen im Antwortverhalten der Unternehmensvertreter der kleinen Unternehmen zwischen der Bewertung des Kriteriums Nr. 6 und der Einstufung der Bedeutung und Anwendung eines HRM innerhalb der Organisationsstruktur. Bestätigt werden die nach Lepak et al. beschriebenen Zusammenhänge zwischen einer mitarbeiterzentrierten HR-Philosophie und dem damit verbundenen Niveau an Innovationsstreben (vgl. Lepak et al., 2007, S. 227–229). Darüber hinaus ist nicht auszuschließen, Werte dazu liegen nicht vor, dass die Unternehmensvertreter der kleinen gegenüber den mittleren Unternehmen weniger in Personalentwicklungsmaßnahmen investieren, was im Laufe der Jahre einer Betriebszugehörigkeitsdauer zu einem Verbrauch des Wissens führen kann. Dieser „Wertverlust“ kann nach Scholz als Abschreibung auf die Wertbasis eines Mitarbeiters verstanden werden und letztendlich auch dazu führen, dass die Mitarbeiter mit zukünftigen Innovationsleistungen zur Erhöhung der Produktvielfalt überfordert sind (vgl. Scholz/Stein 2010, S. 62–69).

#### Arbeitshypothese 1d.

Die vorherigen Ergebnisse betreffend der Branche sowie der Betriebsgröße nehmen an Bedeutung ab, sofern die Unternehmensführung und die mit der Führung der jeweiligen Organisationsteile beauftragten Führungskräfte ihrer Verantwortung gerecht werden. Der positive Zusammenhang zwischen den identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen als „Führungskräfte“ im Vergleich zu den sonstigen Schlüsselpersonen wird bestätigt<sup>249</sup>. Er ist weitestgehend auf die wissensbasierte Beschäftigungsart aber auch auf ein grundsätzliches Verständnis der Unternehmensvertreter zurück-

---

<sup>249</sup> Mit einem Signifikanzwert von 0,08 der Varianzgleichheit könnte hinsichtlich der Dimension „Knappheit“ eine leichte Tendenz zur Zufälligkeit der Stichprobengrößen bzw. ein erster Hinweis auf einen Stichprobenfehler gegeben sein. Jedoch bleibt die Nullhypothese abzulehnen, da die sonstigen beiden Dimensionen „Einzigartigkeit“ und „Wert aus Kundensicht“ mit einem p-Wert von jeweils  $< 0,01$  hoch signifikante Werte ausweisen und zudem die Dimension „Knappheit“ unter der Anwendung der 2-seitigen Signifikanz mit einem p-Wert von 0,03 bestätigt wird. Auch weisen die Mittelwerte in allen drei Dimensionen, im Vergleich zu einer Nicht-Führungskraft, höhere Werte aus.



zuführen, dass Schlüsselpersonen als Führungskräfte neben ihrer hierarchischen Funktion bei KMU, in erster Linie bei den kleinen Unternehmen, überwiegend spezialisierte Fachkräfte sind, deren Aufgabe u. a. darin besteht, die Belegschaft zur Steigerung der beruflichen Leistung zu motivieren und die betrieblichen Abläufe zu optimieren. Vor dem Hintergrund, dass die Unternehmensvertreter zum Zeitpunkt der Identifizierung der Schlüsselpersonen keine Angaben über die Funktion der jeweiligen Person abgeben mussten, verkümmert die Funktion „Führungskraft“ im Angesicht der Bedeutung einer „Schlüsselperson“, ob Führungskraft oder nicht, zu einem quasi unbedeutenden Stellenwert im Hinblick auf eine Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen. Damit substantiieren sich die Argumente von Minina und Krupskaya (2010) und Cosack et al. (2010), die der Funktion kein Indiz für eine Schlüsselperson zusprechen und zugleich darauf verweisen, dass sich eine Schlüsselperson in erster Linie an dem individuellen Beitrag zur Wertschöpfungskette erkennen lässt.

#### Arbeitshypothese 1e.

Festgestellt wurde zudem ein positiver Zusammenhang zwischen den identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen der Beschäftigungsart „wissensbasierte Beschäftigung“ im Vergleich mit den sonstigen Beschäftigungsarten. Mit dem Ergebnis werden die Ausführungen von Atkinson (1985), Lepak und Snell (2002) sowie Handy (2014) bestätigt, was jedoch nicht darüber hinwegtäuschen darf, dass auch Beschäftigungsarten einer Dynamik unterliegen. Dies trifft einerseits für einen Mitarbeitertransfer innerhalb der Beschäftigungsarten zu, wie unter Teil B, Kapitel 3, beschrieben, andererseits für die gesamte wirtschaftliche Entwicklung eines Unternehmens. Unter der Annahme, dass sich kompetitive Situationen verändern, muss zugleich davon ausgegangen werden, dass auch der Wert und die Einzigartigkeit von Humankapital sich verändert. So wie sich die Umwelt wandelt und die Art des Wettbewerbs zunimmt oder sich verschiebt, so können auch die Barrieren der Imitation größeren Gefahren gegenüberstehen und der Unternehmensbestand an Wissen und Fertigkeiten seine Bedeutung verlieren. Die Beschäftigungsart als konstituierendes Merkmal besitzt solange eine Gültigkeit, bis keine fundamentale Verschiebung des Humankapitals von einem hohen Niveau an Wert und Einzigartigkeit zu einer allgemeinen und weniger wertvollen Form stattfindet.

Unbestritten ist das reziproke Verhältnis zwischen den unabhängigen Variablen Branche, Betriebsgröße, Funktion als Führungskraft und wissensbasierte Beschäftigungsart in Bezug auf die Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen auf der Grundlage einer stabilen Wirtschafts- und Unternehmensstruktur. Dabei wird sowohl die Zusammensetzung der Gruppen der Schlüsselpersonen innerhalb der Branchen mit den unterschiedlichen Betriebsgrößen und der damit verbundenen Anzahl von Führungskräften als auch die Bedeutung dieser, in Bezug auf die Erzielung eines dauerhaften strategischen Wettbewerbsvorteils, von der Existenz der Schlüsselpersonen mit einer wissensbasierten Beschäftigungsart stark beeinflusst (+). Im Umkehrschluss existiert eine geringere wechselseitige Einflussnahme (+/-) auf die Unternehmenspositionierung und den damit verbundenen -erfolg zwischen den Gruppen der Schlüsselpersonen der unabhängigen Variablen der Branche, der Betriebsgröße und der Funktion als Führungskraft, denen keine wissensbasierte Beschäftigungsart zugewiesen wurde.

Zum Abschluss des Kapitels visualisiert die nachstehende Abbildung die vorherigen Ausführungen und verdeutlicht nicht nur die wechselseitige Einflussnahme sondern zugleich auch ein Abhängigkeitsverhältnis untereinander.

### Beeinflussende Faktoren und wechselseitige Einflussnahme in der Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen

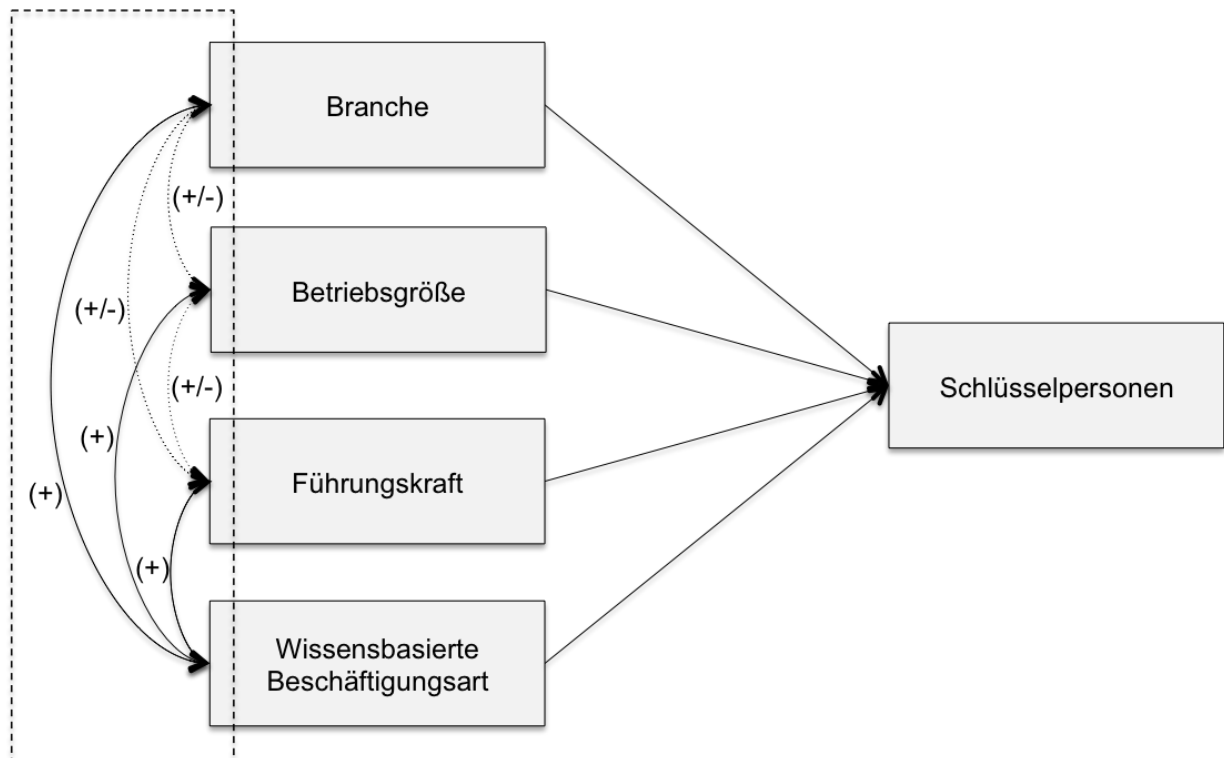


Abbildung 36: Beeinflussende Faktoren und wechselseitige Einflussnahme in der Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen, eigene Abbildung.

#### 4.4 Quantitative Ergebnisse der dritten Phase

##### Interpretation auf der Grundlage der Ergebnisse deskriptiver Statistikverfahren

Die Ergebnisauswertungen der Phase 3 basieren auf einer Stichprobe von  $n=192$  Datensätzen. Die Reduktion der Stichprobe, im Vergleich zur Phase 2 mit  $n=292$  Datensätzen, resultiert in erste Linie aus der Gruppe der kleinen Unternehmen der Branchen „Produktion“ und „Handel“. Wurden in der Phase 2 der Datenerhebung 43 Schlüsselpersonen in die Ergebnisauswertung der zuvor genannten Branchen mit einbezogen, belief sich die Anzahl der Phase 3 der Datenerhebung auf 18 Personen.

Keine Auswirkung hat die verminderte Stichprobe auf die Analyse der Mittelwerte der beruflichen Leistungskriterien ohne Berücksichtigung der unabhängigen Variablen, wie z. B. nach Branche oder Funktion. Mit einem bedeutenden Wert von 1,27 differieren die Ergebnisse der Bewertungen zwischen den Personengruppen der Schlüsselperso-

nen und Nicht-Schlüsselpersonen in aller Deutlichkeit. Dieses Resultat der Leistungsbewertung beider Gruppen unterstützt sowohl die Ausführungen des vorherigen Kapitels 4.3 als auch die in der Literatur anzutreffenden Dokumentationen, dass das Leistungsverhalten der Belegschaft keiner Normalverteilung unterliegt und die Wertschöpfung im Wesentlichen von einzelnen Individuen oder Personengruppen erbracht wird (vgl. Fairlie 2011, S. 515; Liu, et al. 2013, S. 190; Aguinis/O'Boyle jr. 2014, S. 318 f.).<sup>250</sup>

Gleichzeitig bestätigen die Ergebnisse der Leistungsbewertung, bezogen auf die Kriterien Nr. 6: „Der MA arbeitet nahe bzw. unmittelbar der Kernkompetenzen des Unternehmens“, mit einem Differenzwert in Höhe von 1,59, und Nr. 4: „Der MA erledigt alle fachlichen Kernaufgaben engagiert und gewissenhaft“, mit einem Differenzwert in Höhe von 1,44 im Vergleich beider Personengruppen, die Arbeiten von Barney (1991), Krüger/Homp (1997), Schreyögg und Koch (2007). Die Forscher weisen auf die Bedeutung der Kernkompetenzen für eine Organisation im Hinblick auf die strategische Ausrichtung eines Unternehmens hin und unterstreichen zugleich die Notwendigkeit der Leistungserbringung der Schlüsselpersonen nahe bzw. an den Kernkompetenzen. Durch das Ergebnis der zweiten Phase der Datenerhebung und -auswertung des Kriteriums Nr. 3: „Der MA leistet einen unternehmensspezifischen Beitrag zu den Kernkompetenzen“, mit einem Differenzwert von 1,82 zugunsten der Gruppe der Schlüsselpersonen aus dem Kapitel 3.3.2 in Tbl. 18, bestätigen die Unternehmensvertreter mit ihren Antworten die Bedeutung der mikro- und makrobasierten Kernkompetenzen (vgl. Mertens 1974) als Ressource innerhalb des Unternehmens und erhärten zugleich das theoretische Verständnis der Genese der Kausalkette von den Schlüsselpersonen über die Kernkompetenzen bis hin zum Unternehmenserfolg. Zugleich wird mit dem Kriterium Nr. 7: „Der MA leistet einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg“, sehr deutlich nachgewiesen, dass sich Schlüsselpersonen gegenüber Nicht-Schlüsselpersonen durch die Bewertung des tatsächlichen Arbeitsverhaltens mit einem Differenzwert von 1,93 abgrenzen.

---

<sup>250</sup> Die Gallup-Studie kommt zu dem Ergebnis, dass von je 100 Beschäftigten in einem durchschnittlichen Unternehmen, 16 Personen über eine hohe emotionale Bindung, 67 Personen über eine geringe emotionale Bindung und 17 Personen über keine emotionale Bindung an das Unternehmen verfügen (vgl. Nink 2014, S. 9). Nach Fairlie korreliert die emotionale Bindung und das Mitarbeiterengagement signifikant mit den Mitarbeiterergebnissen (Fairlie 2011, S. 514 f.). Chew hat in seiner Studie einen positiven Zusammenhang zwischen der betrieblichen Leistung und dem Mitarbeiterengagement nachgewiesen (vgl. Chew 2004, S. 183–188).

In der Vergleichsbetrachtung beider Personengruppen am schwächsten und unter dem Durchschnitt von 1,27 bewertet, erzielte das Kriterium Nr. 3: „Der MA kooperiert und unterstützt Kolleginnen/Kollegen im täglichen Arbeitsumfeld“, einen Differenzwert von 0,78. Vor diesem Hintergrund werden die Ausführungen von Atchison (1991), die auf die Bedeutung von Schlüsselpersonen im Hinblick auf eine positive Beeinflussung des kollegialen Umfeldes verweisen, nicht in Frage gestellt, jedoch um die Empfehlung der Berücksichtigung der KMU-Besonderheiten ergänzt. Insbesondere das kollegiale Umfeld bei KMU dürfte die Antworten der Unternehmensvertreter beeinflusst haben.

Aus den Ergebnissen der teilstrukturierten Interviewführung der ersten Phase ergibt sich mit der Beantwortung des Kriteriums Nr. 17: „Die Schlüsselpersonen motivieren die Belegschaft zur Steigerung der beruflichen Leistung im Unternehmen“, mit dem höchsten Mittelwert von 4,50 und der geringsten Standardabweichung von 0,512 der Hinweis darauf, dass die Unternehmensvertreter es als selbstverständlich angesehen haben könnten, das insbesondere die Schlüsselpersonen, aber auch die Nicht-Schlüsselpersonen, ihre Kolleginnen/Kollegen im täglichen Arbeitsumfeld unterstützen und insofern der Differenzierungswert betreffend des vorherigen Kriteriums Nr. 3, im Vergleich zu den sonstigen Kriterien, geringer ausgefallen ist. Darüber hinaus bestätigen sich die Forschungsergebnisse, dass der von von Schubert (2009) beschriebene Zielkonflikt zwischen der eigenen Karriereentwicklung und der Unterstützungsbereitschaft, verbunden mit der Weitergabe von Wissen, bei KMU, im Vergleich zu Großunternehmen, weniger stark ausgeprägt zu sein scheint.

Das Kriterium Nr. 5: „Der MA hält sich an Vorgaben, demonstriert Selbstkontrolle und Integrität im alltäglichen Umgang“, mit einem Differenzwert von 1,31 zwischen den Personengruppen der Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen, wird von allen sieben Kriterien am ehesten von der Branche beeinflusst. Dabei dominiert die Handelsbranche in der Bewertung der Schlüsselpersonen im Mittelwert mit 4,69 vor der Dienstleistungsbranche mit 4,18. Wenngleich das Ergebnis durch den Umstand einer zu geringen Stichprobe mit 12 Schlüsselpersonen der Branche „Handel“, zu 35 Schlüsselpersonen der Branche „Dienstleistung“, verzerrt sein könnte, so handelt es sich bei den Unternehmen des Handels um Automobilhandelsbetriebe, die seitens der Automobilhersteller regulierenden Prozess- und Qualitätsanforderungen unterworfen sind. Das daraus abgeleitete Führungsverhalten der Unternehmensvertreter, als ein Einflussfaktor zur Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen, ausgerichtet auf Kontrolle und stringenter Zielerfüllung zur Erzielung der Prämienansprüche gegenüber dem Au-

tomobilhersteller, könnte das Bewertungsverhalten insbesondere hinsichtlich der Selbstkontrolle und des Integritätsverhaltens im Hinblick auf die Schlüsselpersonen gegenüber den Kunden in der „Business-to-Consumer“ Ausrichtung beeinflusst haben. Dabei unterstützen die Schlüsselpersonen die Nicht-Schlüsselpersonen innerhalb der Automobilhandelsunternehmen unter Bezugnahme des Kriteriums Nr. 3 mit 4,47 am deutlichsten<sup>251</sup>, was gleichfalls auf die Prozessdefinitionen und die damit verbundene Offenlegung von Schnittstellen innerhalb des Qualitätsmanagementsystems zurückgeführt werden kann.

In der Bewertung aller Kriterien scheint die Branche „Dienstleistung“, im Vergleich zu der Bedeutung der Ergebnisdarstellung des vorherigen Kapitels unter Bezugnahme des IBS-Modells der zweiten Phase, an Wert verloren zu haben. Unter der Berücksichtigung der vorherigen Einschränkungen auf die Handelsbranche, bewerteten die Unternehmensvertreter die Schlüsselpersonen der jeweiligen Branchen auf einem vergleichbaren hohen Niveau. Lediglich die Nicht-Schlüsselpersonen der Dienstleistungsbranche heben sich im Vergleich zu der Bewertung der sonstigen Branchen ab, da diese Personengruppe gegenüber den Schlüsselpersonen zumeist als Unterstützungsmitarbeiter, weitestgehend frei von regulatorischen Vorgaben oder produktionstechnischen Verfahrensanweisungen, agieren und als solche durch die Unternehmensvertreter in der Abgrenzung zu den Nicht-Schlüsselpersonen anderer Branchen, besser bewertet werden.

Die Ergebnisse der beruflichen Leistungsbewertung in Bezug auf die Betriebsgröße verdeutlichen einerseits die erneute Leistungsdifferenzierung zwischen den Personengruppen und unterstreichen andererseits, dass Schlüsselpersonen in mittleren Unternehmen gegenüber Schlüsselpersonen in kleinen Unternehmen ein höheres berufliches Leistungsverhalten aufweisen. Bei einer einzelnen Betrachtung der Kriterien, ist wiederum das Kriterium Nr. 5: „Der MA hält sich an Vorgaben, demonstriert Selbstkontrolle und Integrität im alltäglichen Umgang“, auf der Ebene der Schlüsselpersonen der mittleren Unternehmen, gefolgt von dem Kriterium Nr. 3: „Der MA kooperiert und unterstützt Kolleginnen/Kollegen im täglichen Arbeitsumfeld“, am stärksten ausgeprägt. Schlüsselpersonen kooperieren und unterstützen das kollegiale Umfeld in mittleren Unternehmen mit einem Mittelwert von 4,31 zu 3,85 in kleinen Unternehmen deutlich

---

<sup>251</sup> Die Mittelwerte der Branchen belaufen sich für die Dienstleistungsunternehmen auf 4,13 und für die Produktionsunternehmen auf 4,09.

intensiver. Bestätigt wird die Aussage selbst dann, wenn die bewerteten Personen der Handelsunternehmen aus den Stichproben exkludiert werden, da sich die Bewertung der Schlüsselpersonen der mittleren Unternehmen von 4,31 auf 4,27 nur geringfügig verändert. Die ausgeprägte Unterstützungsleistung der Schlüsselpersonen gegenüber der Belegschaft in mittleren Unternehmen vermag auf den Rückgang der mit zunehmender Unternehmensgröße vorzutreffenden Einheit zwischen der Funktion „Führung“ und Schlüsselperson zurückzuführen sein. Sind die Schlüsselpersonen der kleinen Unternehmen weitestgehend zugleich auch die Führungskräfte, werden die Schlüsselpersonen mittlerer Betriebsgrößen zunehmend als Spezialisten betrachtet. Als solche Wissensträger genießen sie den ihnen zur Verfügung gestellten Rahmen der kreativen Entfaltung. Dabei, weitestgehend von Führungsaufgaben befreit, begleiten sie die Belegschaft bei der Ausführung der Unterstützungsaufgaben und werden von der jeweiligen Führungskraft, sofern sie nicht zugleich auch noch eine solche sind, geleitet. In Anlehnung an das Substitutionsgesetz<sup>252</sup> nach Gutenberg, siehe Kapitel 6.6.1 „Führungsstile“, ist das Optimum der kollegialen Unterstützung für eine Organisation dann gegeben, wenn die Schlüsselpersonen mit den strategischen Zielen des Unternehmens vertraut sind, von der Unternehmensführung der KMU fachlich wie disziplinarisch geführt und gefördert und zur Wissensweitergabe im Kontext eines Wissensmanagements aktiv animiert werden.

Die Betriebszugehörigkeitsdauer, wie bereits als Ergebnis der zweiten Phase der Datenerhebung und -auswertung festgehalten, ist offensichtlich auch im Rahmen der Evaluation von tatsächlichem Arbeitsverhalten kein entscheidender Faktor. Zwar stellt auch die Betriebszugehörigkeitsdauer ein Abgrenzungsmerkmal zwischen den Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen dar, jedoch sind die Gruppierungen der Schlüsselpersonen nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit in Jahren für die Bewertung der beruflichen Leistungen unbedeutend. Die Unternehmensvertreter beurteilten das Leistungsverhalten der Schlüsselpersonen der Gruppen von  $\geq 2$  bis  $< 5$  Jahre, von  $\geq 5$  bis  $< 10$  Jahre und  $\geq 10$  Jahre auf einem nahezu gleichen Niveau. Interessant erscheint in diesem Zusammenhang eine Einzelbetrachtung der Kriterien Nr. 1 und Nr. 4. Die Schlüsselpersonen mit einer Betriebszugehörigkeitsdauer von  $\geq 2$  bis  $< 5$  Jahren wurden seitens der Unternehmensvertreter zu Kriterium Nr. 1: „Der MA wird den zentralen Anforderungen der spezifischen Position gerecht“, und zu Kriterium Nr. 4:

---

<sup>252</sup> Auf das Substitutionsgesetz nach Gutenberg wurde in Teil C, Kapitel 2.1.1 eingegangen (vgl. Schreyögg/Koch 2007, S. 290 f.).

„Der MA erledigt alle fachlichen Kernaufgaben engagiert und gewissenhaft“, besser bewertet als die Schlüsselpersonen mit einer Betriebszugehörigkeitsdauer  $\geq 10$  Jahre. Damit werden die diskutierten Ergebnisse der zweiten Phase zur Bedeutung der Betriebszugehörigkeitsdauer bestätigt. Fähigkeiten und Erfahrungen der Schlüsselpersonen nutzen sich im Laufe der Jahre ab und können nur durch ein lebenslanges Lernen auf einem Niveau gehalten werden, die es erlauben, für ein Unternehmen wertschöpfend eingesetzt zu werden (vgl. Scholz et al. 2011, S. 204). Infolgedessen könnte sich, was weiteren Forschungsarbeiten vorbehalten bleibt, die Kernkompetenztheorie und die damit verbundene strategische Bedeutung für ein Unternehmen als beeinflussender Faktor auf den Unternehmenserfolg, über die Unterscheidung der Personengruppen hinausgehend, auf die dauerhafte Werthaltigkeit der Fähigkeiten und Erfahrung von Schlüsselpersonen in der Beurteilung ausdehnen.

Mit Blick auf die Führungskraftdifferenzierung wurden die Schlüsselpersonen als „Führungskraft“ gegenüber der „Nicht-Führungskraft“ geringfügig besser bewertet. Dokumentiert wird damit zugleich, dass die Funktion „Führungskraft“ auch bei der Bewertung des beruflichen Leistungsverhaltens, wie bei den Ausführungen des vorherigen Kapitels zur Identifikation und Bewertung einer Schlüsselperson der zweiten Phase, gar keine bzw. nur geringe Auswirkungen zeigen. Die höchsten Mittelwerte erzielten die Schlüsselpersonen, zugleich Führungskraft, in der Branche „Handel“ mit 4,70, gefolgt von den Branchen „Produktion“ mit 4,49 und „Dienstleistung“ mit 4,30. Die Ergebnisse unterstreichen einerseits die Einengung der Arbeitsautonomie der im Automobilhandel beschäftigten Führungskräfte u./o. Schlüsselpersonen durch die Vorgaben der Automobilhersteller, andererseits sind die Auswertungen in Bezug auf die Branche „Dienstleistung“ als ein weiteres Indiz zu werten, dass das berufliche Leistungsverhalten der Führungskräfte und darüber hinaus der Schlüsselpersonen, im Vergleich zu den im Vorfeld beschriebenen Ergebnissen, kein Differenzierungsmerkmal gegenüber den sonstigen Branchen darstellt.

Ein überraschendes Resultat ergibt sich aus den Auswertungen zur Beschäftigungstendenzdifferenzierung. Ist die wissensbasierte Beschäftigungsart zur Bestimmung einer Schlüsselperson die im Wesentlichen bedeutende unabhängige Variable, so existiert innerhalb der Gruppe der Schlüsselpersonen, in Bezug auf die wissensbasierte oder



jobbasierte Beschäftigungsart des beruflichen Leistungsverhaltens nur eine sehr geringe Abgrenzung.

Zugunsten der wissensbasierten Beschäftigungsart ist das Kriterium Nr. 6: „Der MA arbeitet nahe bzw. unmittelbar der Kernkompetenzen des Unternehmens“, herauszustellen. Die Unternehmensvertreter bewerteten das Kriterium mit 4,32 im Vergleich zu der jobbasierten Beschäftigungsart mit 3,85 und verdeutlichen damit zugleich, dass die wissensbasierte Beschäftigungsart zur Identifikation von Schlüsselpersonen in Verbindung mit den Kernkompetenzen des Unternehmens auch im Kontext der Bewertung des beruflichen Leistungsverhaltens einen hohen Stellenwert genießt.

Zugleich zeigen die Detailergebnisse, dass die jobbasierte Beschäftigungsart bei den Kriterien Nr. 1: „Der MA wird den zentralen Anforderungen der spezifischen Position gerecht“, und Nr. 3: „Der MA kooperiert und unterstützt Kolleginnen/Kollegen im täglichen Arbeitsumfeld“, gegenüber den sonstigen Beschäftigungsarten besser bewertet wurden. Ausschlaggebend dafür sind die Befragungsergebnisse der Unternehmensvertreter der Branche „Produktion“, was ebenfalls darauf hindeutet, dass die Branche als unabhängige Variable, und insbesondere die Branche „Dienstleistung“, bei Ermittlung der beruflichen Leistung weniger von Bedeutung zu sein scheint. Nichtsdestoweniger darf nicht außer Acht gelassen werden, dass im Zuge der Stichprobenreduzierung allgemeine Verzerrungseffekte aufgetreten sein könnten. So reduzierte sich beispielsweise der Anteil der Stichprobengröße der Schlüsselpersonen mit einer wissensbasierten Beschäftigungsart der Branche „Dienstleistung“ innerhalb der dritten zur zweiten Phase um 9,1%. Im Gegenzug dazu erhöhte sich der prozentuale Anteil derer Personen der Branche „Produktion“ um 9,8%.

#### Interpretation auf der Grundlage der Ergebnisse multivariater Statistikverfahren

Die durchgeführte Faktorenanalyse, siehe Anhang XIV, mit den sieben Kriterien zur Messung des beruflichen Leistungsverhaltens weist mit 4,822 in der Extraktion und einer erklärten Gesamtvarianz von 68,89% eine hohe Ladung auf die Dimension „berufliches Leistungsverhalten“ aus. Mit der durchschnittlich erfassten Varianz von > 50% ist die Wahrscheinlichkeit gegeben, dass die einzelnen Kriterien auf die vorherige Dimension laden. Die Einzelergebnisse der Faktorenanalyse, gemäß der Tbl. 30., ausgewiesen durch die Faktorladung pro Kriterium, weisen gute bis sehr gute Werte aus. Im Vergleich der Komponentenmatrix aller Kriterien erzielt das Kriterium Nr. 4: „Der MA erledigt alle fachlichen Kernaufgaben engagiert und gewissenhaft“, mit ,889

den höchsten Wert; das Kriterium Nr. 3: „Der MA kooperiert und unterstützt Kolleginnen/Kollegen im täglichen Arbeitsumfeld“, mit ,741, die niedrigste Faktorladung. Die vorherigen Ausführungen bestätigen die von Campbell et al. (1996) und Hunt (1996) entwickelten und für die Messung verwendeten fünf Leistungskomponenten der beruflichen Leistungsbewertung. Darüber hinaus wurden die selbst entwickelten Kriterien Nr. 6: „Der MA arbeitet nahe bzw. unmittelbar der Kernkompetenzen des Unternehmens“, und Nr. 7: „Der MA leistet einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg“, zur Erfassung und Bewertung des beruflichen Leistungsverhaltens auf der Grundlagen der Literaturangaben von Cappelli und Crocker-Heffter (1997), Erdil et al. (2010), Aguinis und O’Boyle (2014) u.v.m., mit Faktorladungen von ,815 bzw. ,841 bestätigt. Eine in der Ergebnisdarstellung unter Anhang XV beigefügte Reliabilitätsanalyse zeigt abschließend mit einem Cronbach’s Alpha von ,921 eine exzellente Zuverlässigkeit der wissenschaftlichen Messung auf und verdeutlicht damit die Stabilität des Messverfahrens.

### Arbeitshypothesen

Die Arbeitshypothesen wurden erneut einem t-Test unterzogen. Dabei bestätigten sich positive Zusammenhänge zwischen den identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen und den Ergebnissen der individuellen Leistungsbewertung der Arbeitshypothese 2a. sowie höherer beruflicher Leistungsbewertungen bei den Schlüsselpersonen der unabhängigen Variablen 2c. der „Betriebsgröße  $\geq 50$  Mitarbeiter“, 2e. der Person als „Führungskraft“ und 2f. der Beschäftigungsart „wissensbasierte Beschäftigung“.<sup>253</sup>

### Arbeitshypothese 2a.

Die Arbeitshypothese wurde bestätigt. Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen den identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen und den Ergebnissen der individuellen beruflichen Leistungsbewertung des tatsächlichen Arbeitsverhaltens. Die Unternehmensvertreter testierten den Schlüsselpersonen ein höheres berufliches Leistungsverhalten gegenüber den Nicht-Schlüsselpersonen. Die Deutlichkeit des Ergebnisses mit einer Differenz von 1,27 unterstreicht einerseits die Bedeutung der Schlüsselpersonen für eine Organisation und bestätigt andererseits die Forschungsergebnis-

---

<sup>253</sup> Wiederum erfolgte die Ablehnung der Nullhypothese, wie an vorheriger Stelle bereits ausgeführt, über eine maximale Irrtumswahrscheinlichkeit mit dem p-Wert  $\leq 5\%$ . Die Stichprobengrößen lassen einen Zufall bzw. einen Stichprobenfehler als unwahrscheinlich erscheinen (vgl. Schnell et al. 2011, S. 441 f.).

se von Groysberg et al. (2008), Cosack et al. (2010), Erdil et al. (2010) u.v.m. Zugleich entspricht die Bestätigung der Arbeitshypothese den Ergebnissen der ersten Phase der Datenerhebung der teilstrukturierten Interviews. Vor allem die Unternehmen, die ihre Schlüsselpersonen und Kernkompetenzen bestimmt und zueinander ausgerichtet haben, erzielten in den vergangenen Jahren höhere Gewinn im Vergleich zu jenen Unternehmen, die sich von den Einflussfaktoren der Umwelt haben leiten lassen. Dazu zählen die Unternehmensvertreter der kleinen Unternehmen mit familiären oder aus dem Umfeld geprägten Wertvorstellungen sowie einer allenfalls latent vorhandenen Personal- und Unternehmensstrategie.

#### Arbeitshypothese 2b.

Abgelehnt wurde die Arbeitshypothese durch die Bestätigung der Nullhypothese. Die identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen der Unternehmen in der Dienstleistungsbranche erzielen keine höhere berufliche Leistungsbewertung auf der Grundlage des beobachteten Arbeitsverhaltens im Vergleich zu den sonstigen Schlüsselpersonen der Branchen „Produktion“ und „Handel“. Damit bestätigt sich, im Gegensatz zu den Ausführungen nach Ostermann (1994), Delery und Doty (1996) sowie Lepak und Snell (1999), der angenommene Leistungsunterschied der Schlüsselpersonen der KMU der Branche „Dienstleistung“ gegenüber den sonstigen Branchen nicht. Selbst dann nicht, wenn die Branche „Handel“, wie zuvor erläutert, aufgrund der Sonderstellung des Automobilhandels sowie einer geringen Stichprobe, unberücksichtigt bleibt. Auch lässt sich nicht feststellen, dass Schlüsselpersonen, eingebunden in Unternehmen mit standardisierten Fertigungsprozessen der Produktionsbranche, gegenüber den Schlüsselpersonen der Branche „Dienstleistung“ im beruflichen Leistungsverhalten schlechter bewertet wurden (vgl. Lepak et al. 2007, S. 233). Das Gegenteil ist der Fall. Wurden die Schlüsselpersonen der Branche „Produktion“ zu dem Kriterium Nr. 5: „Der MA hält sich an Vorgaben, demonstriert Selbstkontrolle und Integrität im alltäglichen Umgang“, mit 4,52 bewertet, erzielte die Branche „Dienstleistung“ einen Wert von 4,18. Die Schlüsselpersonen der Dienstleistungsbranche schneiden hingegen bei den Kriterien Nr. 6: „Der MA arbeitet nahe bzw. unmittelbar der Kernkompetenzen des Unternehmens“, und Nr. 7: „Der MA leistet einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg“, mit 4,40, bzw. 4,42 im Vergleich zu den Schlüsselpersonen der Produktionsbranche mit 3,96 bzw. 4,28 besser ab. Die Ergebnisse der letztgenannten beiden Kriterien entsprechen wiederum den Forschungsergebnissen nach Porter (2014).

Schlüsselpersonen, motiviert durch unterschiedliche HR-Praktiken innerhalb eines kreativen Arbeitsumfeldes, beeinflussen die Kernkompetenzen und den Unternehmenserfolg durch die Ausrichtung an dem Wertschöpfungsprozess des Unternehmens nachhaltig.

#### Arbeitshypothese 2c.

Nicht zuletzt unter Bezugnahme der vorherigen Ergebnisse, wurde die Arbeitshypothese hinsichtlich einer höheren beruflichen Leistungsbewertung von Unternehmen einer Betriebsgröße  $\geq 50$  Mitarbeiter gegenüber den Unternehmen mit einer Betriebsgröße  $< 50$  Mitarbeiter bestätigt. Das damit verbundene Resultat bekräftigt zudem die mit einem HRM verbundenen HR-Praktiken in der Auswahl und Förderung von Schlüsselpersonen bzw. in dem grundlegenden Verständnis der Unternehmensvertreter, die Nutzung der Personalressource unter Berücksichtigung motivationaler Gesichtspunkte (vgl. Chew 2004, S. 143–147) und in Ausrichtung eines transformativen personenorientierten Führungsstils zu maximieren. Trotz alledem darf nicht unberücksichtigt bleiben, dass die Stichprobengröße von  $n=74$  für Unternehmen  $\geq 50$  Mitarbeiter im Vergleich zu  $n=22$  für Unternehmen  $< 50$  Mitarbeiter eine Ergebnis beeinflussende Determinante sein kann. Darüber hinaus, und das insbesondere im Hinblick auf die Leistungsbeurteilung der Schlüsselpersonen der kleinen Unternehmen, ist das Problem der sozialen Erwünschtheit bei der Beantwortung der Leistungskriterien nicht auszuschließen. Unternehmensvertreter kleiner Unternehmen achten auf ihre Machtposition und akzeptieren eigenverantwortliche Mitarbeiter nur bedingt. Eine objektive Bewertung der Kriterien könnte als Bedrohung bzw. als in Fragestellung der eigenen Person interpretiert worden sein. Diese Verzerrung, ein kombiniertes Resultat von Motiven, Bedürfnissen und Bewertungen kann in Punkto assoziierter Rollenbilder nicht ausgeschlossen werden (vgl. Esser 1986, S. 6 f.).

#### Arbeitshypothese 2d.

Neben der Arbeitshypothese 2b. wurde 2d. ebenfalls abgelehnt; die Nullhypothese bestätigt. Die Betriebszugehörigkeitsdauer „ $> 10$  Jahre“ stellt im Vergleich mit einer geringeren Dauer der Betriebszugehörigkeit an identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen kein Merkmal für eine höhere Leistungsbewertung dar. Die Unternehmensvertreter bewerteten das berufliche Leistungsverhalten der Schlüsselpersonen ab einer Betriebszugehörigkeitsdauer von 5 Jahren nahezu gleich. Waren die Ergebnisse

einer langjährige Betriebszugehörigkeitsdauer „> 10 Jahre“ unter Bezugnahme der wissensbasierten Beschäftigungsart gegenüber der Beschäftigungsdauer  $\leq 10$  Jahre bei der Darstellung der deskriptiven Ergebnisse unter Kapitel 3.3.2 der zweiten Phase noch geringfügig besser, wird die Nullhypothese bei der Bewertung des beruflichen Leistungsverhaltens der dritten Phase mit einem p-Wert bei einer 2-seitigen Signifikanz von 15,21 bestätigt. Zugleich wird der Forschungsbeitrag nach Groysberg et al. (2008) unterstützt, dass Schlüsselpersonen auch bei KMU ihre berufliche Leistung mit einer Beschäftigungsdauer von  $\geq 5$  bis  $< 10$  Jahren voll entfalten<sup>254</sup>.

### Arbeitshypothese 2e.

Ein höheres Leistungsverhalten der Schlüsselpersonen als Führungskräfte gegenüber den Schlüsselpersonen als Nicht-Führungskräfte wurde bestätigt. Inwieweit das Ergebnis darauf zurückzuführen ist, dass die Unternehmensvertreter des Öfteren mit ihren Führungskräften kommunizieren und aufgrund einer intensiven Zusammenarbeit im Vergleich zu den Schlüsselpersonen als Nicht-Führungskräfte besser bewertet wurden, lässt sich nicht ermitteln. Jedoch darf unter Berücksichtigung der Funktion ein diskriminierender Effekt, der aus der Hierarchie und einer damit verbundenen Besserbewertung resultiert, nicht ausgeschlossen werden. Dass ein Mitarbeiter nicht besser bewertet werden kann als sein Vorgesetzter unterstützt den Hierarchieeffekt (vgl. North/Rheinhardt 2005, S. 59). Die bewertete Stichprobengröße beider Personengruppen weist keine signifikanten Differenzen aus. Zu beachten bleibt jedoch, dass die Mittelweltergebnisse, insbesondere der Führungskräfte als Schlüsselpersonen mit 4,45, zu den Nicht-Führungskräften als Schlüsselpersonen mit 4,19, durch die Branche „Handel“ stark beeinflusst sind. Trotz Ablehnung der Nullhypothese mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit  $< 5\%$ , indem Führungskräfte als Schlüsselpersonen in ihrer beruflichen Leistung schlechter als andere Schlüsselpersonen bewertet werden, bleibt das Ergebnis mit einem Zweifel behaftet, dass unter Ausschluss möglicher Verzerrungseffekte sowie unter Eliminierung der Datensätze der Handelsbranche, die Arbeitshypothese bestätigt bleibt.

---

<sup>254</sup> Nach Groysberg et al. erreichen Schlüsselpersonen bei einem beruflichen Wechsel ihre Leistungsfähigkeit, im Vergleich zu dem vorherigen Aufgabenumfeld, frühestens nach fünf Jahren wieder, sofern die Rahmenbedingungen eine volle Entfaltung der Leistungsfähigkeit zulassen. Analysiert wurden Aktienanalysten und deren Performance im Fall eines beruflichen Wechsels (vgl. Groysberg et al. 2008, S. 1222–1225).

### Arbeitshypothese 2f.

Die identifizierten und bewerteten Schlüsselpersonen mit einer wissensbasierten Beschäftigungsart wurden ebenfalls, im Vergleich zu den Schlüsselpersonen sonstiger Beschäftigungsarten, mit einer höheren Leistungsbewertung, bestätigt. Gleichwohl verliert die unabhängige Variable der „Beschäftigungsart“, wie bereits an vorheriger Stelle vermerkt, ihren dominanten Charakter gegenüber den sonstigen unabhängigen Variablen im Vergleich zu der zweiten Phase der Ergebnisdarstellung. Im beruflichen Leistungsverhalten konkurrieren die Schlüsselpersonen mit einem wissensbasierten oder jobbasierten Beschäftigungsverhältnis auf einem nahezu gleichen Niveau. Dieses Ergebnis ergänzt die Forschungsergebnisse von Handy (1993), Lepak und Snell (2002), Aguinis/O'Boyle jr. (2014) u.v.m., dass die Gruppe der Schlüsselpersonen mit einer wissensbasierten Beschäftigungsart zwar von strategischer Bedeutung für ein Unternehmen ist, jedoch die Beschäftigungsart bei der Bemessung des beruflichen Leistungsverhaltens innerhalb der Belegschaft, nur eine untergeordnete Rolle spielt. Darüber hinaus lassen sich ebenfalls Verzerrungseffekte aufgrund der Stichprobengröße mit  $n=66$  der wissensbasierten Beschäftigungsart und mit  $n=30$  der sonstigen Beschäftigungsarten nicht ausschließen. Insgesamt unbedeutend zur Beurteilung der beruflichen Leistung wird die wissensbasierte Beschäftigungsart bei der Hinzuziehung des Geschlechtes. Wird die Nullhypothese mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit eines  $p$ -Wertes von  $0,076/2=0,038$  mit  $< 5\%$  abgelehnt, ist die vorherige Explikation unter Ausschluss der Testergebnisse des weiblichen Geschlechts nicht mehr haltbar. Wäre eine zusätzliche Arbeitshypothese dahingehend aufgestellt worden, dass identifizierte und bewertete männliche Schlüsselpersonen der Unternehmen eine höhere Leistungsbeurteilung im Vergleich zu den weiblichen Schlüsselpersonen erzielen, wäre die Nullhypothese mit einem Mittelwert von 4,30 für  $n=77$  männliche und von 4,48 für  $n=19$  weibliche Schlüsselpersonen mit einem  $p$ -Wert von 6,06 der Irrtumswahrscheinlichkeit zu bestätigen.

## **4.5 Limitationen der Arbeit**

Nach Ioannidis gewährleistet der bewusste Umgang mit Limitationen ein besseres Verständnis für die gewählte Forschungsmethode, stärkt die Glaubwürdigkeit der Ergebnisse (vgl. Ioannidis 2007, S. 324–329) und stellt die Grenzen der Theorie heraus (vgl. Steinke 2008, S. 319–331). Wenngleich es aktuell keine etablierten Standards im

Umgang mit Limitationen einer wissenschaftlichen Arbeit gibt, empfehlen Brutus et al.<sup>255</sup> u. a. die Verwendung eines separaten Kapitels und eine Prioritätsfestlegung der zu beschreibenden Limitationen. Darüber hinaus ist eine Konzentration auf die „tatsächlichen“ Limitationen sowie die Beschreibung deren Auswirkungen vorzunehmen. Dabei ist auf eine Milderung bzw. auf eine „Entschärfung“ der Limitation gänzlich zu verzichten (vgl. Brutus et al. 2013, S. 69).

Die folgenden Ausführungen zu den Limitationen, die mit dieser Arbeit verbunden sind, unterliegen den zuvor dargelegten Empfehlungen nach Brutus et al. (2013) und beschreiben keine inhaltlichen, sondern ausschließlich methodische Limitationen in Bezug auf eine interne und/oder externe Validitäts- oder eine Konstruktvaliditätseinschränkung.

### Befragungsteilnehmer

Befragt wurden ausschließlich Inhaber, geschäftsführende Gesellschafter oder Geschäftsführer kleiner und mittlerer westdeutscher Unternehmen bis max. 249 Mitarbeiter, vorzugsweise in Nordrhein-Westfalen. Eine sich daraus ableitende Limitation betrifft sowohl das geografische Erhebungsgebiet als auch die gewählte Unternehmensgröße. Es ist nicht auszuschließen, dass die Anwendung des theoretischen Ansatzes zur Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen sowie die Erhebung des tatsächlichen beruflichen Arbeitsverhaltens in Bezug auf die Unternehmensvertreter ostdeutscher KMU zu zusätzlichen Erkenntnissen führen würde. Auch die Einschränkung der Befragung auf die Unternehmensvertreter der KMU mit der zuvor genannten Anzahl der Mitarbeiter stellt eine Limitation dar. Bspw. lassen sich die Forschungsergebnisse nicht ohne Einschränkung auf den deutschen Mittelstand übertragen.

Darüber hinaus kann eine bilaterale Abstimmung im Antwortverhalten zwischen den Unternehmensvertretern einer Organisation nicht ausgeschlossen werden. Da es sich bei den benannten und bewerteten Schlüsselpersonen zum Teil um Mitarbeiter der ersten Führungsebene handelt und die Belegschaft über die Teilnahme an der Studie nicht informiert wurde, war eine Überprüfung der identifizierten und bewerteten

---

<sup>255</sup> Die Studie nach Brutus et al. umfasst 1.276 analysierte Fachzeitschriften. Davon führten 187 Fachartikel ein separates Kapitel zu Limitationen; bei 226 waren die Ausführungen zu den Limitationen in einem Kapitel „Ansatz für zukünftige Forschungsarbeiten“ aufgeführt und bei 863 Fachartikeln wurden die mit dem Ergebnis verbundenen Limitationen im Diskussionsteil verarbeitet. Zur Behandlung von Limitationen und zukünftigen Empfehlungen zur Anknüpfung weiterer wissenschaftlicher Arbeiten stellten die Forscher eine Übersicht von acht Leitsätzen zusammen (vgl. Brutus et al. 2013, S. 48–75).

Schlüsselpersonen, z. B. durch die Führungskräfte der jeweiligen Funktionen des Unternehmens, nicht möglich. Durch das teilstrukturierte Interview sowie eine Zustellung der Fragebögen per E-Mail an die zuvor mit den Unternehmensvertretern abgestimmten E-Mail-Adressen, trat das sonst kennzeichnende Problem niedriger Rücklaufquoten und unvollständiger Datensätze nicht auf. Jedoch sind die E-Mail-Befragungen grundsätzlich der methodischen Einschränkung hinsichtlich der Kooperation und Verbindlichkeit der Befragten unterworfen (vgl. Schnell 2011, S. 369–377). Dabei stellt insbesondere die Verbindlichkeit der Befragten eine Limitation insofern dar, dass die Möglichkeit einer Fremdbeantwortung der Fragebögen nicht ausgeschlossen werden kann.

Des Weiteren ist im Rahmen der Stichprobe die Möglichkeit gegeben, dass womöglich leistungsstarke Schlüsselpersonen, die nicht unmittelbar mit den Unternehmensvertretern zusammenarbeiten, bei der Benennung im ersten Schritt der zweiten Datenerhebungsphase außer Acht gelassen wurden, bzw. die im Unternehmen beschäftigten Schlüsselpersonen in der Anzahl nicht komplett benannt wurden (ein entsprechender Hinweis wurde bereits in den vorherigen Kapiteln gegeben).

#### Stichprobenumfang

Die Zusammenstellung der Personen für die Gruppe der Schlüsselpersonen ist der Kritik einer fehlenden Zufälligkeit der Stichprobe ausgesetzt und insofern als eine Limitation zu werten. Sowohl die Schlüssel- als auch die Nicht-Schlüsselpersonen wurden durch die Unternehmensvertreter festgelegt und benannt, wenngleich nur die Gruppe der Schlüsselpersonen, insbesondere der kleinen Unternehmen, einer Einschränkung in der Zusammensetzung der Stichprobe, aufgrund der geringen Anzahl von beschäftigten Schlüsselpersonen, unterworfen ist. Zur Benennung der Nicht-Schlüsselpersonen gilt als Datenpool die komplette Anzahl der Belegschaft, exklusive der benannten Schlüsselpersonen.

Eine weitere Limitation dieser Arbeit ergibt sich aus der Anzahl der 22 teilnehmenden Unternehmen der ersten Phase sowie der Reduzierung der Datensätze von  $n=292$  Datensätzen der zweiten Phase auf  $n=192$  Datensätze der dritten Phase der Datenerhebung. In der Interpretation der Ergebnisse der Faktoren- und Reliabilitätsanalysen sowie des t-Test-Verfahrens ohne Auswirkungen, ergeben sich jedoch Einschränkungen in der Aussagekraft der Ergebnisauswertung der durchgeführten Korrelationsana-



lysen. Dies trifft insbesondere für die Ergebnisse der Korrelationsanalysen der ersten Phase der Datenerhebung in Punkto der Branchen- und Betriebsgrößendifferenzierung im Zusammenhang mit der Ex-post-Gewinnaussage der Unternehmensvertreter in Kapitel 3.2 zu. Eine Stichprobe von zehn Unternehmen der Dienstleistungsbranche und zwölf Unternehmen der sonstigen Branchen bzw. acht kleinen und 14 mittleren Unternehmen, lässt nur eine Tendenzaussage zu.

Die Verringerung der Stichprobengröße zur Bewertung des beruflichen Leistungsverhaltens führt zu einer Ergebnisverzerrung auf der Ebene der deskriptiven Statistikwerte in Bezug auf die Aussagekraft der Mittelwerte einzelner Detailanalysen. So stellt z. B. die Branche „Handel“ mit zwei Unternehmen und zwölf Schlüsselpersonen keine statistische Stichprobengröße zur Durchführung eines Signifikanztests dar (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 627 f.). Im Rahmen der Interpretation der Ergebnisse wurden die Einschränkungen berücksichtigt und ebenfalls nur richtungsweisende Aussagen gebildet.

### Kriterien

Auf die Problematik der Diskriminanzvalidität wurde im Kapitel 4.3 im Zusammenhang mit einer durchgeführten Korrelationsanalyse aus acht Kriterien und drei Dimensionen eingegangen. Wird dem Verständnis nach Rossiter gefolgt, nach dem die Konstruktvalidität unabhängig von anderen Konstrukten (Dimensionen) erreicht werden muss (vgl. Rossiter 2008, S. 387), liegt im Kontext der Forschungsergebnisse aus der Korrelationsanalyse keine Limitation vor, da die Kriterien für sich betrachtet über eine gute bis sehr gute Konstruktvalidität verfügen. Wird hingegen die Auffassung vertreten, dass die Trennschärfe der einzelnen Kriterien in Abgrenzung zu den drei Dimensionen auf einem Niveau von  $> 0,700$  auszuweisen ist, besteht die Limitation der Forschungsergebnisse dahingehend, dass die Kriterien der Dimensionen „Wert aus Kundensicht“ und „Knappheit“ auf der Grundlage des theoretischen Ansatzes zur Identifikation und Bewertung der Schlüsselpersonen nicht ausreichend stark auf die zuvor genannten Dimensionen reflektieren.

Bei der Definition der Kriterien, sowohl zur Überprüfung des theoretischen Ansatzes in der Identifikation und Bewertung der Schlüsselpersonen als auch zur Evaluation des beruflichen Leistungsverhaltens wurde auf die Präzision und Klarheit der Fragestellungen geachtet. Gleichwohl können „Ausstrahlungseffekte“ oder „Halo-Effekte“ als eine weitere Limitation nicht ausgeschlossen werden. Dabei ist im Zusammenhang der Da-

tenauswertung der zweiten Phase der Datenerhebung auffällig, dass die Antworten der Unternehmensvertreter betreffend der  $n=146$  Schlüsselpersonen und  $n=146$  Nicht-Schlüsselpersonen in Bezug auf die Kriterien Nr. 1 „Der Mitarbeiter (MA) verfügt über unternehmensspezifische Fertigkeiten“ und Nr. 2. „Der MA verfügt über unternehmensspezifisches Spezialwissen“ innerhalb der jeweiligen Personengruppe um jeweils 0,01 im Mittelwert aller bewerteten Personen differieren, was möglicherweise auf die Existenz der zuvor genannten Verzerrungseffekte hindeuten könnte. Es ist daher nicht auszuschließen, dass das erste Kriterium die Unternehmensvertreter im Antwortverhalten des zweiten Kriteriums beeinflusst haben könnte bzw. die Beantwortung des zweiten Kriteriums an der Antwort des ersten Kriteriums ausgerichtet wurde (vgl. Schnell et al. 2011, S. 336).

Weitere Ansätze auftretender Verzerrungen in Bezug auf die beantworteten Kriterien, insbesondere im Zusammenhang mit der Bewertung des beruflichen Leistungsverhaltens, könnten aufgrund der im Vorfeld vorgenommenen Gruppenzuordnung der jeweiligen Personen verstärkt worden sein. Diese typischen Schätzfehler, Fallgatter formuliert unter dem Stichwort der „Mikropolitik“ bewusst in Kauf genommene Verzerrungen, die von den Interessen und Bedürfnissen eines Beurteilers abhängig sind (vgl. Fallgatter 2013, S.177), wurden möglicherweise dadurch verstärkt, dass die Unternehmensvertreter durch die Gruppenzuordnung bereits beeinflusst bzw. animiert wurden, Schlüsselpersonen gegenüber Nicht-Schlüsselpersonen besser zu beurteilen.

Eine letzte Limitation gilt dem ursprünglichen theoretischen Ansatz zur Identifikation und Bewertung der Schlüsselpersonen mit neun Kriterien und vier Dimensionen unter Teil C, Kapitel 2. Dabei wurde das Kriterium Nr. 7: „Der MA verfügt über eine überdurchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer“, weder durch die Ergebnisse der deskriptiven noch durch die Ergebnisse der multivalenten Statistikverfahren bestätigt. Erst ein Entfernen des Kriteriums mit zeitgleicher Auflösung der Dimension „Managementfähigkeit“ sowie der Umgruppierung der Kriterien Nr. 4 und Nr. 9, wie unter Kapitel 3.3.3 beschrieben, erfüllte den Anspruch der Gütekriterien der Reliabilität und Validität. Die methodischen Defizite des ursprünglichen theoretischen Ansatzes wurden im Laufe der Arbeit durch die Erkenntnisse der Interpretationsobjektivität neutralisiert. Nichtsdestotrotz liegt eine Limitation in der Konzeption des anfangs theoretischen Ansatzes zur Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen vor.

## **Teil E: Schlussbetrachtung**

### **1 Zusammenfassung und Implikationen**

#### **1.1 Zusammenfassung**

Die Existenz und eine damit einhergehende Akzeptanz von Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen zur Steigerung der Effizienz betriebswirtschaftlicher Handlungen innerhalb der Unternehmen auf der Grundlage des ressourcenbasierten Ansatzes, wurde bisweilen nur ansatzweise, in Bezug auf die kleinen und mittleren Unternehmen nach der getroffenen Definition unter Teil C, Kapitel 1.3.2, noch gar nicht erforscht. Unverständlich aus der Perspektive, dass die Personengruppe von Schlüsselpersonen einen positiven Einfluss auf die Unternehmensentwicklung ausüben und die Unternehmensgröße der beschriebenen KMU von zentraler Bedeutung für ein Funktionieren der Marktwirtschaft ist.

Umfang und Intensität der Einflussnahme der hoch effizienten und überdurchschnittlich engagierten Schlüsselpersonen zu Gunsten der Organisation, obliegen der Unternehmensvertretung sowie den damit beauftragten Führungskräften, sofern diese nicht zugleich Schlüsselpersonen sind. Geprägt von eigenen Wertvorstellungen aber auch beeinflusst durch die unmittelbare Umwelt, werden die Unternehmensvertreter in ihrem Führungsverhalten gegenüber ihren Mitarbeitern durch eine noch zum Teil vorhandene patriarchalische Grundhaltung beeinflusst. Ein daraus resultierendes Selbstverständnis erweckt den Anschein der bewussten Ausgrenzung neuer Praktiken im betrieblichen Kontext, wenn es bspw. die Assimilation von wissenschaftlichen Erkenntnissen in praxisrelevante Aspekte betrifft.

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass ungeachtet der vorherigen Ausführungen zwei Dutzend Unternehmensvertreter der KMU die Forschungsarbeit begleitet und mit ihren Bewertungen die Erstellung dieser empirischen Studie ermöglicht haben.

Die zweigeteilte Kernfragestellung machte es erforderlich, über die Interviewführung hinaus zwei schriftliche Befragungen durchzuführen. Ohne auf die ausführliche Schil-

derung der Ergebnisdarstellungen sowie der damit verbundenen Interpretationen noch einmal einzugehen, sind die wesentlichen Erkenntnisse die Folgenden:

- Der erarbeitete und im Zuge dieser Arbeit überarbeitete theoretische Ansatz zur Identifikation und Bewertung von Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen, auf der Basis einer zuvor hergeleiteten Definition „Schlüsselpersonen“, zeigt eine zukünftige Ausrichtung der Belegschaftsselektion aus ökonomischer Sicht.
- Die Forschungsergebnisse, unter Bezugnahme des theoretischen Ansatzes, rechtfertigen keinen Zweifel an der Existenz von Schlüsselpersonen in Abgrenzung zu Nicht-Schlüsselpersonen.
- Schlüsselpersonen beeinflussen durch ihr Dasein und durch ihr Handeln die Entwicklung im Auf- und Ausbau der makrobasierten Kernkompetenzen.
- Sowohl die direkte Einflussnahme der Schlüsselpersonen auf den Unternehmenserfolg als auch deren indirekte Wirkung über die Kernkompetenzen eines Unternehmens wurde nachgewiesen.
- Das Resultat der Erhebung des tatsächlichen Leistungsverhaltens ist eindeutig. Schlüsselpersonen werden im Vergleich zu Nicht-Schlüsselpersonen ein höheres berufliches Leistungsverhalten zugestanden. Damit ist zugleich die Frage nach der leistungsorientierten Normverteilung innerhalb der Belegschaft geklärt. Eine geringe Anzahl von Schlüsselpersonen zeigt ein überproportionales Leistungsverhalten.
- Die mit den Modellen „IBS“ und „LS“ beschriebenen und ausgewerteten unabhängigen Variablen erklären die abhängigen Variablen. Die wissensbasierte Beschäftigungsart und die Branche als unabhängige Variable dominieren die abhängigen Variablen innerhalb des IBS-Modells. Eine im Wesentlichen bestimmende unabhängige Variable zeigte sich bei der Ergebnisauswertung zu dem LS-Modell nicht.
- Die Unternehmensgröße, per Definition an der Anzahl der Belegschaft ausgerichtet, ist eine entscheidende Determinante in der Wahrnehmung, Evaluation, Förderung und Bindung von Schlüsselpersonen. Zusammen mit einem Auf- und Ausbau von Kernkompetenzen, zeigen kleine Unternehmen gegenüber mittleren Unternehmen Defizite in der strategischen Nutzung der Ressourcen.

- Die Gütekriterien der Objektivität, Reliabilität sowie der Validität, insbesondere der Inhalts- und Kriteriumsvalidität, wurden bei allen Messverfahren herausgestellt und erfüllt.

Die vorliegende Arbeit möchte einen Beitrag zur Einordnung einer Personalressource „Schlüsselpersonen“ in Ergänzung der Belegschaftsklassifizierung in Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte leisten und zugleich das mit der Personengruppe „Schlüsselpersonen“ verbundene Potenzial im Hinblick auf eine informations- und wissensorientierte Wirtschaftswelt dokumentieren. Die Unternehmensvertreter werden aufgefordert dieses anzuerkennen und wertschöpfend zu nutzen. Erste Handlungsorientierungen ergeben sich aus den nachfolgenden Implikationen für die Praxis, gefolgt von Perspektiven für weitere Forschungsarbeiten.

## **1.2 Implikationen für die Praxis**

Mit der Definition der Zielsetzungen wie unter Teil A, Kapitel 3, formuliert, wird die Bedeutung der Arbeit für die praxisnahe Anwendung offensichtlich. Dabei wurde darauf geachtet, dass betriebswirtschaftliche Handlungsfelder, dokumentiert mit den beschriebenen Einflussfaktoren innerhalb Teil B, der Kapitel 1 bis 3, stets mit praktischen Orientierungshinweisen versehen wurden, ohne dabei den Bezug zur theoretischen Definitionsbestimmung zu verlieren. Die für die Praxis der kleinen und mittleren Unternehmen im Wesentlichen relevanten Erkenntnisse und Implikationen werden im Nachfolgenden ausgeführt.

### Die Existenz von Schlüsselpersonen

Die Unternehmensvertreter kennen ihre Schlüsselpersonen; ihre Leistungsträger. Ohne einen abschließenden Befund, dass tatsächlich alle Schlüsselpersonen innerhalb der Unternehmensorganisation genannt und bewertet wurden (siehe Teil D, Kapitel 4.5 „Limitationen der Arbeit“), die für das Unternehmen von höchster ökonomischer Bedeutung sind, bleibt ohne Zweifel festzuhalten, dass Schlüsselpersonen in ihrer Existenz den Erfolg eines Unternehmens beeinflussen und in Folge dessen zugleich ein wirtschaftliches Risiko darstellen. Ein Weggang dieser Personen könnte zu einem erheblichen, über mehrere Dekaden hinweg wirkenden, wirtschaftlichen Schaden führen (vgl. Phillips 2002, S. 474 f.; Wezel et al. 2006, S. 691–709). Diese Feststellung

impliziert zugleich unter Berücksichtigung der betriebswirtschaftlichen Gewinnmaximierung und ohne Verlust der Unternehmensethik, ein Vorhandensein von Schlüsselpersonen nicht nur anzuerkennen, sondern darüber hinaus die unternehmerische Verantwortung dafür zu übernehmen, dass Schlüsselpersonen mit einzigartigen und wertvollen Fähigkeiten und Erfahrungen benannt, gefördert und langfristig an das Unternehmen gebunden werden.

Die Ergebnisse dieser Arbeit fordern gar zu einem gedanklichen Paradigmenwechsel auf, indem nicht die Bedeutung der Führungskräfte als Wesentlich für den Unternehmenserfolg angenommen werden, sondern der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens im Wesentlichen mit den in der Belegschaft vorhandenen Schlüsselpersonen verbunden ist.

Eine damit einhergehende Grundhaltung lässt die beschriebenen Managementdilemmata zur Unscheinbarkeit verkümmern, weil es nicht mehr darum geht, die Führungskräfte des Unternehmens gegenüber den Schlüsselpersonen abzugrenzen, die eigene dominante Position zu dokumentieren und die Normalverteilung des beruflichen Leistungsverhaltens zu vertreten. Im Zentrum der operativen Handlungen steht die Erkenntnis, dass nicht nur die Unternehmensführung die Macht zur produktiven Anpassung besitzt (vgl. Hammer/Champy 1993, S. 65 f.), sondern vielmehr auch die Schlüsselpersonen durch ihr Wirken einerseits und durch ihre Knappheit mit Blick auf die zukünftigen Personalressourcen andererseits, innerhalb der Organisation zu einer Machtinganz herangewachsen sind bzw. alsbald diesen Status erreichen werden. Aus dieser Perspektive sind die Unternehmensvertreter der KMU angehalten, ihre Schlüsselpersonen nicht nur zu identifizieren und zu bewerten, sondern darüber hinaus ein Arbeitsumfeld zu schaffen, welches die emotionale Bindung erhöht, die Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft steigert sowie das Verantwortungsbewusstsein fördert (vgl. Nink 2014, S. 9).

### Die Bedeutung von Kernkompetenzen

Der Kompetenzbegriff der Makroperspektive definiert die Potenziale des gesamten Unternehmens und nicht die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten einzelner Mitarbeiter als Kernkompetenz (vgl. Mertens 1974, S. 207). Jedoch sind es die internen Ressourcen, zumeist die Mitarbeiter eines Unternehmens, die durch ihr Handeln eine strategische Erfolgsgrundlage gewähren (vgl. Schreyögg/Koch 2007, S. 72). Die mit der Bildung unternehmerischer Kernkompetenzen beabsichtigte Schaffung idiosynkra-

tischer Wettbewerbsvorteile ist eine Zielsetzung der Gewinnmaximierung und basiert auf der Grundlage des ressourcenbasierten Ansatzes, der zielorientierten Nutzung der vorhandenen Fähigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeiter, insbesondere der Schlüsselpersonen. Eine davon abzuleitende Forderung, mit Fokus auf die kleinen und mittleren Unternehmen, da diese in der Regel weder über ein medienwirksames Firmen- noch Markenimage verfügen, besteht sowohl in der Festlegung unternehmensspezifischer Kernkompetenzen als auch in der Führung der Schlüsselpersonen zum Auf- und Ausbau der Strategie betreffenden Ressourcen.

Wie innerhalb des zuvor genannten Kapitels ausführlich erläutert, gibt es keinen Zweifel daran, dass Wertkettenaktivitäten übergreifende Fähigkeiten zu nachhaltigen Kernkompetenzen führen und den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen. Dem vorgeschaltet, in Anlehnung an die dort abgebildete Kausalkette zwischen den Schlüsselpersonen und dem Unternehmenserfolg, ist für Anwendung der betrieblichen Praxis eine handlungsorientierte reziproke Beziehung zwischen den mikro- und makrobasier- ten Ressourcen herzustellen.

Dauerhaft entscheidet sich die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen darin, Kernkompetenzen günstiger und schneller zu bilden, die nicht antizipierte Produkte hervorbringen. Die wahre Quelle des kompetitiven Vorteils ist die Fähigkeit der Unternehmensvertreter, unternehmensweite Ressourcen in Kompetenzen zusammenzuführen und die einzelnen Geschäftseinheiten dazu zu befähigen, sich schnell an verändernde Gegebenheiten anzupassen (vgl. Prahalad/Hamel 1990, S. 81 f.).

#### Die Modelle „IBS“ und „LS“

Sowohl die Kriterien des IBS-Modells in der Überarbeitung des theoretischen Ansatzes zur Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen als auch die Kriterien des LS-Modells entsprechen den Gütevorgaben empirischer Studien und lassen sich in die Praxis übertragen. Dies vor dem Hintergrund, dass weder während der Datenerhebung noch im Rahmen der Datenauswertung Anzeichen einer fehlenden Objektivität aufgrund irreführender Fragestellungen oder inhaltlicher Konsistenzen offensichtlich wurden.

Selbst die seitens der Unternehmensvertreter genannten Gründe einer Nicht-Teilnahme an der Studie lassen unter Bezugnahme des zuvor beschriebenen Paradigmenwechsels mit zeitgleichem Anspruch der Sicherung der Funktion des jeweiligen Unternehmens sowie der Mehrung der gesellschaftlichen Wohlfahrt (vgl. Albach 2005, S. 812 f.) den Schluss eines gelingenden Übergangs in die operative Anwendung annehmen. Als eine Gruppe von Protegés werden die Vertreter des Human Resource Managements erwartet, sofern eine derartige Funktion bei den KMU etabliert ist.

Darüber hinaus lassen sich die wissenschaftlichen Erkenntnisse auch jeweils separat zur Anwendung bringen. Die verwendeten Modelle bedingen sich nicht gegenseitig. Vornehmlich die Erfassung und Bewertung der identifizierten Schlüsselpersonen bedarf nicht zwingend der Überprüfung einzelner Personen mit Hilfe eines Verfahrens der verhaltensorientierten beruflichen Leistungsbewertung, weil den Unternehmensvertretern bescheinigt werden kann, die Schlüsselpersonen als solche benannt zu haben, die über ein überproportionales Ausmaß an beruflichem Leistungsverhalten verfügen. Mit Verweis auf die Perspektiven für weitere Forschungen im folgenden Kapitel lassen sich auch personifizierte Substitute einsetzen, die anstelle einer Evaluation des tatsächlichen Arbeitsverhaltens wirken. Im Umkehrschluss kann das angewandte Verfahren zur beruflichen Leistungsbewertung auch eigenständig eingesetzt werden. Vorbehaltlich der ohnehin vorhandenen Skepsis gegenüber angewandter Verfahren zur Leistungsbeurteilung, wurden im Hinblick auf eine Übertragbarkeit in die Praxis, wenige und klar verständliche Kriterien gewählt, die eine unkomplizierte Anwendbarkeit auf die Unternehmens- und/oder Geschäftsfeldebene erlauben.

## **2 Perspektiven für die weitere Forschungen**

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die zweigeteilte Kernfragestellung unter Bezugnahme der Gütekriterien empirisch zu beantworten. Im Zuge der Ergebnisdarstellung und der damit verknüpften Interpretation wurde deutlich, dass die Ausführungen die bisherigen Forschungsergebnisse zum Teil bestätigen aber auch wesentlich neue Erkenntnisse betreffend einer Einflussnahme der Schlüsselpersonen auf den Unternehmenserfolg der kleinen und mittleren Unternehmen offenbaren. Gleichwohl traten in diesem Kontext zusätzliche Fragen auf, die mit dem Umfang der Ergebnisauswer-



tung nicht beantwortet werden konnten und in Folge dessen, Ansätze für zukünftige Forschungsaktivitäten bieten.

Neben einer Replikation der dargelegten Ergebnisse und einer Verifizierung der Generalisierbarkeit an einer umfangreicheren Stichprobe, die eine zufällige Auswahl der Schlüsselpersonen erlaubt, könnten die nachfolgenden Themenfelder die wissenschaftliche Forschung bereichern:<sup>256</sup>

### Befragungsteilnehmer

Der entwickelte Ansatz zur Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen unterliegt der Einschränkung, dass ausschließlich die Unternehmensvertreter eine Bewertung hinsichtlich ihrer benannten Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen abgeben haben. Eine Forschungsarbeit in Anwendung des theoretischen Ansatzes unter Einbeziehung der ersten und zweiten Führungsebene innerhalb der Unternehmen erweitert sowohl die konzeptionelle Sichtweise als auch die Stabilität der Ergebnisaussage dieser Forschung im Hinblick auf die interne und externe Validität. Von hohem Interesse ist dabei neben den Unternehmensvertretern, die Vertreter der Führungsebenen bei der Auswahl und Bewertung der Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen als Kontrollgruppe mit einzubeziehen. Ein derartiges methodisches Vorgehen reduziert den Einfluss der unter Teil B, Kapitel 2, beschriebenen Managementdilemmata, indem nicht nur die Führungskräfte eingebunden, sondern diese sich zudem der Bedeutung in der Führung und Förderung von Schlüsselpersonen als einen strategischen Wettbewerbsvorteil bewusst werden.

### Kriterien

Ungeachtet der Ausführungen nach Rossiter (2008), dass eine Konstruktvalidität unabhängig von anderen Konstrukten (Dimensionen) erreicht werden muss, könnte ein Anspruch weiterer Forschungsarbeiten darin bestehen, die Trennschärfe der Kriterien zu einzelnen Dimensionen zu erhöhen und zugleich weitere Kriterien zur Festigung der aus der Definition „Schlüsselpersonen“ abgeleiteten Dimensionen zu entwickeln.

---

<sup>256</sup> Eine unmittelbare Bezugnahme auf die Weiterentwicklung der Ergebnisse wird durch Corley und Gioia sowie Brutus et al. empfohlen. „We argue that directions for future research should be positioned in relation to theoretical development“ (Brutus et al. 2013, S. 68). Corley und Gioia bewerteten in einem Zeitraum von 1990 bis 2008 die besten und die meist zitierten Artikel der Academy of Management Review (AMR) anhand des Zeitschriftenrankings und einer Google-Recherche (vgl. Corley/Gioia 2011, S. 12–32).

Eine Anreicherung an zusätzlichen Kriterien zu den jeweiligen Dimensionen könnte sich aus dem Verständnis des Promotorenmodells nach Witte (1973) und in Ergänzung nach Gemünden und Walter (1994) ergeben. Die damit verbundenen Fragen, handelt es sich bei den Promotoren im weitesten Sinne um Schlüsselpersonen bzw. über welche Merkmale der Promotoren verfügen zugleich die Schlüsselpersonen, sind in der Wissenschaft noch nicht abschließend beantwortet.<sup>257</sup> Die erhobenen, jedoch nicht ausgewerteten Daten der zweiten Phase der Datenerhebung verdeutlichen,<sup>258</sup> dass es eine Beziehung zwischen den Schlüsselpersonen und den Promotoren zu geben scheint und das darüber hinaus bei den Nicht-Schlüsselpersonen das Antwortverhalten „kein Promotor“ überwiegt.

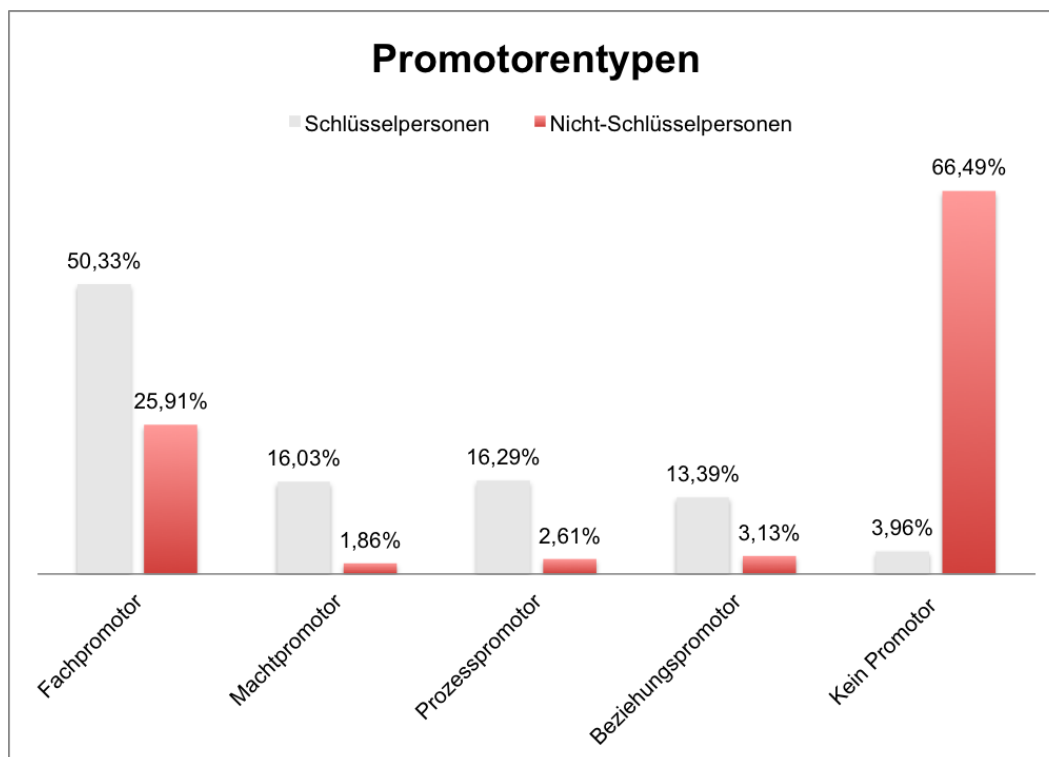


Abbildung 37: Promotorentypen, eigene Abbildung.

Der Anteil an der Bewertung als Fachpromotor überwiegt bei den Schlüsselpersonen. Daraus folgt die Erkenntnis, dass die Unternehmensvertreter offensichtlich eine direkte

<sup>257</sup> Unter Teil C, Kapitel 2.3, wurde auf die Problematik in der Abgrenzung der Schlüsselpersonen zu den Promotoren hingewiesen. Dabei handelt es sich bei den Promotorenansätzen, im Vergleich zu dem theoretischen Ansatz zur Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen, weniger um Personen- als vielmehr um Kompetenzmodelle (vgl. Wunderer/Bruch 2000, S. 294).

<sup>258</sup> Zur Eingrenzung der Forschungsergebnisse auf die Kernfragestellung und der damit verbundenen Arbeitshypothesen wurden die Ergebnisse betreffend der vier Beschreibungsmerkmale der Promotoren in Bezug auf die Schlüsselpersonen weder im Ergebnisteil noch innerhalb der Interpretation angeführt.

Beziehung zwischen der Funktion „Fachpromotor“ und der Schlüsselperson herstellen. Erste Erkenntnisse, die für weitere Forschungsarbeiten genutzt werden können.

### Weitere Ansätze

Wie bereits im Vorfeld formuliert, ist die dauerhafte Stabilität von Wissen in Bezug auf die Einflussnahme der Schlüsselpersonen hinsichtlich der Unternehmensentwicklung von wesentlicher Bedeutung. Die Forschung der damit in Verbindung stehenden wissensbasierten Beschäftigungsart gibt keinerlei Hinweis darüber, zu welchem Zeitpunkt das mit der Person verbundene einzigartige und wertvolle Wissen ökonomisch voll einsetzbar ist. Ein angenommener positiver Zusammenhang zwischen der Betriebszugehörigkeitsdauer > 10 Jahren und den Schlüsselpersonen als Identifikations- und Leistungsmerkmal konnte nicht bestätigt werden. Darüber hinaus bleibt nicht nur die Frage nach dem Zeitpunkt, „ab wann“ steht das Wissen der Individuen umfänglich dem Unternehmen zur Verfügung, sondern zugleich auch die Frage nach dem „bis wann“. Unter dem Begriff der „Wissensrelevanzzeit“ führen Scholz et al. aus, dass sich die Fähigkeiten im Laufe des beruflichen Lebens abbauen und nur durch ein lebenslanges Lernen auf einem Niveau gehalten werden können, das es erlaubt, für ein Unternehmen wertschöpfend eingesetzt zu werden (vgl. Scholz et al. 2011, S. 204). Folgerichtig kann nur von einer wissensbasierten Beschäftigungsart als strategischem Faktor ausgegangen werden, sofern das mit der Beschäftigungsart verbundene Wissen einzigartig und wertvoll ist sowie zeitgleich den gegenwärtigen Anforderungen, bspw. deren Stakeholder, entspricht.

Es bleibt festzuhalten, dass die vorliegend aufgezeigten Perspektiven für weitere Forschungsarbeiten sowohl einen theoretischen als auch praktischen Bezug aufweisen. Mit den Ansätzen der Erweiterung des wissenschaftlichen Spektrums bezogen auf die Gruppe der Schlüsselpersonen wird zugleich die persönliche Erwartung einer fortwährenden wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Themenschwerpunkt „Schlüsselpersonen in Unternehmensstrukturen“ geäußert. Letztlich, wie durch diese Studie bestätigt, handelt es sich bei Schlüsselpersonen um einen Belegschaftskreis von Menschen mit außergewöhnlichen Erfahrungen und Fähigkeiten, die sowohl für das Unternehmen als auch für die Gesellschaft einen dauerhaften ökonomischen Mehrwert generieren.

## Literaturverzeichnis

- Achouri, C.** (2015): Human Resources Management: Eine praxisbasierte Einführung, 2. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 101.
- Agha, S. / Alrubaiee, L. / Jamhour, M.** (2012): Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance, in: International Journal of Business and Management, Jg. 7, Nr. 1, S. 192–204.
- Aguinis, H. / O'Boyle jr., E.** (2014): Star performers in twenty-first century organizations, in: Personnel Psychology, Nr. 67, S. 314–331.
- Aguinis, H. / Boyd, B. K. / Pierce, C. A. / Short, J. C.** (2011): Walking new avenues in management research methods and theories: Bridging micro and macro domains, Journal of Management, Nr. 37, S. 395–403.
- Aime, F. / Johnson, S. / Ridge, J. / Hill, A.** (2008): The routine may be stable but the advantage is not: Competitive implications of key employee mobility, in: Strategic Management Journal, Jg. 31, Nr. 1, S. 75–87.
- Albach, H.** (2005): Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik, in: Zeitschrift der Betriebswirtschaft, 75 Jg, Heft Nr. 9, S. 809–825.
- Albach, H. / Kaluza, B. / Kersten, W.** (2002), Wertschöpfungsmanagement als Kernkompetenz, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 3–64.
- Alcázar, F. M. / Fernández, P. M. R. / Gardey, G. S.** (2005): Researching on SHRM: An Analysis of the Debate over the Role Played by Human Resources in Firm Success, Management Revue, Jg. 16, Nr. 2, S. 213–241.
- Allen, N. / Grisaffe, D.** (2001): Employee commitment to the organization and customer reactions: Mapping the linkages, Human Resource Management Review, Jg. 11, Nr. 3, S. 209–236.
- Anger, Ch. / Geis, W. / Plünnecke, A. / Seyda, S.** (2014): Demografischer Wandel und Fachkräftesicherung, Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien, Köln, S. 74–80.
- Arentz, O. / Münstermann, L.** (2013): Mittelunternehmen statt KMU? Ein Diskussionsbeitrag zum Mittelstandsbegriff, in: Diskussionspapier – Otto-Wolff-Institut, Wambach, A. (Hrsg.), S. 3–18.
- Aronson, E. / Wilson, T. D. / Akert, M.** (2004): Sozialpsychologie, 4. Auflage, Pearson Studium, München, S. 46.
- Arthur, J. B.** (1994): Effects of human resources systems on manufacturing performance and turnover. Academy of Management Journal, Jg. 37, Nr. 3, S. 670 f.
- Atchison, T.** (1991): The employment relationship: Untied or retied, Academy of Management Executive, Jg. 5, Nr. 4, S. 52–62.

- Atkinson, J. W.** (1985): The changing corporation, Clutterbuck, D. (Hrsg.), *New Patterns of Work*, Aldershot: Gower, S. 13–34.
- Atteslander, P. / Cromm, J. / Grabow, B. / Klein, H. / Maurer, A. / Siegert, G.** (2010): *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 13. Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 86–287.
- Backes-Gellner, U. / Lazear, E.P. / Wolff, B.** (2001): *Personalökonomik, Fortgeschrittene Anwendungen für das Management*, Schäfer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 238–243.
- Bamberger, I. / Wrona, T.** (1996): Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmensführung, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Ausgabe 48, S. 130–153.
- Bandilla, W.** (1999): Online Research – Methoden, Anwendungen und Ergebnisse, in: *Internet und Psychologie*, Batinic, B. / Werner, A. / Gräf, L. / Bandilla, W. (Hrsg.), Hogrefe-Verlag GmbH, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle, S. 130 f.
- Bani-Hani, J. S. / Al-Hawary, F.** (2009): The Impact of Core Competences on Competitive Advantage – Strategic Challenge, in: *International Bulletin of Business Administration*, Nr. 6, S. 93–104.
- Barney, J. B.** (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Jg. 17, Nr. 1, S. 99–120.
- Barney, J. B. / Wright, P. M.** (1998): On becoming a strategic player: The role of human resources in gaining competitive advantage, *Human Resource Management*, Jg. 37, Nr. 1, S. 31–46.
- Barney, J. B.** (2002): *Gaining and sustaining competitive advantage*, 2. Auflage, Pearson Education, Inc., New Jersey, S. 173–174.
- Baron, J. N. / Davis-Blake, A., / Bielby, W. T.,** (1986): The structure of opportunity: How promotion ladders vary within and among organizations, *Administrative Science Quarterly*, Jg. 31, Nr. 2, S. 248–273.
- Bartley, W. W.** (1987): *Flucht ins Engagement*, Mohr Siebeck Verlag, Tübingen, S. 185–187.
- Bass, B. M.** (1997): Personal selling and transactional/transformational leadership, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Jg. 27, Nr. 3, S. 19–28.
- Bassen, A. / Jastram, S. / Meyer, K.** (2005): Corporate Social Responsibility – Eine Begriffserläuterung, *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Jg. 6, Heft 2, S. 231–236.
- Bates, T.** (1990): Entrepreneur human capital inputs and small business longevity, *The Review of Economics and Statistics*, The MIT Press, Jg. 72, Nr. 4, S. 551–559.

- Batt, R.** (2002): Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth, *Academy of Management Journal*, Jg. 45, Nr. 3, S. 587–597.
- Baumeler, C.** (2009): Entkopplung von Wissenschaft und Anwendung. Eine neo-institutionalistische Analyse der unternehmerischen Universität, *Zeitschrift für Soziologie*, Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart, Jg. 38, Heft 1, S. 81–82.
- Baumol, W. J.**, (2002): The free-market innovation machine – analyzing the growth miracle of capitalism, Princeton University Press, Jg. 7, Nr. 1, S. 80 f.
- Bea, F. X. / Haas, J.** (2009): Strategisches Management, Grundwissen der Ökonomik Betriebswirtschaftslehre, 5. Auflage, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft, Stuttgart, S. 32–110.
- Bea, F. X. / Friedl, B. / Schweitzer, M.** (2006): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 3: Leistungsprozesse, 9. Auflage, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft, Stuttgart, S. 590.
- Bearden, W. O. / Netemeyer, R. G.** (1999): Handbook of Marketing Scales, Interpersonal Influence: Consumer Susceptibility to Interpersonal Influence, 2. Auflage, Sage Publications, Inc., S. 104.
- Bechtel, R.** (2006): Humankapitalberechnung zwischen Markt- und Ressourcenorientierung, Eine axiomatische Integration, Strategie- und Informationsmanagement, Scholz, Ch. (Hrsg.), Band 19, Rainer Hampp Verlag, München, S. 13–237.
- Becker, F. G.** (2009): Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen, Leistungsverständnis und -prinzip, Beurteilungsproblematik und Verfahrensprobleme, 5. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 141–325.
- Becker, F. G. / Fallgatter, M. J.** (1998): Betriebliche Leistungsbeurteilung: Lohnt die Lektüre der Fachbücher?, in: *Die Betriebswirtschaft*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, Band 58, Heft 2, S. 225–241.
- Becker, W. / Ulrich, P.** (2009): Mittelstand, KMU und Familienunternehmen in der Betriebswirtschaftslehre, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt)*, Heft 1, S. 2–7.
- Beckmann, M. / Pies, I.** (2008): Ordnungs-, Steuerungs- und Aufklärungsverantwortung – Konzeptionelle Überlegungen zugunsten einer semantischen Innovation, in: *Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip – Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie*, Heidbrink, L. / Hirsch, A. (Hrsg.), Frankfurt und New York 2008, S. 31–67.
- Bedeian A. G. / Armenakis A. A.** (1998): The cesspool syndrome: How dreck floats to the top of declining organizations. *Academy of Management Executive*, Jg. 12, Nr. 1. S. 58–67.

- Beinborn, P.** (2007): Commitment durch Sponsoring – die Mitarbeiter als Adressaten der Sponsoring-Aktivitäten, in: Alhert, D. / Woissetschläger D. / Vogel, V. (Hrsg.): Exzellentes Sponsoring. Innovative Ansätze und Best Practices für das Markenmanagement, 2. Auflage, Der Deutsche Universitäts-Verlag, Wiesbaden, S. 361–362.
- Benesch, T.** (2013): Schlüsselkonzepte zur Statistik – die wichtigsten Methoden, Verteilungen, Tests anschaulich erklärt, Springer-Verlag, Berlin und Heidelberg, S. 147.
- Berkel, K. / Herzog, R.** (1997): Unternehmenskultur und Ethik, Sauer Verlag, Heidelberg, S. 43–52.
- Berthel, J. / Becker F. G.** (2010): Personal-Management – Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 9. vollständig überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 21 f.
- Berthel, J. / Becker F. G.** (2013): Personal-Management – Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 10. vollständig überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 377.
- Bieheim, P.** (2005): Altersgerechtes Human Resource Management – Ein Leitfaden zur Bewältigung des demographischen Wandels für Führungskräfte und Personalverantwortliche, Förderagentur Augsburg (AIP), Augsburg, S. 24.
- Bisani, F.** (1993): Anforderungs- und Qualifikationsprofil, in: Strutz, H. (Hrsg.), Handbuch Personalmarketing, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 344 f.
- Blau, P.** (1964). Exchange and Power in Social Life, John Wiley & Sons, Inc., Chicago, S. 12-142.
- Bleicher, K. / Hahn, B.** (1995): Das Management-Potential – Dynamik-Faktor der Unternehmensentwicklung, in: Krystek, U. / Link, J., (Hrsg.), Spinger Fachmedien Verlag, Wiesbaden, S. 415–446.
- Boal, K. B. / Bryson, J. M.** (1988): Charismatic Leadership – A Phenomenological and Structural Approach, in: Hunt, J. G. / Baliga, B. R. / Dachler, H. P. / Schriesheim C. A. (Hrsg.), Emerging Leadership Vistas, Lexington Books, Massachusetts/Toronto, S. 11–28.
- Borchert, M. / Hamburger, J. / Brockhaus, N. / Strina, G. / Klinkhammer, S.** (2011): Produktivitätsmanagement für Dienstleistungen aus der KMU-Perspektive, in: Dienstleistungsproduktivität – Management, Prozessgestaltung, Kundenperspektive, Bruhn, M. / Hadwich, K. (Hrsg.), Band 1, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 89–120.
- Borg, I.** (2005): Lehrbuch der Personalpsychologie, Schuler, H. (Hrsg.), 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Hogrefe Verlag, Göttingen, S. 417–420.
- Bortz, J. / Döring, N.** (1995), Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 2. überarbeitete Auflage, Springer Medizin Verlag, Heidelberg, S. 26–29.

- Bortz, J. / Döring, N.** (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. überarbeitete Auflage, Springer Medizin Verlag, Heidelberg, S. 195-630.
- Boselie, P. / Dietz, G. / Boon, C.** (2005): Commonalities and contradictions in HRM and performance research, Human Resource Management Journal, Wiley Online Library, Jg. 15, Nr. 3, S. 67–94.
- Bowen, D. E. / Ostroff, C.** (2004): Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. Academy of Management Review, Jg. 29, Nr. 2, S. 203–221.
- Boxall, P.** (1996): The strategic HRM debate and the resource based view of the firm, Human Resource Management Journal, Jg. 6, Nr. 3, S. 59–75.
- Bradl, C. J.** (2011): Der HRM-Performance-Link – Was bleibt nach 30 Jahren Personalerfolgsforschung?, Diplomica Verlag, Hamburg, S. 25–28.
- Braukmann, U. / Bijedic, T. / Schneider, D.** (2008): „Unternehmerische Persönlichkeit“ – eine theoretische Rekonstruktion und nominaldefinitorische Konturierung, Schumpeter Discussion Papers, Bergische Universität Wuppertal, S. 1–22.
- Breuer, F.** (2009): Reflexive grounded theory, Eine Einführung für die Forschungspraxis, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 120 f.
- Bröckermann, R.** (2007): Personalwirtschaft – Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management, 4. überarbeitete und erweiterte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Brutus, S. / Aguinis, H. / Wassmer, U.** (2013): Self-Reported Limitations and Future Directions in Scholarly Reports: Analysis and Recommendations, Journal of Management, Jg. 39, Nr. 1, Sage Verlag, S. 48–75.
- Buculescu, M.-M.** (2013): Harmonization process in defining small and medium-sized enterprises – Arguments for a quantitative definition versus a qualitative one, in: Theoretical and Applied Economics, Jg. 20, Nr. 9, S. 103–114.
- Bühner, R.** (2004): Mitarbeiterkompetenzen als Qualitätsfaktor, Strategieorientierte Personalentwicklung mit dem House of Competence, Carl Hanser Verlag, München und Wien, S. 55 f.
- Bühner, R. / Träger, T.** (2002): Kompetenzorientierte Entlohnung, in: Wertschöpfungsmanagement als Kernkompetenz, Horst Albach / Bernd Kaluza / Wolfgang Kersten (Hrsg.), Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, S. 468–487.
- Campbell, J. P. / Gasser, M. B. / Oswald, F. L.** (1996): The substantive nature of job performance variability, in: Murphy, K.R. (Hrsg.), Individual Differences and Behavior in Organizations, San Francisco, Jossey-Bass, S. 258–299.
- Cappelli, P. / Crocker-Hefter, A.** (1997): Distinctive human resources are firms’ core competencies, Organizational Dynamics, Jg. 24, Nr. 3, S. 7–22.



- Cappelli, P. / Neumark, D.** (2001): Do high-performance work practices improve establishment-level outcomes?, in: *Industrial and Labour Relations Review*, Jg. 54, Nr. 4, S. 737–775.
- Cappelli, P. / Neumark, D.** (2004): External Churning and Internal Flexibility: Evidence on the Functional Flexibility and Core – Periphery Hypotheses, *Industrial Relations*, Jg. 43, Nr. 1, S. 148–182.
- Carell, E.** (1972): *Allgemeine Volkswirtschaftslehre*, 14. Auflage, Verlag Quelle und Meyer, Heidelberg.
- Carmeli, A. / Tishler, A.** (2004): Resources, capabilities, and the performance of industrial firms – A multivariate analysis, in: *Managerial & Decision Economics*, Jg. 25., Nr. 6–7, S. 299–315.
- Carver, C. S. / Scheier, M. F.** (1985): Self-consciousness, expectations, and coping process, in: Field, T. M. / McCabe, P. M. / Schneiderman, N. (Hrsg.), *Stress and coping*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, S. 305–330.
- Chew, J. C. L.** (2004): The influence of human resource management practices on the retention of core employees of Australian organizations, An empirical study, Murdoch University, S. 2–188.
- Chadwick, C. / Dabu, A.** (2009): Human Resources, Human Resource Management and the competitive advantage of firms: Toward a more comprehensive model of causal linkages. in: *Organization science*, Jg. 20, Nr. 1, S. 253–272.
- Chiesa, V. / Barbeschi, M.** (1994): Technology strategy in competence based competition, in: Hamel, G. / Heene, A. (Hrsg.), *Competence based competition*, Chichester, UK: Wiley, S. 293–314.
- Choe, S. / Woods, R. / Erdem, M.** (2006): Measuring the impact of HRM practices on hospitality firms' performances, *International Journal of Hospitality Management*, Jg. 25, Nr. 2, S. 262–277.
- Collis, D. J. / Montgomery, C. A.** (1995): Competing on Resources – Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, Nr. 73, S. 118–128.
- Corley, K. G. / Gioia, D. A.** (2011): Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, Jg. 36, Nr. 1, S. 12–32.
- Cosack, S. / Guthridge, M. / Lawson, E.** (2010): Retaining key employees in times of change, *McKinsey Quarterly*, Jg. 3, S. 135–139.
- Cotton, R.D. / Shen, Y. / Livne-Tarandach, R.** (2011): On becoming extraordinary: The content and structure of the developmental networks of major league baseball hall of famers. *Academy of Management Journal*, Jg. 54, Nr. 1, S. 15–150.

- Damken, N.** (2007): Corporate Governance in mittelständischen Kapitalgesellschaften: Bedeutung der Business Judgement Rule und der D&O-Versicherung für Manager im Mittelstand nach der Novellierung des § 93 AktG und das UMAG, OIWiR-Verlag, Edewecht, Band 21, S. 58 f.
- d’Arcimoles, Ch.-H.** (1997): Human Resource Policies and Company Performance: A Quantitative Approach Using Longitudinal Data, *Organization Studies*, Sage Journals, Jg. 18, Nr. 5, S. 857–874.
- Daser, B.** (2009): Mensch oder Kostenfaktor?, Über die Haltbarkeit psychologischer Verträge im Outsourcing-Prozess, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 12.
- Daston, L. / Galison, P.** (2007): Objektivität, 1. Auflage, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main, S. 205.
- Day, G. S.** (1994): The capabilities of the market driven organizations, *Journal of Marketing*, Jg. 58, Nr. 4, S. 37–52.
- Deery, M. / Jago, L. K.** (2002): The core and the periphery: an examination of the flexible workforce model in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, Jg. 21, Nr. 4, S. 339–351.
- Delery, J. E. / Doty, D. H.** (1996): Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, Jg. 39, Nr. 4, S. 802–835.
- Dencker, J. C. / Gruber, M. / Shah, S. K.** (2009): Pre-Entry Knowledge, Learning, and the Survival of New Firms, in: *Organization Science*, Jg. 20, Nr. 3, S. 516–537.
- Deutsch, K. J. / Diedrichs, E. P. / Raster, M. / Westphal, J.** (1997): Gewinnen mit Kernkompetenzen – Die Spielregeln des Marktes neu definieren, Carl Hanser Verlag, München und Wien, S. 17–38.
- DGS / BDS** (1993): Ethik-Kodex der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS) und des Berufsverbands Deutscher Soziologinnen und Soziologen (BDS), <http://www.sozioogie.de/de/die-dgs/ethik/ethik-kodex.html>, Stand 14.06.2014.
- Domsch, M. E. / Gerpott, Th. J.** (1985): Verhaltensorientierte Beurteilungsskalen, in: *Die Betriebswirtschaft*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, Band 45, Heft 6, S. 666–680.
- Dragendorf, R. / Heering, W.** (1986): Beschäftigungsdauer, Effizienz und Flexibilität – Ein Beitrag zur Ökonomie des Beschäftigungsvertrages, in: Buttler, F. / Gerlach, K. / Schmiede, R. (Hrsg.), *Forschungsstelle Sozialökonomie der Arbeit (FSA)*, Berlin, S. 4 f.
- Duysters, G. / Hagedoorn, J.** (2000): Core competences and company performance in the world-wide computer industry, *The Journal of High Technology Management Research*, Jg. 11, Nr. 1, S. 75–91.

- Dyer, L. / Shafer, R.** (1998): From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research in organizational agility, Cornell University, Cahrs Working Paper Series, S. 1–35.
- Eden, D.** (1992): “Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and Other Self-Fulfilling Prophecies in Organizations“, Leadership Quarterly, Jg. 3, Nr. 3, S. 271–305.
- Elke, Gabriele** (2007): Veränderung von Organisationen – Organisationsentwicklung, in: Schuler, H. / Sonntag, K. (Hrsg.), Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie, Hogrefe Verlag, Göttingen, S. 752–759.
- Eickhoff, M. / Jakob, C.** (2003): Business Development: Business Creativity + Business Planning, in: Kamenz, U. (Hrsg.), Applied Marketing, Berlin, Heidelberg, New York, S. 805–812.
- Entrekin, L. / Court, M.** (2001): Human resource management practices: adaptation and change in an age of globalization, in: Management and Corporate Working Paper Nr. 2, S. 24–33.
- Erdil, O. / Kitapci, H. / Timurlenk, B.** (2010): Effects of core employees on organizational capabilities and firm performance, in: Journal of Global Strategic Management, Nr. 7, S. 30–38.
- Ernst, H. / Leptien, Ch. / Vitt, J.** (2000): Inventors Are Not Alike: The Distribution of Patenting Output Among Industrial R&D Personnel, IEEE Transactions of Engineering Management, Jg. 47, Nr. 2, S. 184–199.
- Erpenbeck, J. / Rosenstiel, L. von** (2003): Handbuch Kompetenzmessung, Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. IX–XL.
- Esser, H.** (1986): Können Befragte lügen? Zum Konzept des „wahren Wertes“ im Rahmen der handlungstheoretischen Erklärung von Situationseinflüssen bei der Befragung, ZUMA-Arbeitsberichte, S. 1–35.
- Euckens, W.** (2002): Ordnungspolitik, Hrsg.: Ingo Pies und Martin Leschke, Mohr Siebeck, Tübingen, S. 233 f.
- Euler, D. / Hahn, A.** (2014): Wirtschaftsdidaktik, 3. Auflage, Haupt UTB Verlag, Stuttgart, S. 223 f.
- Europäische Kommission** (2006): Die neue KMU-Definition, Benutzerhandbuch und Mustererklärungen, Unternehmen und Industrie (Hrsg.), Brüssel, S. 16–19.
- Fairlie, P.** (2011): Meaningful work, employee engagement, and other key employee outcomes – Implications for human resource development, in: Advances in developing human resources, Jg. 13, Nr. 4, S. 508–525.
- Fallgatter, M. J.** (1996): Beurteilung von Lower Management-Leistung: Konzeptualisierung eines zielorientierten Verfahrens, Eul Verlag, Lohmar, S. 11.

- Fallgatter**, M. J. (1998): Leistungsbeurteilungstheorie und –praxis: Zur „Rationalität“ der Ignorierung theoretischer Empfehlungen, Diskussionspapier Nr. 405, Universität Bielefeld, S. 2–16.
- Fallgatter**, M. J. (2007): Junge Unternehmen: Charakteristika, Potenziale, Dynamik, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 19–23.
- Fallgatter**, M. J. (2007): Unsicherheit, Legitimation und junge Unternehmen, in: Management kleiner und mittlerer Unternehmen – Stand und Perspektiven der KMU Forschung, Letmathe, P. / Eigler, J. / Welter, F. / Kathan, D. / Heupel, T. (Hrsg.), Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, S. 19.
- Fallgatter**, M. J. (2013): Personalbeurteilung, in: Handbuch strategisches Personalmanagement, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 171–185.
- Fay**, D. / **Lühmann**, H. (2004): Current themes in organizational change, European Journal of Work and Organizational Psychology, Jg. 13, Nr. 2, S. 113–119.
- Ferratt**, T. W. / **Agarwal**, R. / **Brown**, C. V. / **Moore**, J. E. (2005): IT human resource management configurations and IT turnover: theoretical synthesis and empirical analysis, Information Systems Research Jg. 16, Nr. 3, S. 237–255.
- Fenner**, D. (2010): Einführung in die angewandte Ethik, Narr Francke Attempto Verlag, Tübingen, S. 372–409.
- Fichtner**, H. (2008): Unternehmenskultur im Strategischen Kompetenzmanagement, Gabler / GWV Fachverlage, Wiesbaden, S. 11–29.
- Flick**, U. / **Kardorff**, E. von / **Steinke**, I. (2000): Qualitative Forschung – Was ist qualitative Forschung?, in: Qualitative Forschung – Ein Handbuch, Steinke, I. (Hrsg.), Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg, S. 17–29.
- Folkerts**, L. / **Hauschildt**, J. (2002): Personelle Dynamik in Innovationsprozessen, Neue Fragen und Befunde zum Promotorenmodell, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, Jg. 62, Nr. 1, S. 7–23.
- Friedrichs**, J. (1990): Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Aufl., Westdeutscher Verlag, Opladen, S. 236–246.
- Führung**, M. (2006): Risikomanagement und Personal, Dissertation Universität Trier, Deutscher Universitätsverlag, S. 107–215.
- Gabler** Wirtschaftslexikon (2010): Performance, Rubrik P-SK, 17. Auflage, GWV Fachverlage, Wiesbaden.
- Gardner**, T. M. (2005): Interfirm competition for human resources – evidence from the software industry, Academy of Management Journal, Jg. 48, Nr. 2, S. 237–256.

- Garcia-Zambrano, L. / Rodriguez-Castellanos, A. / Domingo Garcia-Merino, J.** (2013): The relationship between proactive management of core competencies and business performance, in: *Journal of Information and Knowledge Management*, Jg. 12, Nr. 2, S. 1–9.
- Gebhardt, R. / Hamer E.** (2005): Humanwerte der Betriebstypen, Öffentliche Institutionen, Personalunternehmen, Kapitalgesellschaften, 1. Auflage, Aton Verlag, Hannover, S. 13–135.
- Gelade, G. / Ivery M.** (2003): The impact of human resource management and work climate on organizational performance, in: *Personnel Psychology*, Jg. 56, Nr. 2, S. 383–404.
- Gemünden, H. G. / Walter, A.** (1994): Der Einfluss von Beziehungspromotoren auf den Erfolg von Technologie-Transfer-Projekten, Arbeitspapier der Universität Karlsruhe, in: *Umsetzungskompetenz, Diagnose und Förderung in Theorie und Unternehmenspraxis*, Wunderer, R. / Bruch, H. (Hrsg.), Verlag Franz Vahlen, München, S. 289 f.
- Gemünden, H. G. / Walter, A.** (1999): Beziehungspromotor, in: *Promotoren, Champions der Innovation*, Hauschildt, J. / Gemünden, H. G. (Hrsg.), 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 116–117.
- Gerds, J. / Schewe, G.** (2006): *Post Merger Integration*, 2. überarbeitete Auflage, Springer Verlag, Berlin u. Heidelberg, S. 14.
- Gerlach, K. / Stephan, G.** (2004): *Beschäftigungsstabilität im Wandel?: Empirische Befunde und theoretische Erklärungen für West- und Ostdeutschland*, hzb-Nachrichten, Hampp-Verlag, München, S. 157–180.
- Glückstein, A.** (2003): *Wissensmanagement – Eine neo-institutionalistische Perspektive*, Unitas Verlagsgesellschaft, Neuried, S. 19 f.
- Gmür, M. / Schwerdt, B.** (2005): Der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg, Eine Metaanalyse nach 20 Jahren Erfolgsfaktorenforschung, in: *Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)*, Rainer Hampp Verlag, Mering, S. 221–251.
- Gooderham, P. / Perry, E. / Ringdal, K.** (2008): The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms, in: *The International Journal of Human Resource Management*, Jg. 19, Nr. 11, S. 2041–2056.
- Göbel, E.** (2003): *Der Mensch – ein Produktionsfaktor mit Würde*, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Rainer Hampp Verlag, Mering, Jg. 4, Heft 2, S. 170–196.
- Gramm, C. L. / Schnell, J. F.** (2001): The Use of Flexible Staffing Arrangements in Core Production Jobs“, in: *Industrial & Labor Relations Review*, Jg. 54, Nr. 2, S. 245–251.
- Groysberg, B. / Lee, L.-E. / Nanda, A.** (2008): Can they take it with them? The portability of star knowledge workers' performance, in: *Management Science*, Jg. 54, Nr. 7, S. 1213–1230.

- Günterberg, B. / Wolter, H.-J.** (2002): Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002 – Daten und Fakten –, IfM – Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.), Bonn, Nr. 157, S. 13.
- Guerrero, S. / Barraud-Didier, V.** (2004): High-involvement practices and performance of French firms, *The international Journal of Human Resource Management*, Jg. 15, Nr. 8, S. 1408–1423.
- Guest, D. E. / Michie, J. / Conway, N. / Sheehan, M.** (2003): Human resource management and corporate performance in the U K, *British Journal of Industrial Relations*, Jg. 41, Nr. 2, S. 291–314.
- Gupta, S. / Woodside, A. / Dubelaar, Ch. / Bradmore, D.** (2009): Diffusing knowledge-based core competencies for leveraging innovation strategies: Modeling outsourcing to knowledge process organizations (KPOs) in pharmaceutical networks, *Industrial Marketing Management*, Jg. 38, Nr. 2, S. 219–227.
- Häder, M.** (2015): *Empirische Sozialforschung, Eine Einführung*, 3. Auflage, Springer Fachmedienverlag, Wiesbaden, S. 146–325.
- Hamel, G. / Prahalad, C. K.** (1994): *Competing for the future*, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts, S. 90 f.
- Hammer, M., / Champy, J.** (1993): *Reengineering the corporation: A manifest for business revolution*. New York: Harper Collins, S. 65 f.
- Handy, Ch.** (1993): *Understanding Organization*, 4. Auflage, Penguin Books Ltd., London, S. 119 f.
- Handy, Ch.** (2014): *The Shamrock Organisation*, in: *Business strategy review*, London business school, Ausgabe 4, S. 81.
- Hardes, H.-D. / Wickert, H.,** (2002): Zum Risikocharakter variabler Beteiligungsformen – Überlegungen aus arbeitsökonomischer Sicht, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, Jg. 16, Nr. 3, S. 308–341.
- Helfat, C. E. / Peteraf, M. A.** (2003): The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 24, Nr. 10, S. 997–1010.
- Hell, B. / Schuler, H. / Boramir, I. / Schaar, H.** (2006): Verwendung und Einschätzung von Verfahren der internen Personalauswahl und Personalentwicklung im 10 Jahres-Vergleich, *Zeitschrift für Personalforschung*, Hampp Verlag, Mering, Jg. 20, Nr. 1, S. 58–78.
- Hentschel, R.** (2001): Pflichtethik Kants, in: Klopfer, M. / Kolbe A. (Hrsg.): *Ethik 1, Grundfragen christlicher Verantwortung*, 2. Auflage, München, Katho Veröffentlichungen, S. 44.
- Hillerbrand, R.** (2006): *Technik, Ökologie und Ethik*, mentis Verlag, Paderborn, S 51 f.

- Hitt, M. A. / Bierman, L. / Shimizu, K. / Kochhar, R.** (2001): Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective, *Academy of Management Journal*, Jg. 44, Nr. 1, S. 13–28.
- Holtbrügge, D.** (2005): *Personalmanagement*, 2. Auflage, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, S. 24 f.
- Homann, K.** (1999): Die Relevanz der Ökonomik für die Implementierung ethischer Zielsetzungen, in: *Handbuch der Wirtschaftsethik*, Gütersloher Verlagshaus, Band 1, S. 322–343.
- Homann, K.** (2003): Grundlagen einer Ethik für die Globalisierung, in : v. Pierer, H. / Homann, K. / Lübbe-Wolff, G.: *Zwischen Profit und Moral*, München und Wien, Carl Hanser Verlag, S. 71.
- Homburg, Ch. / Giering, A.** (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte: ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: *Marketing: ZFP; journal of research and management*, Heft 1, S. 5–24.
- Homburg, Ch. / Baumgartner, H.** (1995): Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, in: *Marketing: ZFP; journal of research and management*, Band 17, Nr. 3, S. 162–176.
- Hosoya, G. / Koch, T. / Eid, M.** (2014): Längsschnittdaten und Mehrebenenanalyse, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Springer Fachmedien, Wiesbaden, Jg. 66, S. 189–218.
- Hug, T. / Poscheschnik, G.** (2010): *Empirisch Forschen – Die Planung und Umsetzung von Projekten im Studium*, Verlag Huter u. Roth, Wien, S. 53–184.
- Hunt, S. T.** (1996): Generic work behavior: An investigation into the dimensions of entry-level, hourly job performance, in: *Personnel Psychology*, Jg. 49, Nr. 1, S. 51–83.
- Hunter, J. E.** (2004): *Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings*, 2. Auflage, Sage Publications, London, S. 116.
- Huselid, M. A.** (1995): The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, Jg. 38, Nr. 3, S. 635–672.
- Huselid, M. A. / Beatty, R. W. / Becker, B. E.** (2005): “A players” or “A positions?” The strategic logic of workforce management, *Harvard Business Review*, Jg. 83, Nr. 12, S. 5–6.
- IAB** – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2009): *IAB-Kurzbericht, Dauer der Betriebszugehörigkeit*, Bertelsmann Verlag, Bielefeld.
- Ibrahim, A. B. / Soufani, K.** (2002): Entrepreneurship education and training in Canada: a critical assessment, in: *Education + Training*, Jg. 45., Nr. 8/9, S. 421–430.

- IDW** – Institut der Wirtschaftsprüfer (2014): Textausgabe Wirtschaftsgesetze, 30. Auflage, IDW-Verlag, Düsseldorf, S. 69–70.
- Ihne, H. / Krickhahn, Th.** (2012): Werthaltung angehender Führungskräfte, in: Internationale Schriften der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, Band 2, 1. Auflage, Normos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, S. 229–244.
- Ioannidis, J. P. A.** (2007): Limitations are not properly acknowledged in the scientific literature, *Journal of Clinical Epidemiology*, PubMed Verlag, Jg. 60, Nr. 4, S. 324–329.
- Irwin, J. G. / Hoffman, J. J. / Lamont, B. T.** (1998): The effect of the acquisition of technological innovations on organizational performance: A resource-based view, *Journal of Engineering and Technology Management*, Jg. 15, Nr.1, S. 25–54.
- Jackson, S. E. / DeNisi, A. S. / Hitt, M. A.** (2003): Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management, 1. Auflage, San Francisco, CA: Jossey-Bass, S. 3–33.
- Jackson, S. E. / Schuler, R. S. / Rivero, J. C.** (1989): Organizational characteristics as predictors of personnel practices, *Personnel Psychology*, Jg. 42, Nr. 4, S. 727–786.
- Janson, S.** (2015): Selbstmanagement: Arbeitsorganisation und Produktivität im digitalen Wandel, in: Becker, P. (Hrsg.), *Executive Health – Gesundheit als Führungsaufgabe*, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 107–108.
- Javidan, M.** (1998). Core Competence: What Does it Mean in Practice?, *Long Range Planning*, Jg. 31, Nr. 1, S. 60–71.
- Jiang, K. / Lepak, D. P. / Hu, J. / Baer, J. C.** (2012): How does Human Resource Management influence organizational outcomes? A Meta-Analytic investigation of mediating mechanisms, *Academy of Management Journal*, Jg. 55, Nr. 6, S. 1264–1294.
- Jochims, Th.** (2010): Personalpolitik in mittelständischen Unternehmen, *Empirische Personal- und Organisationsforschung*, Alewell, D. / Kabst, R. / Martin, A. / Matiaske, W. / Nienhüser, W. / Schramm, F. / Weber, W. (Hrsg.), Band 44, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, S. 133–134.
- Jörges-Süß, K. / Süß, S.** (2004): Neo-Institutionalistische Ansätze der Organisations-  
theorie, [www.uni-due.de/apo/Neo.pdf](http://www.uni-due.de/apo/Neo.pdf), S. 1–8.
- Johnson-Cramer, M. E. / Cross, R. L. / Yan, A.** (2003): Sources of Fidelity in Purposive Organizational Change: Lessons from a Re-engineering Case, *Journal of Management Studies*, Jg. 40, Nr. 7, S. 1837–1838.
- Kalabina, E. G.** (2009): Managing interaction between regional and internal labor markets: theoretical analysis and empirical evaluation (case of the companies from Ural region), in: *Contemporary management: problems, hypotheses, studies*, Higher School of Economics (HSE), Moskau, S. 323–340.



- Kemelgor, B. H. / Meek, W. R.** (2008): Employee Retention in Growth-Oriented Entrepreneurial Firms – an Exploratory Study, in: Journal of Small Business Strategy, Jg. 19, Nr. 1, S. 74–86.
- Kern, W.** (2002): Kernkompetenzen – ein Kapazitätsspezifikum, in: Wertschöpfungsmanagement als Kernkompetenz, Horst Albach / Bernd Kaluza / Wolfgang Kersten (Hrsg.), Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, S.14–24.
- Kieser, A.** (1999): Konstruktivistische Ansätze, in: Organisationstheorien, Kieser, A. (Hrsg.), 3. Auflage, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 287–289.
- Kirsch, L. J. / Ko, D.-G. / Haney, M. H.** (2010): Investigating the Antecedents of Team-Based Clan Control, in: Picot, A., et al. (2012), Organisation – Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht, 6. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 325.
- Kittner, M.** (1997): „Human Resources“ in der Unternehmensbewertung, in: Der Betrieb, Handelsblatt Fachmedien GmbH, Düsseldorf, Heft 46, S. 2285–2290.
- Klimecki, R. / Gmür, M.** (2005): Personalmanagement: Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven. 3. Auflage, Lucius & Lucius, Stuttgart, S. 215–221.
- Knyphausen, D. zu** (1993): „Why Are Firms Different?“ – Der Ressourcenorientierte Ansatz im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im strategischen Management in: Die Betriebswirtschaft (DBW), Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, Ausgabe 53, Nr. 6, S. 771–792.
- Koch, M. J. / McGrath, R. G.** (1996): Improving labor productivity: Human resource management policies do matter, Strategic Management Journal, Jg. 17, Nr. 5, S. 335–354.
- Köhler, T.** (2004): Statistik für Psychologen, Pädagogen und Mediziner – Ein Lehrbuch, 1. Auflage, W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 21 f.
- Kogut, B. / Zander, U.** (1992): Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, Organization Science, Jg. 3, Nr. 3 S. 383–397.
- Kozlowski, S. W. J. / Klein, K. J.** (2000): A multilevel approach to theory and research in organizations – Contextual, temporal, and emergent processes, in: Klein, K. J. / Kozlowski, S. W. J. (Hrsg.), Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions, Verlag Jossey-Bass, San Francisco, S. 3–90.
- Krämer, W.** (2003): Mittelstandsökonomik – Grundzüge einer umfassenden Analyse kleiner und mittlerer Unternehmen, Vahlem Verlag, München, S. 9 f.
- KfW** (2003): KMU-Definition, EU L124/36 vom 20.05.2003, [https://www.kfw.de/Download-Center/Förderprogramme-\(Inlandsförderung\)/PDF-Dokumente/6000000196-KMU-Definition.pdf](https://www.kfw.de/Download-Center/Förderprogramme-(Inlandsförderung)/PDF-Dokumente/6000000196-KMU-Definition.pdf).
- Kressler, H. W.** (2001): Leistungsbeurteilung und Anreizsysteme – Motivation, Vergütung, Incentives –, Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Frankfurt/Wien, S. 69.

- Kriegesmann, B. / Lamping, St. / Schwering, M. G.** (2003): Innovationsorientierte Kompetenzentwicklung in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Eine empirische Untersuchung von Unterschieden in der Personal- und Organisationsentwicklung dynamischer und statischer KMU, in: IGA – Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen, Schweizerisches Institut für Gewerbliche Wirtschaft an der Universität St. Gallen (Hrsg.), Dunker und Humboldt Verlag, Berlin et al., S. 221–236.
- Kromrey, H.** (1994): Empirische Sozialforschung, 6. Auflage, UTB Leske + Budrich, Opladen, S. 126.
- Kromrey, H.** (2009): Empirische Sozialforschung, 12. Auflage, UTB Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft, Stuttgart, S. 155.
- Krüger, W. / Homp, Ch.** (1997): Kernkompetenz-Management – Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 25–82.
- Krüger, W.** (2006): Standortbestimmung – Wo steht der Mittelstand?, in: Praxishandbuch des Mittelstandes, Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen, Krüger, W. / Klippstein, G. / Merk, R. / Wittberg, V. (Hrsg.), 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 13–32.
- Küpper, H.-U.** (2005): Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik, in: Zeitschrift der Betriebswirtschaft, 75 Jg., Heft Nr. 9, S. 834–850.
- Kullak, F.** (1995): Personalstrategien in Klein- und Mittelbetrieben, Eine transaktionskostentheoretisch fundierte empirische Analyse, in: Empirische Personal- und Organisationsforschung, Weber, W. / Martin, A. / Nienhüser, W. (Hrsg.), Rainer Hampp Verlag, München und Mering, S. 33–39.
- Lado, A. / Wilson, M.** (1994): Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency based perspective, Academy of Management Review, Jg. 19, Nr. 4, S. 699–727.
- Lado, A. / Boyd, N. / Wright, P.** (1992): A competency based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration, Journal of Management, Jg. 18, Nr. 1, S. 77–91.
- Lanninger, V.** (2009): Prozessmodell zur Auswahl Betrieblicher Standardanwendungssoftware für KMU, J. Eul Verlag, Lohmar, S. 29–30.
- Lazear, E. P.** (1986): Raids and offer matching, in: Research in Labor Economics, JAI Press Inc., Jg. 8, Teil A, S. 141–165.
- Lee, J.-N. / Miranda, S. M. / Kim, Y.-M.** (2004): IT outsourcing strategies: universalistic, contingency, and configurational explanations of success, Information Systems Research, Jg. 15, Nr. 2, S. 110–131.
- Lehmann-Waffenschmidt, M.** (2012): Kontingenz und Kausalität bei evolutorischen Prozessen, Technische Universität Dresden, Nr. 12/01, S. 4–21.

- Leitner, K.-H.** (2001): Strategisches Verhalten von kleinen und mittleren Unternehmen – Eine empirische Untersuchung an österreichischen Industrieunternehmen vor einem industrieökonomischen und organisationstheoretischen Hintergrund, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften und Informatik der Universität Wien, S. 65 f.
- Leonard-Barton, D.** (1992): Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, Jg. 13, S. 111–125.
- Lepak, D. P. / Snell, S. A.** (1999): The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, Jg. 24, Nr. 1, S. 31–48.
- Lepak, D. P. / Snell, S. A.** (2002): Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configuration, in: *Journal of Management*, Jg. 28, Nr. 4, S. 517–543.
- Lepak, D. P. / Taylor, S. / Tekleab, A. / Marrone, J. A. / Cohen, D. J.**, (2007): An examination of the use of high-investment human resource systems for core and support employees, in: *Human Resource Management*, Jg. 46, Nr. 2, S. 223–246.
- Letmathe, P. / Eigler, J. / Welter, F. / Kathan, D. / Heupel, T.** (2007): Management kleiner und mittlerer Unternehmen – Stand und Perspektiven der KMU-Forschung, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, S. V–377.
- Levitt, B. / March, J. G.** (1988): Organizational learning, *Annual Reviews of Sociology*, Jg. 14, Nr. 1, S. 319–340.
- Lichtsteiner, R. A.** (2005): Prozessmanagement im Personalbereich, in: *Neue Herausforderungen im Personalmanagement*, Wald, P. M. (Hrsg.), Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 119–135.
- Lin-Hi, N. / Suchanek, A.** (2011): Corporate Social Responsibility als Integrationsherausforderung – Zum systematischen Umgang mit Konflikten zwischen Gewinn und Moral, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)*, Band 81, Heft 1, S. 63–91.
- Liu, L. / Chen, D. Q. / Bose, I. / Hu, N. / Bruton, G. D.** (2013): Core versus peripheral information technology employees and their impact on firm performance, in: *Decision support system*, Jg. 55, Nr. 1, S. 186–193.
- Lohaus, D. / Schuler, H.** (2014): Leistungsbeurteilungen, in: *Lehrbuch der Personalpsychologie*, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Schuler, H. / Kannig, U. P. (Hrsg.), Hogrefe Verlag, Göttingen, S. 357–406.
- Lopez-Cabrales, A. / Valle, R. / Herrero, I.** (2006): The contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency, in: *Human Resource Management*, Jg. 45, Nr. 1, S. 81–109.
- Lück, W.** (2002): Aufsichtsrat und Kernkompetenzen, in: *Wertschöpfungsmanagement als Kernkompetenz*, Horst Albach / Bernd Kaluza / Wolfgang Kersten (Hrsg.), Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, S. 450–464.

- Lueken, G.-L.** (1992): Inkommensurabilität als Problem rationalen Argumentierens, Günther Holzboog / Friedrich Frommann (Hrsg.), Verlag Frommann-Holzboog, Stuttgart-Bad Cannstatt, S. 174–197.
- Lüdtke, O. / Robitzsch, A. / Trautwein, U. / Köller, O.** (2007): Umgang mit fehlenden Werten in der psychologischen Forschung, Probleme und Lösungen, in: Psychologische Rundschau, Jg. 58, Nr. 2, S. 103–117.
- MacKenzie, S. B. / Podsakoff, Ph. M. / Rich, G. A.** (2001): Transformational and transactional leadership and salesperson performance, Journal of Academy of Marketing Science, Jg. 29, Nr. 2, S. 115–134.
- Mahoney, J. T.** (1995): The Management of Resources and the Resource of Management, Journal of Business Research Nr. 33, New York, S. 91–101.
- Martin, J.** (2001): Organizational Culture – Mapping the Terrain –, Sage Publications, London.
- Marcus, B. / Schuler, H.** (2006): Leistungsbeurteilungen, in: Lehrbuch der Personalpsychologie, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Schuler, H. (Hrsg.), Hogrefe Verlag, Göttingen et al., S. 434–464.
- Matiaske, W. / Mellewigt, T.** (2002): Motive, Erfolge und Risiken des Outsourcing – Befunde und Defizite der empirischen Outsourcing-Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Jg. 72, S. 641–659.
- Matusik, S. F. / Hill, C. W. L.** (1998): The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage, Academy of Management Review, Jg. 23, Nr. 4, S. 680–697.
- Mayer, H. O.** (2008): Interview und schriftliche Befragung – Entwicklung, Durchführung und Auswertung, 4. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München, S. 45 f.
- Mayring, P.** (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung, 5. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel, S. 40 f.
- Mayring, P.** (2010): Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken, 11. aktualisierte und überarbeitete Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel, S. 17 f.
- McCull-Kennedy, J. R. / Anderson, R. D.** (2002): Impact of leadership style and emotions on subordinate performance, in: The Leadership Quarterly, Jg. 13, Nr. 5, S. 545–559.
- McKelvie, A. / Davidsson, P.** (2009): From Resource Base to Dynamic Capabilities: an Investigation of New Firms, British Journal of Management, Jg. 20, Nr. 1, S. 63–80.

- Meffert, H. / Burmann, Ch. / Kirchgeorg, M.** (2008): Marketing – Grundlagen markt-orientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, Auflage 10, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 783.
- Menzel, D. / Puggel, A.** (2008): Strategische Management-Kompetenz in KMU. Ergebnisse einer repräsentativen Studie. In: Meyer, J.-A. (Hrsg.): Management-Kompetenz in kleinen und mittleren Unternehmen, Josef Eul Verlag, Lohmar, S. 177–194.
- Mertens, D.** (1974): Teil A, Schlüsselqualifikationen, in: Fahin, G. / Herz, O. (Hrsg.); Berufsforschung und Hochschuldidaktik 1 – Sondierung des Problems, Blickpunkt Hochschuldidaktik, Heft 32, S. 207.
- Messersmith, J. G. / Patel, P. C. / Lepak, D. P. / Gould-Williams, J. S.** (2011): Unlocking the black box: Exploring the link between high performance work systems and performance, *Journal of Applied Psychology*, Jg. 96, Nr. 6, S. 1105–1118.
- Metall NRW** (2015): ERA-Entgelttabellen 2015/2016, [http://metall.nrw/uploads/media/ERA-Entgelttabellen\\_2015\\_2016\\_E.pdf](http://metall.nrw/uploads/media/ERA-Entgelttabellen_2015_2016_E.pdf)
- Mey, G. / Mruck, K.** (2010): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie, 1. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 454–455.
- Meyer, J. P. / Allen, N. J. / Topolnytsky, L.** (1998): Commitment in a changing world of work, in: *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, Jg. 39, Nr. 1–2, S. 83–93.
- Meyer-Ferreira, P.** (2010): Human Capital strategisch einsetzen, Modelle und Konzepte für die Unternehmenspraxis, Verlag Wolters Kluwer Deutschland, Köln, S. 30–164.
- Miles, R. / Snow, Ch. C.** (1984): Designing strategic human resource systems, *Organizational Dynamics*, Jg. 13, Nr. 1, S. 36–52.
- Milgrom, P. / Roberts, J.** (1992): Economics, Organization and Management, Englewood Cliffs, N. J., Kapitel 9: Ownership und Property Rights, Abschnitt: „The Ethics of Private Property“, S. 305.
- Miller, D. / Kets de Vries, M. F. R. / Toulouse, J.-M.** (1982): “Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy – Making, Structure and Environment” *Academy of Management Journal*, Jg. 25, Nr. 2, S. 237–253.
- Minina, V. / Krupskaya, A.** (2010): Core employee’s profile as a mean of human resource development in knowledge-intensive firms, in: Paper for 11th International Conference on Human Resource Development Research and Practice across Europe, S. 3–10.
- Montealegre, R.** (2002): A Process Model of Capability Development: Lessons from the Electronic Commerce Strategy at Bolsa de Valores de Guayaquil, in: *Organization Science*, Jg. 13, Nr. 5, S. 514–531.

- Morawski, M.** (2013): Knowledge sharing processes with the participation of key employees, in: *Management, Versita*, Jg. 17, Nr. 2, S. 16–30.
- Moser, K. / Sende, C.** (2011): Organisationspsychologie, in: *Psychologie – Eine Einführung in ihre Grundlagen und Anwendungsfelder*, Schütz A., et al. (Hrsg.), 4. Auflage, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 434–435.
- Mürthel, M. / Högl, M.** (2008): Intellektuelles Kapital – Konzeptualisierung und Messung von Wissen als Produktionsfaktor, *Zeitschrift für Controlling und Management (ZfCM)*, Jg. 52, Heft 3, S. 175–177.
- Mugler, J.** (2009), in: *Gabler Kompakt-Lexikon, Unternehmensgründung*, 2. Auflage, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 233.
- Nadler, D. / Tushman, M.** (1999): The organization of the future: Strategic imperatives and core competencies for the 21st century, *Organizational Dynamics*, Jg. 28, Nr. 1, S. 45–60.
- Nagel, A.** (1997): Personalarbeit und Unternehmenserfolg in der Rezession – Zur Bedeutung der Mitarbeiterinteressen, in: *Strategie- und Informationsmanagement*, Band 7, Scholz, Ch. (Hrsg.), Rainer Hamp Verlag, München und Mering, S. 248–260.
- Nelson, R. R. / Winter, S. G.** (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press Cambridge, Massachusetts, London, S. 119–120.
- Newman, D. A.** (2009): Missing data techniques and low response rates : the role of systematic nonresponse parameters, in: *Statistical and methodological myths und urban legends : doctrine, verity and fable in the organizational and social sciences*, Lance, C. E. / Vandenberg, R. J. (Hrsg.), Routledge/Taylor & Francis Group, New York, S. 7–36.
- Newman, D. A.** (2014): Missing data : five practical guidelines, in: *Organizational research methods*, Jg. 17, Nr. 4, S. 372–411.
- Nicol, A. A. M. / Pexman, P. M.** (2007): *Presenting Your Findings, A Practical Guide for Creating Tables*, 8. Auflage, American Psychological Association, Washington, DC, S. 67–80.
- Nienhüser, W.** (2002): Alternde Belegschaften – betriebliche Ressource oder Belastung?, in: *Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter*, Behrend, Ch. (Hrsg.), Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 79.
- Nink, M.** (2014): Engagement Index, Die neuesten Daten und Erkenntnisse aus 13 Jahren Gallup-Studie, Redline Verlag, München, S. 9.
- North, K. / Reinhardt, K.** (2005): *Kompetenzmanagement in der Praxis*, Gabler-Verlag, Wiesbaden, S. 59.

- Nübold, A. / Maier G. W.** (2012): Führung in Zeiten des demografischen Wandels, in: Die Zukunft der Führung, Grote, S. (Hrsg.), Springer Verlag, Heidelberg, S. 131–151.
- Nunnally, J. C.** (1978): Psychometric theory, 2. Ausgabe, McGraw-Hill, New-York, S. 245.
- O’Boyle jr., E. / Aguinis, H.** (2012): The best and the rest: Revisiting the norm of normality of individual performance, Personnel Psychology, Jg. 65, Nr. 1, S. 79–119.
- Oechsler, W. A.** (2006): Personal und Arbeit – Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung, 8. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München, S. 508.
- Oertig, M. / Kels, P.** (2014): Innovationsorientiertes Personalmanagement – Leitfaden für HR-Verantwortliche und Führungskräfte, Luchterhand Verlag, Köln, S. 249–251.
- Osterloh, M. / Frost, J.** (2006): Prozessmanagement als Kernkompetenz – Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, 5. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 171 f.
- Osterman, P.** (1987): Choice of employment systems in internal labor markets, Industrial Relations, Jg. 26, Nr. 1, S. 48–63.
- Osterman, P.** (1994): How common is workplace transformation and who adopts it? Industrial and Labor Relations Review, Jg. 47, Nr. 2, S. 173–188.
- Paauwe, J.** (2004): HRM and Performance: Achieving Long Term Viability, Oxford University Press, New York, S. 85-119.
- Paauwe, J. / Boselie, P.** (2005): HRM and performance: what next? in: Human Resource Management Journal, Jg. 15, Nr. 4, S. 68–83.
- Patterson, M. G. / West, M. A. / Lawthom, R. / Nickell, S.** (1997): Impact of People Management Practices on Business Performance, Institute of Work Psychology University of Sheffield and Centre of Economic Performance London School of Economics, London, S. 1-28.
- Peterson, R. A.** (1994): A Meta-analysis of Cronbach’s Coefficient Alpha, Journal of Consumer Research, Oxford University Press, Jg. 21, Nr. 2, S. 381–391.
- Pfeiffer, Ch.** (2011): The Heterogenous Economic Consequences of Works Council Relations, in: Schmollers Jahrbuch, Jg. 131, Nr. 1., S. 59–71.
- Pfohl, H.-Ch.** (2006): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, Erich Schmidt Verlag, 4. Auflage, Berlin, S. 16–241.
- Pfohl, H.-Ch.** (2013): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, Erich Schmidt Verlag, 5. Auflage, Berlin, S. 2–269.

- Phillips**, D. J. (2002): A genealogical approach to organizational life chances: the parent-progeny transfer among Silicon Valley law firms, 1946–1996, in: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 47, Nr. 1, S. 474–506.
- Picot**, A. / **Reichwald**, R. / **Wigand**, R. (2003): *Die grenzenlose Unternehmung*. 5. Aufl. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 118.
- Picot**, A. / **Dietl**, H. / **Franck**, E. / **Fiedler**, M. / **Royer**, S. (2012): *Organisation – Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht*, 6. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 325.
- Picot**, A. / **Dietl**, H. / **Franck**, E. / **Fiedler**, M. / **Royer**, S. (2015): *Organisation – Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht*, 7. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 15–317.
- Pieper**, A. (2003): *Einführung in die Ethik*, 5. Überarbeitete Auflage, A. Franke Verlag, Tübingen und Basel, S. 17 f.
- Pieper**, J. (1995): *Schlüsselpersonen erwerben Schlüsselqualifikationen, Innovative Personalentwicklung: Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen*, Sattelberger, Th. (Hrsg.), 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 70–79.
- Pies**, I. / **Sardison**, M. (2006): *Wirtschaftsethik*, in: *Einführung in die angewandte Ethik*, Knoepffler, N. / Kunzmann, P. / Pies, I. / Siegetsleitner, A. (Hrsg.): Freiburg und München, S. 267–298.
- Pies**, I. / **Hielscher** St. / **Beckmann** M. (2009): *Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik, Ein ordonomischer Beitrag zum Kompetenzaufbau für Führungskräfte*, in: *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, Ausgabe 69, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 317–332.
- Plath**, H.-E. (2002): *Erfahrungswissen und Handlungskompetenz – Konsequenzen für die berufliche Weiterbildung*, in: *IAB-Kompendium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Kleinhenz, G. (Hrsg.), BeitrAB 250, S. 517–529.
- Pleitner**, H. J. (1997): „Faktor Mensch“, in: *Management in KMU: Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen*, Pichler, H. J./ Pleitner, H. J. / Schmidt, K-H. (Hrsg.), 2. Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern – Stuttgart – Wien, S. 69-87.
- Podsakoff**, Ph. M. / **MacKenzie**, S. B. / **Podsakoff**, N. P. / **Bachrach**, D. G. (2008): *Scholarly influence in the field of management: A bibliometric analysis of university and author impact on the management literature during the past quarter century*, *Journal of Management*, Jg. 34, Nr. 4, S. 641 f.
- Polanyi**, M. (1985): *Impliziertes Wissen*, Frankfurt am Main, 1. Auflage, Suhrkamp Verlag, S. 13 f.
- Poropat**, A. (2002): *New Models of Work Performance and Their Implications for Employment Relations*, [www98.griffith.edu.au/.../bitstream/.../20235\\_1.pdf](http://www98.griffith.edu.au/.../bitstream/.../20235_1.pdf), S. 1–11.



- Porter, M. E.** (2010): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 7. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt/Main, S. 25–226.
- Porter, M. E.** (2014): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 8. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt/Main, S. 61–72.
- Porst, R.** (1999): Thematik oder Incentives? Zur Erhöhung der Rücklaufquoten bei postalischen Befragungen, ZUMA-Nachrichten, GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften e.V., Mannheim, Jg. 45, S. 72–87.
- Prahalad, C. K. / Hamel, G.** (1990): The core competence of the corporation, in: Harvard Business Review, Jg. 68, Nr. 3, S. 79–91.
- Prezewowsky, M.** (2007): Demografischer Wandel und Personalmanagement, DUV Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, S. 37–38.
- Priem, R. L. / Butler, J. E.** (2001): Is the Resource-Based „View“ a Useful Perspective for Strategic Management Research?, The Academy of Management Review, Jg. 26, Nr. 1, S. 22–40.
- Purcell, J.** (2004): Business strategies and human resource management: uneasy bedfellows or strategic partners? Working paper presented at the international seminar on „HRM: what’s next?“, organised by the Erasmus University Rotterdam, in: Paauwe, J. / Boselie, P. (2005): HRM and performance: what next? In: Human Resource Management Journal, Jg. 15, Nr. 4, S. 68–83.
- Quinn, J. B.,** (1992): Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry, New York: The Free Press, S. 349 f.
- Rasch, B., et al.** (2014): Quantitative Methoden 1: Einführung in die Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler, 4. Auflage, Springer-Verlag, Berlin und Heidelberg, S. 34–40.
- Rasche, Ch.** (1994): Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen: ein ressourcenorientierter Ansatz, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 77.
- Ravenscraft, D. / Scherer, F. M.** (1982): The lag structure of returns to research and development, Applied Economics, Chapman and Hall Ltd., Jg. 14, Nr. 6, S. 603–620.
- Reetz, L.** (1989): Zur Bedeutung der Schlüsselqualifikationen in der Berufsausbildung, in: Reetz, R. / Reitmann, T. (Hrsg.), Schlüsselqualifikationen, Hamburg, S. 16–35.
- Renaud, S.** (2008): Dynamic Efficiency of Supervisory Board Codetermination in Germany, in: Hans Böckler Stiftung, Mitbestimmung rechnet sich, Böckler Implus, Ausgabe 17, S. 1–2.
- Reinemann, H.** (2011): Mittelstandsmanagement – Einführung in Theorie und Praxis, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Stuttgart, S. 217–221.
- Reinhardt, R.** (2014): Neuroleadership – Empirische Überprüfung und Nutzenpotenzial für die Praxis, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München, S. 203.

- Reiß, M. / Corsten, H.** (1992): Integrative Führungssysteme, in: Integrationsmanagement für neue Produkte, Hanssen, R. A. (Hrsg.), ZfbF Sonderheft, Nr. 30, Verl.-Gruppe Handelsblatt, Düsseldorf, S. 150–168.
- Rhein, Th. / Stüber, H.** (2014): IAB-Kurzbericht – Beschäftigungsdauer im Zeitvergleich, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.), Nr. 3, S. 1–5.
- Ridder, H.-G. / Conrad, P. / Schirmer, F. / Bruns, H.-J.** (2001): Strategisches Personalmanagement. Mitarbeiterführung, Integration und Wandel aus ressourcenorientierter Perspektive, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, S. 15.
- Ridder, H.-G.** (2013): Personalwirtschaftslehre, 4., aktualisierte und überarbeitete Auflage, W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 21–92.
- Rodouli, F.** (2004): Commitment und Motivation von Informationsgebern in einem virtuellen Informations-Netzwerk zum Arbeitsschutz, Institut ASER e.V. an der Bergischen Universität Wuppertal, [http://www.aser.uni-wuppertal.de/pdf\\_files/aser-Bericht-Nr-8-01.pdf](http://www.aser.uni-wuppertal.de/pdf_files/aser-Bericht-Nr-8-01.pdf), S. 31–32.
- Rossiter, J. R.** (2008): Content Validity of Measures of Abstract Constructs in Management and Organizational Research, British Journal of Management, Jg. 19, Nr. 4, S. 380–388.
- Rousseau, D. M.** (1995): Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements, Thousand Oaks, CA: Sage, S 6 f.
- Rudolph, W. / Wassermann, W.** (2006): Übergänge zwischen Betriebsratslosigkeit und Betriebsratsgründung: Neue Betriebsratsgründungen im Bereich kleiner Betriebe und Reform der Betriebsverfassung, in: Artus, I. / Böhm, S. / Lücking, S. / Trinczek, R. (Hrsg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen, Campus Verlag, Frankfurt am Main, S. 94 f.
- Rumberger, R. W. / Levin, H. M.** (1991): The impact of surplus schooling on workers productivity, Industrial Relations, Jg. 30, Nr. 2, S. 209–228.
- Rump, J. / Eilers, S.** (2007): Employability Management – lebenslange Beschäftigungsfähigkeit als Antwort auf den demografischen Wandel, Loebe, H. / Severing, E. (Hrsg.), Demografischer Wandel und Weiterbildung – Strategien einer alterssensiblen Personalpolitik, Band 44, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, S. 39–58.
- Rump, J. / Eilers, S.** (2011): Employability Management 2.0 – Einblick in die praktische Umsetzung eines zukunftsorientierten Employability Management, Hrsg: Jutta Rump und Thomas Sattelberger, Verlag Wissenschaft & Praxis Dr. Brauner, Sternfels, S. 87 f.
- Sanchez, R. / Heene, A.** (1997): Reinventing strategic management: New theory and practice for competence-based competition, European Management Journal, Jg. 15, Nr. 3, S. 303–317.
- Sattelberger, Thomas** (1995): Innovative Personalentwicklung: Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 70 f.

- Schelten**, A. (1997): Testbeurteilung und Testerstellung, Grundlagen der Teststatistik und Testtheorie für Pädagogen und Ausbilder in der Praxis, 2. Auflage, Franz Steiner Verlag, Stuttgart, S.124–126.
- Scherm**, E. (2011): Personalarbeit legitimieren, Personal: Zeitschrift für Human Resource Management, Jg. 63, Nr. 3, S. 29–30.
- Schierenbeck**, H. / **Wöhle**, C. B. (2012): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 18., überarbeitete Auflage, Oldenbourg Verlag, München, S. 11–130.
- Schlick**, S. (2008): Statistik – Aufgaben mit Lösungen, Praxisnahe Aufgaben mit Excel-Unterstützung für eine gezielte Repetition und Prüfungsvorbereitung, 2. überarbeitete Auflage, Compendio Bildungsmedien, Zürich, S. 84–96.
- Schlosser**, F. (2015): Identifying and differentiating key employees from owners and other employees in SMEs, in: Journal of Small Business Management, Jg. 53, Nr. 1, S. 37–53.
- Schlömer-Laufen**, N. (2011): Die Entstehung von Betriebsräten in kleinen und mittleren Familienunternehmen – Eine theoretische und empirische Analyse der Determinanten von Betriebsratsgründungen durch Arbeitnehmer, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 3.
- Schneider**, M. (2008): Organisationskapital und Humankapital als strategische Ressourcen, in: Zeitschrift für Personalforschung, 22. Jg., Nr. 1, Rainer Hampp Verlag, München, S. 12–34.
- Schnell**, R. / **Hill**, P.B. / **Esser**, E. (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung, 6. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München, S. 333.
- Schnell**, R. / **Hill**, P.B. / **Esser**, E. (2011): Methoden der empirischen Sozialforschung, 9. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München, S. 141–442.
- Scholz**, Ch. (2006): Humankapitalberechnung zwischen Markt- und Ressourcenorientierung, Rainer Hampp Verlag, München, S. 62 f.
- Scholz**, Ch. (2007): Ökonomische Humankapitalbewertung – Eine betriebswirtschaftliche Annäherung an das Konstrukt Humankapital, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP), Nr. 59, Heft 1, S. 20–37.
- Scholz**, Ch. / **Stein**, V. (2010): Dynamisches Human-Capital- und Kompetenz-Controlling im innovativen Mittelstand, in: Strategie- und Informationsmanagement, Ch. Scholz (Hrsg.), Rainer Hampp Verlag, München und Mering, S. 62-69.
- Scholz**, Ch. / **Stein**, V. / **Bechtel**, R. (2011): Human Capital Management, Raus aus der Unverbindlichkeit!, 3. Auflage, Verlag Wolters Kluwer Deutschland, Köln, S. 15–204.
- Scholz**, Ch. (2014): Personalmanagement – Informationsorientierte und verhaltens-theoretische Grundlagen, 6. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, S. 53–117.

- Scholz, M. / Reydon, Th. A. C.** (2008): Wie praktische Probleme aus ungerechtfertigter Theorieübertragung hervorgehen können: Eine Fallstudie des populationsökologischen Ansatzes in der Organisationstheorie, in: Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik, Scherer, A. G. / Patzer, M. (Hrsg.), Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 134.
- Schreyögg, G. / Kliesch, M.** (2006): Zur Dynamisierung organisationaler Kompetenzen – „Dynamic Capabilities“ als Lösungsansatz?, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zbf), Nr. 58, S. 455–476.
- Schreyögg, G. / Koch, J.** (2007): Grundlagen des Managements, 1. Auflage, Gabler / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 6-397.
- Schubert, A. von** (2009): Exzellenter Kundenservice durch neue Führungsmethoden, in: PersonalEntwickeln 134. Erg.-Lfg., 7.43, S. 1–31.
- Schuler, H.** (2004): Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, 2. Auflage, Hogrefe-Verlag, Göttingen, S. 9–22.
- Schuler, H.** (2007): Lehrbuch Organisationspsychologie, 4. aktualisierte Auflage, Verlag Hans Huber, Hogrefe, Bern, S. 321 f.
- Schuler, H. / Moser, K.** (2014): Lehrbuch Organisationspsychologie, 5. vollständig überarbeitete Auflage, Verlag Hans Huber, Hogrefe, Bern, S. 177 f.
- Schuler, H. / Muck, P. M. / Hell, B. / Höft, S. / Becker, K. / Diemand, A.** (2004): Entwicklung eines multimodalen Systems zur Beurteilung von Individualleistungen, in: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, Schuler, H. (Hrsg.), Hogrefe-Verlag, Göttingen, S. 133–158.
- Schuster, F. E.** (1987): Menschenführung – ein Gewinn, McGraw-Hill Book Company, Hamburg, S. 21–24.
- Schwarz, D.** (2010): Strategische Personalplanung und Humankapitalbewertung, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 17–119.
- Segal, L. M. / Sullivan, D. G.** (1997): „The growth of temporary services work“, in: Journal of Economics Perspective, Jg. 11, Nr. 2, S. 36–117.
- Segbers, F.** (2009): Bürgerrechte, soziale Rechte und Autonomie. Weiterentwicklung des Sozialstaates durch ein Grundeinkommen, in: Wolfgang Nethöfel / Peter Dabrock / Siegfried Keil (Hrsg.), Verantwortungsethik als Theologie des Wirklichen, Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, Göttingen, S. 181–217.
- Shane, S. / Venkataraman, S.** (2000). “The Promise of Entrepreneurship As a Field of Research” Academy of Management Executive, Jg. 25, Nr. 1, S. 217–226.
- Snell, S. A. / Youndt, M. A., / Wright, P. M.** (1996): Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning, in: Ferris, G. R. (Hrsg.), Research in personnel and human resources management, CT: JAI Press, Greenwich, S. 61–90.

- Snow, C. C. / Snell, S. A.** (1993): Staffing as strategy, in: Personnel selection in organizations, Schmitt, M. / Borman, W. C. (Hrsg.), Verlag Jossey-Bass Inc., San Francisco, S. 448–478.
- Song, J. / Almeida, P. / Wu G.** (2003): Learning-by-hiring – when is mobility more likely to facilitate interfirm knowledge transfer? *Management Science, Informis*, Jg. 49, Nr. 4, S. 351–365.
- Sonntag, K. / Schaper, N.** (1999): Förderung beruflicher Handlungskompetenz, in: Sonntag, K. (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen*, Göttingen, S. 211–244.
- Statistisches Bundesamt** (2015): Anteile kleiner und mittlerer Unternehmen an ausgewählten Merkmalen 2012, <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/Tabelle/Insgesamt.html>.
- Steinke, I.** (2008): Gütekriterien qualitativer Forschung, in: Flick, U. / Kardoff, E. von / Steinke, I. (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*, Rowohlt-Taschenbuch-Verlag, S. 319–331.
- Steinmann, H. / Schreyögg, G.** (2005): *Management – Grundlagen der Unternehmensführung*, 6. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage, Wiesbaden, S. 141.
- Stewart T. A.** (1999): *Intellectual Capital, The New Wealth of Organizations*, Biddles Ltd., London, S. 79–106.
- Stier, W.** (1999): *Empirische Forschungsmethoden*, 2. Auflage, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg New York, S. 17–180.
- Süß, S. / Muth, I.** (2004): Die Konzentration der Forschung als Weg in die Sackgasse? Neo-Institutionalistische Überlegungen zu 10 Jahren Anreizsystemforschung in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre, FernUniversität Hagen, Diskussionsbeitrag Nr. 370, S. 11–22.
- Süss, Ch.** (2001): Führung in mittelständischen Konzernen, eine kontingenztheoretische Analyse der Führungsstrukturen großer und mittelständischer Industriekonzerne, Josef Eul Verlag, Lohmar/Köln, S. 15–33.
- Sullivan P.H. / Sullivan P.H.** (2000): Valuing intangibles companies – An intellectual capital approach, *Journal of Intellectual Capital*, Jg. 1, Nr. 4, S. 328–340.
- Tan, H. P. / Plowman, D. / Hancock, P.** (2007): Intellectual capital and financial returns of companies, *Journal of Intellectual Capital*, Jg. 8, Nr. 1, S. 76–95.
- Teece, D. J.** (1984): Economic analysis and strategic management, in: *Strategy for decision making in complex organizations*, Pennings, J.M. (Hrsg.), San Francisco, Jossey-Bass Verlag, S. 78–101.

- Teece, D. J. / Pisano, G. / Shuen, A.** (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Jg. 18, Nr. 7, S. 509–533.
- Teece, David J.** (2002): Managing intellectual capital, 2. Auflage, Oxford University Press Inc., New York, S. 3–34.
- Terpstra, D. / Rozell, E.** (1993): The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance, Personnel Psychology, Jg. 46, Nr. 1, S. 27–47.
- Thatcher, M.** (1996): “The Big Challenge Facing Small Firms,” People Management, Jg. 25, Nr. 1, S. 20–25.
- Thielemann, U. / Weibler, J.** (2007): Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik? Vom Scheitern einer Ethik ohne Moral, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 77, Heft 2, S. 179–194.
- Thom, N. / Zaugg, R. J.** (2001): Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz, Verlag Paul Haupt, Bern – Stuttgart – Wien, S. 201–222.
- Thom, N. / Zaugg, R. J.** (2002): Die Unternehmenskrise als Auslöser für Change- und Innovationsmanagement, in: <https://www.empiricon.ch/assets/.../05.4-DE-krisenmanagement-2002.pdf>, S. 14.
- Thommen, J.-P. / Achleitner, A.-K.** (2012): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 39 f.
- Townsend, M. / Sundelowitz, E. / Stanz, K.** (2007): „Are they really satisfied?“, An Exploration of issues around employee satisfaction assessment strategies, in: SA Journal of Human Resource Management, Jg. 5, Nr. 1, S. 28–34.
- Ulrich, D. / Lake, D.** (1991): Organizational capability: Creating competitive advantage, Academy of Management Executive, Jg. 5, Nr. 1, S. 77–92.
- Ulrich, P.** (2000): Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagenreflexion ökonomischer Vernunft, in: Ethik und Sozialwissenschaften, Streitform für Erörterungskultur, 11. Jahrgang, S. 555–567.
- Unger, H. von** (2014): Forschungsethik in der qualitativen Forschung: Grundsätze, Debatten und offene Fragen, in: Forschungsethik in der qualitativen Forschung – Reflexivität, Perspektiven, Positionen, Unger, H. von / Narimani, P. / M'Bayo, R. (Hrsg.), Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden, S. 15–36.
- Upton, D.** (1994), The management of manufacturing flexibility, California Management Review, Jg. 36, Nr. 2, S. 72–89.
- Venkatesan, R.** (1992): Strategic sourcing: To make or not to make. Harvard Business Review, Jg. 70, November-Dezember, S. 98–107.
- Viswesvaran, C.** (1993): Modeling job performance: Is there a general factor? Unpublished doctoral dissertation, University of Iowa, Iowa City, in: Lehrbuch der Personalpsychologie, Schuler, H. (Hrsg.), 2. Auflage, Hogrefe Verlag, Göttingen, 2006, S. 436.

- Viswesvaran, C. / Ones, D. S. / Schmidt, F. L.** (1996): Comparative Analysis of the Reliability of Job Performance Ratings, *Journal of Applied Psychology*, Jg. 81, Nr. 5, S. 557–574.
- Viswesvaran, C.** (2002): Assessment of individual job performance: A review of the past century and a look ahead, in: *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, Anderson, N. / Ones, D. S. / Sinangil, H. K. / Viswesvaran, C. (Hrsg.), Sage knowledge, London, Jg. 1, S. 110–126.
- Viswesvaran, C. / Schmidt, F. L. / Ones, D. S.** (2005): Is there a general factor in ratings of job performance? A meta-analytic framework for disentangling substantive and error influences, *Journal of Applied Psychology*, Jg. 90, Nr. 1, S. 108–131.
- Walker, J. W.** (2002): „Perspectives“, in: *Human Resource Planning*, Jg. 25, Nr. 2, S. 10–12.
- Walther, M.** (2004): Vom Fach- zum Prozesspromotor – Umweltbeauftragte als Förderer betrieblicher Nachhaltigkeit?, in: *Akteure einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung*, Freimann, J. (Hrsg.), Rainer Hampp Verlag, München, S. 80.
- Wastian, M.** (2014): Projektleitung – Führung im „Ausnahmезustand“, in: *Führung von Mitarbeitern*, Rosenstiel, L. von / Regnet, M. / Domsch, M. E. (Hrsg.), 7. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 391–412.
- Weber, M.** (1972): *Wirtschaft und Gesellschaft*, 5. Auflage, Tübingen, in: Wunderer, R. / Bruch, H. (2000): *Umsetzungskompetenz, Diagnose und Förderung in Theorie und Unternehmenspraxis*, Verlag Franz Vahlen, München, S. 62–63.
- Wegmann, J.** (2006): *Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München, S. 16–163.
- Weiber, R. / Mühlhaus, D.** (2014): *Strukturgleichungsmodellierung, Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS*, 2. Auflage, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 111–112.
- Weller, I. / Matiaske, W.** (1973): *Persönlichkeit und Personalforschung, Vorstellung einer Kurzskala zur Messung der „Big Five“*, *Zeitschrift für Personalforschung*, Jg. 23, Nr. 3, Rainer Hampp Verlag, Mering, S. 260.
- Welter, F.** (2003): *Strategien, KMU und Umfeld – Handlungsmuster und Strategiege-nese in kleinen und mittleren Unternehmen*, Heft 69, RWI Schriften, Essen, S. 31–52.
- Welter, F. / May-Strobl, E. / Holz, M. / Pahnke, A. / Schlepphort, S. / Wolter, H.-J.** (2005): *Mittelstand zwischen Fakten und Gefühl*, Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), IfM-Materialien Nr. 234, Bonn, S. 9–10.
- Welter, F. / May-Strobl, E. / Wolter, H.-J.** (2014): *Mittelstand im Wandel, unter Mitarbeit von Günterberg, B.*, Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), IfM-Materialien Nr. 232, Bonn, S. IV-17.

- Wenger, A. P.** (1999): Organisation Multinationaler Konzerne. Grundlagen, Konzeption und Evaluation. In: Griese, J. et al. (Hrsg.), Berner betriebswirtschaftliche Schriften, Band 21, Bern, Stuttgart, Wien, Haupt Verlag, S. 53 f.
- Werder, A. von** (1992): Risk Management, Organisation des, in: Handwörterbuch der Organisation, Frese, E. (Hrsg.), 3. Aufl., Stuttgart, S. 2212–2224.
- Wernerfelt, B.** (1984): A Resource-Based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, Jg. 5, Nr. 2, S. 171–180.
- Wernerfelt, B.** (1995): The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After, in: Strategic Management Journal, Jg. 16, Nr. 3, S. 171–174.
- Westedt, V.** (2010): Entwicklungstendenzen der Personalbeschaffung und -auswahl, Wagner, D. / Herlt, S. (Hrsg.), Perspektiven des Personalmanagements 2015, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 223–229.
- Wezel, F. C. / Cattani G. / Pennings, J. M.** (2006): Competitive implications of inter-firm mobility, in: Organization Science, Jg. 17, Nr. 6, S. 691–709.
- Whitener, E. M.** (2001): Do „high commitment“ human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modelling, in: Journal of Management, Jg. 27, Nr. 5, S. 515–535.
- Wieland, J.** (2006): Unternehmensethik im Spannungsfeld der Kulturen und Religionen, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 9 f.
- Winter, S. G.** (2003): Understanding Dynamic Capabilities, in: Strategic Management Journal, Jg. 24, S. 991–995.
- Winterscheid, B. C.** (1994): Building Capability from Within: The Insiders' View of Core Competence, in: Competence Based Competition, Hamel, G. / Heene, A. (Hrsg.), J. Wiley & Sons, Chichester – New York – Brisbane – Toronto – Singapore, S. 265–292.
- Wischermann, B.** (2010): Unternehmensergebnis, in: Gabler Wirtschaftslexikon, 17. Auflage, GWV Fachverlage, Wiesbaden, S. 3108.
- Witte, E.** (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen – Das Promotoren-Modell, Verlag Otto Schwarz & Co., Göttingen, S. 15 f.
- Witte, E.** (1999): Das Promotoren-Modell, in: Promotoren, Champions der Innovation, Hauschildt, J. / Gemünden, H. G. (Hrsg.), 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 11–15.
- Wöhe, G. / Döring, U.** (2010): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Verlag Franz Vahlen, München, S. 3–29.
- Wohlgemuth, A. C.** (1989): Unternehmensdiagnose in Schweizer Unternehmungen – Untersuchungen zum Erfolg mit besonderer Berücksichtigung des Humanpotentials, Peter Lang Verlag, Bern, Frankfurt am Main, New York, Paris, S. 24–214.



- Wolf, J.**, (2003), Organisation, Management, Unternehmensführung, Theorien und Kritik, Wiesbaden, Gabler Verlag, S. 272
- Wolfsburg AG** (2013): Anzahl und Bezeichnung der Mitarbeitergruppen, [www.wolfsburg-ag.com](http://www.wolfsburg-ag.com), Stand: 31.12.2013.
- Wolter, H.-J. / Hauser, H.-E.** (2001): Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland – Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands, Auszug aus: „Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2001“ Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 90 NF Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2001, S. 33.
- Wright, P. M. / Haggerty, J. J.** (2005): „Missing Variables in Theories of Strategic Human Resource Management: Time, Cause and Individuals“, Cornell University, Ithaca NY, Nr. 3, S. 10–11.
- Wright, P. M. / McMahan, G. C.** (1992): Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, Jg. 18, Nr. 2, S. 295–320.
- Wucknitz, U. D.** (2002): Handbuch Personalbewertung – Messgrößen, Anwendungsfehler, Fallstudien, 1. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Stuttgart, S. 36 f.
- Wucknitz, U. D.** (2005): Personal-Rating und Personal-Riskomanagement, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Stuttgart, S. 55 f.
- Wunderer, R., / Bruch, H.** (2000): Umsetzungscompetenz, Diagnose und Förderung in Theorie und Unternehmenspraxis, Verlag Franz Vahlen, München, S. 289–297.
- Yukl, G.** (1998): *Leadership in organization*, 4th edition, Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall, S. 6–14.
- Zahn-Elliott, U.** (2001): Demographischer Wandel und Erwerbsarbeit: in Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft, Frauenhofer-IRB-Verlag, Stuttgart, S. 7–10.
- Zanger, C.** (2013): Marketing, in: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Pfohl, H.-Ch. (Hrsg.), Erich Schmidt Verlag, 5. Auflage, Berlin, S. 197–198.
- Zander, E.** (2007): Markt und Moral, Corporate Social Responsibility (CSR) ist die Grundlage erfolgreicher Unternehmensführung, GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsbank, Personal Nr. 7, S. 18.
- Zaugg, R. J.** (2006): Handbuch Kompetenzmanagement, Durch Kompetenz nachhaltig Werte schaffen, Haupt Verlag, Bern – Stuttgart – Wien, S. 8–288.

## Stichwortverzeichnis

7-Türen-Schemata.....	82	Five-Forces-Modell.....	77
Arbeitsmarkt .....	14, 21, 58, 67, 73, 112, 123	Forschungslage .....	2
Berufserfahrung.....	12	Führungskräfte .....	1
Beschäftigtenzahl .....	71	Führungsstil .....	37, 38, 39, 40, 41, 42, 60, 155, 222
Beschäftigungsarten... ..	9, 52, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 63, 121, 124, 150, 154, 166, 182, 183, 184, 187, 190, 191, 201, 204, 205, 211, 212, 214, 217, 226, 227, 234, 235, 236, 240, 241, 244, 245, 251, 252, 253, 256, 257, 263, 270	Gesellschaft....	2, 3, 4, 7, 18, 22, 23, 25, 30, 64, 65, 86, 87, 101, 109, 140, 220, 227, 230, 270, XXXIX
Betriebswirtschaftslehre .	15, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 32, 77	Großunternehmen ..	3, 5, 33, 34, 35, 36, 43, 65, 66, 67, 68, 71, 72, 73, 74, 75, 122, 142, 148, 153, 155, 234
Commitment .....	11, 89, 91, 166	Halo-Effekt.....	134, 136, 137
CSR.....	22, 23, 24, 25, 31, 221, XLI	Handlungsempfehlung.....	16, 125
Datenerhebung.....	17, 19, 66, 126, 136, 147, 155, 156, 158, 159, 161, 164, 165, 166, 167, 168, 170, 171, 172, 173, 198, 202, 203, 204, 218, 222, 223, 224, 232, 241, 246, 247, 250, 254, 259, 261, 266, 269	HRM3, 7, 14, 15, 27, 36, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 71, 85, 87, 97, 116, 121, 147, 148, 151, 160, 161, 177, 194, 224, 225, 226, 229, 232, 235, 237, 241, 242, 243, 255	
Datentransformation .....	2	Humankapital.....	54, 55, 114
Differenzierung .....	9	Humanwert .....	6
Dilemma .....	29, 42	Imitierbarkeit .....	9
Drei-Kleeblätter-Modell.....	91	Innovation .....	72, 129, 243
Effizienz 8, 15, 29, 41, 85, 97, 103, 109, 115, 118, 140, 141, 225, 262		Intangible Assets Monitor .....	59
Einflussfaktoren6, 18, 37, 38, 44, 65, 88, 145, 220, 228, 254, 264		Interessenausgleich.....	28
Einstufungsskalen .....	135, 143	Kapitaleignerschaft .....	31
Einzigartigkeit .....	8, 113	Kerngeschäft .....	10
Evaluation.....	32, 80, 83, 129, 144, 145, 192, 250, 260, 263, 267	Kernmitarbeiter .....	102
Fachkräfte.....	9, 23, 46, 55, 99, 244	Kleeblatt-Modell.....	11
Fachwissen.....	73	KMU....	6, 33, 34, 35, 37, 43, 44, 58, 60, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 73, 74, 75, 78, 87, 101, 111, 141, 148, 151, 153, 155, 157, 158, 159, 164, 165, 170, 176, 181, 205, 220, 223, 224, 226, 229, 230, 233, 238, 239, 241, 244, 248, 250, 254, 256, 258, 262, 265, 267, XXVII
Fähigkeiten ...	1, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 22, 23, 24, 27, 28, 30, 32, 33, 35, 36, 37, 39, 40, 42, 45, 47, 51, 52, 53, 55, 57, 58, 60, 61, 62, 72, 73, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 89, 90, 91, 92, 94, 97, 99, 101, 102, 103, 105, 106, 107, 109, 111, 112, 113, 115, 118, 119, 120, 121, 122, 124, 125, 127, 128, 129, 150, 151, 152, 154, 186, 188, 193, 194, 198, 199, 221, 222, 223, 235, 237, 239, 240, 242, 251, 265, 266, 270	Kommunikation .....	16, 34, 39, 62, 71
First Mover-Effekt .....	35	Konflikt.....	25, 29, 100
		Konstruktivismus.....	16
		Kontingenz.....	43, 86, 87, 148
		Kooperation .....	29, 259
		Kreativität.....	4
		Leistungsbeurteilungsbewertung .....	139
		Leistungsbeurteilungsverfahren.....	130, 132, 134, 140, 142
		Leistungsbewertung.....	6, 19, 129, 133, 137, 138, 142, 143, 146, 150, 151, 152, 153, 154, 165, 166, 173, 202,

204, 205, 206, 207, 211, 213, 214, 216, 217, 219, 228, 230, 247, 249, 253, 254, 255, 257, 267	Transaktionskosten 53, 54, 75, 111, 114
Leistungssteigerung ..... 5	Umwelt.. 21, 44, 54, 61, 83, 84, 86, 113, 140, 142, 244, 254, 262
Machttheorie ..... 76	Unachtsamkeit ..... 136
Managerethik ..... 25	Unternehmensentwicklung ... 12, 31, 35, 85, 124, 150, 262, 270
Metaanalyse ..... 15, 60, 75	Unternehmenserfolg 2, 3, 5, 6, 9, 12, 13, 15, 18, 21, 22, 28, 42, 43, 46, 50, 60, 61, 62, 64, 75, 76, 78, 85, 86, 87, 88, 90, 91, 93, 94, 95, 96, 97, 99, 100, 102, 110, 115, 128, 130, 138, 139, 143, 144, 145, 148, 170, 192, 207, 221, 231, 233, 242, 247, 251, 253, 254, 263, 265, 266, 267
Milde-Effekt ..... 136	Unternehmensethik... 21, 22, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 43, 220, 265
MINT-Fächer ..... 23	Unternehmensführung .... 23, 26, 28, 30, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 40, 41, 43, 45, 49, 51, 53, 59, 61, 64, 67, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 83, 84, 86, 87, 88, 91, 93, 96, 97, 100, 103, 107, 109, 111, 116, 119, 121, 122, 124, 128, 133, 149, 155, 165, 220, 222, 227, 229, 241, 243, 250, 265
Mitarbeiterführung ..... 42, 138	Unternehmensgewinn ..... 30, 52, 161
Mitarbeitergewinnung ..... 42	Unternehmensgröße . 34, 37, 43, 45, 64, 68, 69, 143, 148, 180, 224, 234, 239, 250, 258, 262, 263
Mittelstand ..... 67, 69, 70, 155, 258	Unternehmensrendite ..... 41, 133
Mobilität ..... 10, 36, 77	Unternehmensstrategie 1, 24, 41, 47, 49, 51, 52, 61, 62, 63, 77, 176, 225, 228, 230, 254
Moral 21, 24, 25, 28, 29, 30, 221, XXVII, XXXVIII	Unterstützungsmitarbeiter .... 14, 99, 119
Motivation ..... 45, 47, 48, 127, 153, 229	Verhaltensbeobachtungsskalen ..... 135, 143
Netzwerk, informell ..... 8	Verhaltensrangprofil ..... 136
Normalverteilung 2, 3, 16, 42, 240, 247, 265	Vernunftethik ..... 25, 26
Opportunismus ..... 4, 7	Vertrag, psychologischer ..... 11
Organisationslehre ..... 1	Vier-Quadrantenmodell ..... 9
Output ..... 9	Wert ..... 8, 9
Patent ..... 14	Werteverständnis ..... 2
Performance 3, 4, 10, 11, 14, 21, 37, 42, 89, 95, 100, 124, 152, 256, XVI	Wertschätzung ..... 22, 97
Personalbedarfsstrategie ..... 24	Wertschöpfung 1, 11, 29, 42, 45, 46, 50, 61, 62, 63, 85, 108, 111, 118, 128, 225, 229, 247
Personalentwicklung ..... 76	Wertschöpfungskette 48, 62, 64, 81, 89, 127, 149, 228, 241, 244
Polyvalenz ..... 7	Wertvorstellung ..... 21, 22, 220
Problemlöser ..... 3	Wertvorstellungen ..... 18
Produktionsfaktor 24, 28, 29, 30, 31, 46, 48, 221, 241	Wettbewerb ..... 1, 2, 8, 9
Produktionsfaktoren ..... 26, 29, 30	
Produktionsverfahren ..... 4	
Produktivität .... 2, 3, 4, 5, 15, 27, 47, 51, 63, 89, 221	
Produktlebenszyklen ..... 3	
Promotor ..... 7, 8	
Promotoren .. 8, 126, 127, 128, 129, 269	
Qualifikation ..... 23, 35, 45	
Qualifizierungssystem ..... 79	
Rating ..... 9	
Ressource ..... 1, 3, 4, 5, 7, 8, 9	
Schumpeter'sche Veränderung ..... 79	
Seltenheit ..... 9	
Sichtbarkeit ..... 14	
Skills ..... 7	
Sponsor ..... 8	
Stakeholder .. 6, 27, 29, 31, 41, 73, 108, 140, 142, 174, 221, 270	
Stellenbesetzung ..... 34, 40, 52, 116	
Strategie ..... 7	

Wettbewerbsfähigkeit 10, 23, 24, 43, 50,  
96, 105, 110, 266  
Wettbewerbsvorteil ..... 106, 109  
Wirtschaftlichkeitsprinzip ..... 26

Wissensaustausch ..... 4  
Wissensbasiertheit ..... 9  
Wissensverlust ..... 52, 60

## Anhänge

### Anhang I Alternative Identifikationskriterien

Wissenschaftler / Autoren	Alternative Identifikationskriterien
Chew (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktivitätsfaktor</li> <li>• Kompetitiver Vorsprung für die Organisation</li> </ul>
Aime et al. (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilität</li> <li>• Anpassungsfähigkeit</li> </ul>
Groysberg et al. (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überproportionale Produktivität</li> <li>• Erhöhte Sichtbarkeit im Unternehmen und auf dem Arbeitsmarkt</li> </ul>
Erdil et al. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management Kompetenz</li> <li>• Technische Kompetenz</li> <li>• Outputbasierte Kompetenz</li> </ul>
Minina et al. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernfähig</li> <li>• Technische Kompetenz</li> <li>• Integrationsvermögen</li> <li>• Reflektionsfähigkeit</li> </ul>
Schlosser (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loyalitätsvermögen</li> <li>• Bereitschaft zur Risikoübernahme</li> <li>• Organisationale Fähigkeiten</li> <li>• Vertrauen</li> </ul>

## Anhang II Fragebogen zur Datenerfassung der 1. Phase des Datenerhebungsmodells

Anhang II - Fragebogen zur Datenerfassung der 1. Phase des Datenerhebungsmodells

### Teil-strukturiertes Interview

<u>Deckblatt</u>	
Datum des Interviews:	<input type="text"/>
Zeitdauer des Interviews:	<input type="text"/> Minuten
Name des Interviewten:	<input type="text"/>
Name des Unternehmens:	<input type="text"/>
Position/Funktion im Unternehmen:	<input type="text"/>
In der Verantwortung seit:	<input type="text"/> Jahren
Anzahl der Mitarbeiter:	<input type="text"/> *1
<= 20 MA	<input type="checkbox"/>
> 20 MA; <= 50 MA	<input type="checkbox"/>
> 50 MA; <= 100 MA	<input type="checkbox"/>
> 100 MA	<input type="checkbox"/>
Branche:	
Dienstleistung	<input type="checkbox"/>
Produktion	<input type="checkbox"/>
Handel	<input type="checkbox"/>
Betriebsrat/Interessensvertretung:	<input type="text"/> Ja/Nein
*1 Vollzeitkräfte mit einer wöchentlichen Beschäftigung von 40 Std.	

Anhang II - Fragebogen zur Datenerfassung der 1. Phase des Datenerhebungsmodells

Teil-strukturiertes Interview

Einleitungsteil

Nr. Bewertungsskala von 1-5		1 = Trifft gar nicht zu.	2 = Trifft teilweise zu.	3 = Teils - Teils.	4 = Trifft überwiegend zu.	5 = Trifft voll zu.
<b>Unternehmen</b>						
1	· Das soziale Engagement der Unternehmensführung endet nicht am "Betriebsstör".					
2	· Die Unternehmenskultur ist wertorientiert geprägt.					
3	· In den letzten drei Jahren erzielte das Unternehmen stetig wachsende Gewinne.					
<b>Führung</b>						
4	· Die Führungskräfte sind mit der Region verbunden.					
5	· Die Führungskräfte wurden intern entwickelt.					
6	· Die Führungskräfte erhalten ein Festgehalt.					

Freitextangaben:

Teil-strukturiertes Interview

Hauptteil

Nr. Bewertungsskala von 1-5		1 = Trifft gar nicht zu.	2 = Trifft teilweise zu.	3 = Teils - Teils.	4 = Trifft überwiegend zu.	5 = Trifft voll zu.
<b>Human Ressource Management</b>						
7	· Human Resource Management ist "Chef-Sache".					
8	· Human Resource Management stellt im Unternehmen eine eigene Funktion dar.					
9	· Human Resource Management ist eine eigenständige Kernkompetenz im Unternehmen.					
<b>Kernkompetenzen</b>						
10	· Die Kernkompetenzen des Unternehmens sind identifiziert.					
11	· Der Aufbau und Ausbau der Kernkompetenzen ist ein Teil der Unternehmensstrategie.					
12	· Die Mitarbeiter richten ihr tägliches Handeln an den Kernkompetenzen aus.					
13	· Die Kernkompetenzen des Unternehmens im engeren Sinne sind identifiziert.					
<b>Schlüsselpersonen</b>						
14	· Die Schlüsselpersonen des Unternehmens sind identifiziert.					
15	· Die Schlüsselpersonen sind im Unternehmen für die Belegschaft "sichtbar".					
16	· Die identifizierten Schlüsselpersonen kennen ihren Status als "Schlüsselperson".					
17	· Die Schlüsselpersonen motivieren die Belegschaft zur Steigerung der beruflichen Leistung im Unternehmen.					
18	· Die Schlüsselpersonen nehmen einen positiven Einfluss auf die organisationalen Abläufe im Unternehmen.					
19	· Die Schlüsselpersonen im engeren Sinne sind identifiziert.					
20	Kernkompetenzen.					

Freitextangaben:

Anhang II - Fragebogen zur Datenerfassung der 1. Phase des Datenerhebungsmodells

Teil-strukturiertes Interview

Schlussteil

Nr. Bewertungsskala von 1-5		1 = Trifft gar nicht zu.	2 = Trifft teilweise zu.	3 = Teils - Teils.	4 = Trifft überwiegend zu.	5 = Trifft voll zu.
<b>Interviewbewertung</b>						
21	· Die Fragen wurden klar und verständlich formuliert.					
22	· Der Sachverhalt der gestellten Fragen, inkl. der Erläuterungen, wurde verstanden.					
23	· Die Interviewführung entsprach meinen Vorstellungen.					

Weiteres Vorgehen

Kontaktperson für die Benennung der Personen (Schlüssel- und Nicht-Schlüsselpersonen) - Identifikation -

E-Mail Adresse

Kontaktperson für die schriftliche Befragung - Bewertung -

E-Mail Adresse

Zeitdauer des Interviews:  Minuten

Erläuterungen zum Teil-strukturierten Interview

Einleitungsteil

"Gewinne" = Betriebsergebnis des Unternehmens.

"Führungskräfte" = Personen, die eine fachliche und disziplinarische Weisungsfunktion innerhalb der Organisation ausüben.

Hauptteil

"Kernkompetenzen" = Ressourcen, die das Unternehmen nachhaltig in die Lage versetzt, auf bekannte und unbekannte Nachfrageschwankungen oder interne Situationen schneller als die Konkurrenten zu reagieren.

"Kernkompetenzen im engeren Sinne" = Dynamische Kernkompetenzen, die auf der gezielten Transformation von schwer imitierbaren Eigenschaften beruhen. Schaffen einen Kundennutzen, sind schlecht substituierbar, können dauerhaft genutzt und innerhalb der Organisation transferiert werden.

"Schlüsselpersonen" = Personen mit Einfluss auf die Organisation und das Unternehmensergebnis.

"Schlüsselpersonen im engeren Sinne" = Personen mit einzigartigen, unternehmensspezifischen Kenntnissen und Fähigkeiten, an den Kernkompetenzen des Unternehmens ausgerichtet, ausgestattet mit einer hohen Kundenorientierung sowie einer geringen Wahrscheinlichkeit der Wiederbesetzung.



## Anhang III Fragebogen zur Datenerfassung der 2. Phase des Datenerhebungsmodells

Fragebogen zur Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen - E-Mail Versand

Allgemeine Angaben zur Person		Angaben J/N				
· Der Mitarbeiter (m/w) ist eine Führungskraft im Unternehmen.						
· Das Geschlecht des Mitarbeiters (m/w) ist weiblich.						
· Die Betriebszugehörigkeitsdauer des Mitarbeiters (m/w) beträgt aktuell < 2 Jahre.						
· Die Betriebszugehörigkeitsdauer des Mitarbeiters (m/w) beträgt aktuell > 2 Jahre.						
· Die Betriebszugehörigkeitsdauer des Mitarbeiters (m/w) beträgt aktuell > 5 Jahre.						
· Die Betriebszugehörigkeitsdauer des Mitarbeiters (m/w) beträgt aktuell > 10 Jahre.						
<b>Identifikation von Schlüsselpersonen - Bewertung der nachfolgenden Kriterien -</b>						
		1 = Trifft gar nicht zu. 2 = Trifft teilweise zu. 3 = Teils - Teils. 4 = Trifft überwiegend zu. 5 = Trifft voll zu.				
· Der Mitarbeiter (m/w) verfügt über unternehmensspezifische Fertigkeiten.						
· Der Mitarbeiter (m/w) verfügt über unternehmensspezifisches Spezialwissen.						
· Der Mitarbeiter (m/w) leistet einen unternehmensspezifischen Beitrag zu den Kernkompetenzen des Unternehmens.						
· Die Ersetzbarkeit des Mitarbeiters (m/w) wird als außerordentlich schwierig erachtet.						
· Der Mitarbeiter (m/w) verfügt über eine hohe interne und/oder externe Kundenorientierung.						
· Der Mitarbeiter (m/w) verfügt über herausragende technische und/oder kommerzielle Fähigkeiten zur Erhöhung der Produktvielfalt.						
· Der Mitarbeiter (m/w) verfügt über eine überdurchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer.						
· Das Marktgehalt zur Wiederbesetzung der Position des Mitarbeiters (m/w) liegt voraussichtlich über den aktuellen Lohn- und Gehaltskosten.						
· Der Mitarbeiter (m/w) verfügt über allgemeine Managementfähigkeiten im Rahmen seiner Funktionserfüllung.						
<b>Identifikation von Schlüsselpersonen - Bewertung der nachfolgenden Beschäftigungsarten -</b>						
		Angaben J/N				
· Der Mitarbeiter ist unter einer der nachstehenden Beschäftigungsarten im Unternehmen beschäftigt:						
- Wissensbasierte Beschäftigungsart *						
- Jobbasierte Beschäftigungsart *						
- Kontraktbasierte Beschäftigungsart *						
- Allianzbasierter Beschäftigungsart *						
(*) entsprechend der beigefügten Definition unter dem Tabellenblatt "Definitionen". Mehrfachnennungen sind <b>nicht</b> möglich!						
<b>Identifikation von Schlüsselpersonen - Bewertung der nachfolgenden Promorentypen -</b>						
		Angaben in %				
· Der Mitarbeiter wird wahrgenommen als:						
- Fachpromotor *						0%
- Machtpromotor *						0%
- Prozesspromotor *						0%
- Beziehungspromotor *						0%
- Wird gar nicht oder zum Teil als Promotor wahrgenommen						0%
(*) entsprechend der beigefügten Definition unter dem Tabellenblatt "Definitionen". Mehrfachnennungen sind möglich! Angaben müssen in Summe 100% ergeben.						

### Allgemeine Angaben zur Person

Die Betriebszugehörigkeitsdauer errechnet sich wie folgt:

Anzahl der Monate (umgerechnet in Jahre) vom Eintritt in das Unternehmen bis zum Tag der Fragebogenbewertung. Sofern der Arbeitnehmer (m/w) zuvor schon einmal in dem Unternehmen beschäftigt war, fassen Sie bitte die Beschäftigungszeiten zusammen.

### Bewertung der Kriterien

Mehrfachnennungen sind bei den 9 Kriterien ausgeschlossen. Bitte entscheiden Sie sich jeweils für eine Bewertung innerhalb der 5er-Skala.

### Bewertung der Beschäftigungsarten

Mehrfachnennungen sind ausgeschlossen. Die Beschäftigungsart entspricht dem täglichen Handeln bzw. der Position des Mitarbeiters im Unternehmen.

#### Wissensbasierte Beschäftigungsart

Repräsentiert die Wissensbasis innerhalb eines Unternehmens bzw. einer Organisation, die erforderlich ist, um strategisch wertvolles und einzigartiges Humankapital aufzubauen. Diese Beschäftigungsart wird zusätzlich im Vergleich zu den anderen Beschäftigungsarten dadurch charakterisiert, indem das Unternehmen den Mitarbeiter zur Partizipation in der Entscheidungsfindung ermächtigt und zur Ausnutzung der Ermessensspielräume im Kontext der Leistungserbringung ermutigt. Des Weiteren wird den Mitarbeitern der „wissensbasierten Beschäftigung“ ein beträchtlicher Grad an Beschäftigungssicherheit garantiert, um die getätigten Humankapitalinvestitionen zu schützen und das Engagement zu fördern.

#### Jobbasierte Beschäftigungsart

Repräsentiert Humankapital von besonderem strategischem Wert, ist jedoch in seiner Einzigartigkeit und damit zugleich in der Nicht-Substituierbarkeit und der Nicht-Imitierbarkeit begrenzt. Mitarbeiter können für das Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt mit dem notwendigen Wissen und den notwendigen Fertigkeiten erworben werden.

#### Kontraktbasierte Beschäftigungsart

Repräsentiert Humankapital, welches weder von besonderem strategischem Wert noch einzigartig für das Unternehmen ist. Mitarbeiter dieser Kategorie sind auf dem Arbeitsmarkt leicht zu finden und für den jeweiligen Bedarf im Unternehmen zu integrieren.

#### Allianzbasierte Beschäftigungsart

Repräsentiert Humankapital von fremden Dritten. Wissen und Fähigkeiten werden dem Unternehmen zeitlich begrenzt zur Verfügung gestellt.

### Promotorentypen:

Mehrfachnennungen sind erlaubt. Die Bewertung ist in Summe auf 100% vorzunehmen.

#### Fachpromotor

Der Fachpromotor verfügt über Spezialwissen, erbringt seine Tätigkeit nahe der Wertschöpfungskette der Kernprozesse und gibt sein Wissen an die Mitarbeiter weiter.

#### Machtpromotor

Der Machtpromotor stellt Ressourcen zur Verfügung, beeinflusst den Entscheidungsprozess der Aktivitäten und ist in der Lage, eine Blockadehaltung einzunehmen.

#### Prozesspromotor

Der Prozesspromotor schafft die Akzeptanz der umzusetzenden Aktivitäten bei allen Mitarbeitern und motiviert die Mitarbeiter zur aktiven Teilnahme an organisationalen Veränderungen.

#### Beziehungspromotor

Der Beziehungspromotor besitzt ein internes wie externes Netzwerk zur Beeinflussung der Auf- und Ablauforganisation des Unternehmens. Darüber hinaus verfügt der Beziehungspromotor über langjährige Erfahrungen und spezifisches Wissen betreffend der organisationsinternen und -externen Schlüsselpersonen und deren Aktivitätsprozesse.

#### Wird gar nicht oder zum Teil als Promotor wahrgenommen

Die dargestellten Promotorentypen treffen für die zu bewertende Person (m/w) gar nicht oder nur zum Teil zu. Bei „gar nicht“ hat eine Bewertung zu 100% zu erfolgen. Bei „zum Teil“ ist eine Bewertung < 100% vorzunehmen. Der verbleibende Prozentanteil ist einem oder mehreren Promotorentypen zuzuordnen.

## Anhang IV Fragebogen zur Datenerfassung der 3. Phase des Datenerhebungsmodells

Fragebogen zur Erfassung des tatsächlich beobachtbaren beruflichen Leistungsverhaltens - E-Mail Versand

Verhaltensbewertung beruflicher Leistung(en) <sup>*1</sup>	1= Trifft gar nicht zu.	2= Trifft teilweise zu.	3= Teils - Teils.	4 = Trifft überwiegend zu.	5 = Trifft voll zu.
• Der Mitarbeiter (m/w) wird den zentralen Anforderungen der spezifischen Position gerecht.					
• Der Mitarbeiter (m/w) wird den generellen und positionsübergreifenden Anforderungen gerecht.					
• Der Mitarbeiter (m/w) kooperiert und unterstützt Kolleginnen/Kollegen im täglichen Arbeitsumfeld.					
• Der Mitarbeiter (m/w) erledigt alle fachlichen Kernaufgaben engagiert und gewissenhaft.					
• Der Mitarbeiter (m/w) hält sich an Vorgaben, demonstriert Selbstkontrolle und Integrität im alltäglichen Umgang.					
• Der Mitarbeiter (m/w) arbeitet nahe bzw. unmittelbar der Kernkompetenzen des Unternehmens <sup>*1</sup>					
• Der Mitarbeiter (m/w) leistet einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg.					
<p><sup>*1</sup> Definitionen:</p> <p><u>Berufliche Leistung(en)</u> Tatsächlich zu beobachtendes berufliches Leistungsverhalten am Arbeitsplatz.</p> <p><u>Kernkompetenzen</u> Ressourcen, die das Unternehmen nachhaltig in die Lage versetzt, auf bekannte und unbekannte Nachfrageschwankungen oder interne Situationen schneller als die Konkurrenten zu reagieren.</p>					



Korrelationsanalyse nach Branchen

Branche "Andere"

Korrelationen\*

	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16	Item17	Item18	Item19	Item20
Item1 Korrelation nach Signifikanz (2-seitig)	1	,789**	,373	,667**	,505	,406	,443	-,569	-,450	-,645**	-,510	-,266	-,131	-,121	0,000	-,413	,066	-,397	-,131	-,503
N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Item2 Korrelation nach Signifikanz (2-seitig)	,789**	1	,313	,873**	,772**	,274	,657	-,595	-,434	-,478	-,439	-,116	-,079	-,116	,316	-,086	,395	-,239	-,079	-,508
N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Item3 Korrelation nach Signifikanz (2-seitig)	,373	,313	1	,150	,168	,099	-,112	,005	-,021	-,234	,069	,489	-,062	-,535	-,247	-,397	-,247	-,467	-,062	-,008
N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Item4 Korrelation nach Signifikanz (2-seitig)	,667**	,873**	,150	1	,923**	,423	,889**	-,858**	-,606	-,543	-,521	-,224	-,110	,020	,442	,196	,387	,042	-,110	-,341
N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Item5 Korrelation nach Signifikanz (2-seitig)	,505	,772**	,168	,923**	1	,180	,865**	-,848**	-,499	-,603	-,573	-,199	-,188	-,043	,375	,353	,375	-,035	-,188	-,319
N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Item6 Korrelation nach Signifikanz (2-seitig)	,406	,274	,099	,423	,180	1	,369	-,429	-,487	-,187	-,377	,057	-,309	,125	0,000	-,110	-,124	,047	-,309	-,267
N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Item7 Korrelation nach Signifikanz (2-seitig)	,443	,657**	-,112	,889**	,865**	,369	1	-,903**	-,490	-,393	-,504	-,263	,000	,263	,519	,408	,389	,196	,000	-,176
N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Item8 Korrelation nach Signifikanz (2-seitig)	-,569	-,595	,005	-,858**	-,848**	-,429	-,903**	1	,603	,618	,635	,309	,164	-,279	-,409	-,274	-,327	-,155	,164	,187
N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Item9 Korrelation nach Signifikanz (2-seitig)	-,450	-,434	-,021	-,606*	-,499	-,487	-,490	,603	1	,713**	,618	,600	,600	,221	0,000	,305	,086	,065	,600	,360
N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Item10 Korrelation nach Signifikanz (2-seitig)	-,645**	-,478	-,234	-,543	-,603*	-,187	-,393	,618	,713**	1	,839**	,557	,661*	,348	,189	,258	,094	,500	,661	,607
N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Item11 Korrelation nach Signifikanz (2-seitig)	-,510	-,439	,069	-,521	-,573	-,377	-,504	,635	,618	,839**	1	,511	,763**	,051	,139	,038	-,069	,419	,763**	,788**
N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Item12 Korrelation nach Signifikanz (2-seitig)	-,266	-,116	,489	-,110	-,188	-,309	,000	,164	,600	,661	,763**	1	,368	,085	,184	,214	,092	,070	,368	,353
N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Item13 Korrelation nach Signifikanz (2-seitig)	-,131	-,079	-,062	-,110	-,188	-,309	,000	,164	,600	,661	,763**	,368	1	,368	,500	,273	,250	,472	1,000**	,680*
N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Item14 Korrelation nach Signifikanz (2-seitig)	-,121	-,116	-,535	,020	-,043	,125	,263	-,279	,221	,348	,051	,085	,368	1	,552	,441	,644*	,696*	,368	,284
N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Item15 Korrelation nach Signifikanz (2-seitig)	0,000	,316	-,247	,442	,375	0,000	,519	-,409	0,000	,189	,139	,184	,500	,552	1	,547	,750**	,567	,500	,247
N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Item16 Korrelation nach Signifikanz (2-seitig)	-,413	-,086	-,397	,196	,353	-,110	,408	-,274	,305	,258	,038	,214	,273	,441	,547	1	,479	,517	,273	,211
N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Item17 Korrelation nach Signifikanz (2-seitig)	,066	,395	-,247	,387	,375	-,124	,389	-,327	,086	,094	-,069	,092	,250	,644*	,750**	,479	1	,472	,250	-,062
N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Item18 Korrelation nach Signifikanz (2-seitig)	-,397	-,239	-,467	,042	-,035	,047	,196	-,155	,065	,500	,419	,070	,472	,696*	,567	,517	,472	1	,472	,654*
N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Item19 Korrelation nach Signifikanz (2-seitig)	-,131	-,079	-,062	-,110	-,188	-,309	,000	,164	,600	,661	,763**	,368	1,000**	,368	,500	,273	,250	,472	1	,680*
N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Item20 Korrelation nach Signifikanz (2-seitig)	-,503	-,508	-,008	-,341	-,319	-,267	-,176	,187	,360	,607	,788**	,353	,680*	,284	,247	,211	-,062	,654*	,680*	1
N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

a. Branche\_neu = andere









## Anhang VI Ergebnis der ersten explorativen Faktorenanalyse der 2. Phase

Explorative Faktorenanalyse bezogen auf neun Kriterien - erhoben mit dem Fragebogen im Anhang III

Kommunalitäten						
	Anfänglich	Extraktion				
Der Mitarbeiter (MA) verfügt über unternehmensspezifische Fertigkeiten.	1,000	,805				
Der MA verfügt über unternehmensspezifisches Spezialwissen.	1,000	,824				
Der MA leistet einen unternehmensspezifischen Beitrag zu den Kernkompetenzen.	1,000	,819				
Die Ersetzbarkeit des MA wird als außerordentlich schwierig erachtet.	1,000	,749				
Der MA verfügt über eine hohe interne u./o. externe Kundenorientierung.	1,000	,475				
Der MA verfügt über herausragende tech. u./o. kommerzielle Fähigkeiten zur Erhöhung der Produktvielfalt.	1,000	,654				
Der MA verfügt über eine überdurchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer.	1,000	,257				
Das Marktgehalt zur Wiederbesetzung der Position des MA liegt voraussichtlich über den aktuellen Lohn- u. Gehaltskosten.	1,000	,434				
Der MA verfügt über organisationale Fähigkeiten im Rahmen seiner Funktionserfüllung.	1,000	,658				
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.						
Erklärte Gesamtvarianz						
Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	5,674	63,043	63,043	5,674	63,043	63,043
2	,817	9,074	72,118			
3	,639	7,097	79,214			
4	,604	6,713	85,927			
5	,402	4,461	90,389			
6	,317	3,517	93,905			
7	,283	3,149	97,054			
8	,152	1,689	98,743			
9	,113	1,257	100,000			
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.						
Komponentenmatrix <sup>a</sup>						
	Komponente					
	1					
Der Mitarbeiter (MA) verfügt über unternehmensspezifische Fertigkeiten.	,897					
Der MA verfügt über unternehmensspezifisches Spezialwissen.	,908					
Der MA leistet einen unternehmensspezifischen Beitrag zu den Kernkompetenzen.	,905					
Die Ersetzbarkeit des MA wird als außerordentlich schwierig erachtet.	,865					
Der MA verfügt über eine hohe interne u./o. externe Kundenorientierung.	,689					
Der MA verfügt über herausragende tech. u./o. kommerzielle Fähigkeiten zur Erhöhung der Produktvielfalt.	,809					
Der MA verfügt über eine überdurchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer.	,507					
Das Marktgehalt zur Wiederbesetzung der Position des MA liegt voraussichtlich über den aktuellen Lohn- u. Gehaltskosten.	,659					
Der MA verfügt über organisationale Fähigkeiten im Rahmen seiner Funktionserfüllung.	,811					
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.						
a. 1 Komponenten extrahiert						

## Anhang VII Ergebnis der ersten Reliabilitätsanalyse der 2. Phase

### Reliabilitätsanalyse bezogen auf neun Kriterien - erhoben mit dem Fragebogen im Anhang III

Zusammenfassung der Fallverarbeitung				
		N	%	
Fälle	Gültig	292	100,0	
	Ausgeschlossen <sup>a</sup>	0	0,0	
	Gesamt	292	100,0	
a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.				
Reliabilitätsstatistiken				
Cronbachs Alpha		Anzahl der Items		
,921		9		
Itemstatistiken				
	Mittelwert	Standardabweichung	N	
Der Mitarbeiter (MA) verfügt über unternehmensspezifische Fertigkeiten.	3,50	1,280	292	
Der MA verfügt über unternehmensspezifisches Spezialwissen.	3,53	1,239	292	
Der MA leistet einen unternehmensspezifischen Beitrag zu den Kernkompetenzen.	3,28	1,250	292	
Die Ersetzbarkeit des MA wird als außerordentlich schwierig erachtet.	3,15	1,276	292	
Der MA verfügt über eine hohe interne u./o. externe Kundenorientierung.	3,51	1,186	292	
Der MA verfügt über herausragende tech. u./o. kommerzielle Fähigkeiten zur Erhöhung der Produktvielfalt.	3,00	1,217	292	
Der MA verfügt über eine überdurchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer.	3,86	1,310	292	
Das Marktgehalt zur Wiederbesetzung der Position des MA liegt voraussichtlich über den aktuellen Lohn- u. Gehaltskosten.	3,05	1,200	292	
Der MA verfügt über organisationale Fähigkeiten im Rahmen seiner Funktionserfüllung.	3,07	1,121	292	
Item-Skala-Statistiken				
	Skalenmittelwert, wenn Items weggelassen werden	Skalenvarianz, wenn Items weggelassen werden	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Items weggelassen werden
Der Mitarbeiter (MA) verfügt über unternehmensspezifische Fertigkeiten.	26,46	57,397	,849	,903
Der MA verfügt über unternehmensspezifisches Spezialwissen.	26,43	57,682	,866	,903
Der MA leistet einen unternehmensspezifischen Beitrag zu den Kernkompetenzen.	26,68	57,649	,858	,903
Die Ersetzbarkeit des MA wird als außerordentlich schwierig erachtet.	26,80	57,958	,819	,906
Der MA verfügt über eine hohe interne u./o. externe Kundenorientierung.	26,45	62,695	,608	,919
Der MA verfügt über herausragende tech. u./o. kommerzielle Fähigkeiten zur Erhöhung der Produktvielfalt.	26,96	60,098	,738	,911
Der MA verfügt über eine überdurchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer.	26,10	64,660	,434	,932
Das Marktgehalt zur Wiederbesetzung der Position des MA liegt voraussichtlich über den aktuellen Lohn- u. Gehaltskosten.	26,90	62,980	,582	,921
Der MA verfügt über organisationale Fähigkeiten im Rahmen seiner Funktionserfüllung.	26,89	61,119	,749	,911

## Anhang VIII Ergebnis der zweiten explorativen Faktorenanalyse nach Dimensionen der 2. Phase

Zweite explorative Faktorenanalyse nach Dimensionen bezogen auf neun Kriterien - erhoben mit dem Fragebogen im Anhang III

<b>Dimension "Einzigartigkeit"</b>						
<b>Kommunalitäten</b>						
	Anfänglich	Extraktion				
Der Mitarbeiter (MA) verfügt über unternehmensspezifische Fertigkeiten.	1,000	,867				
Der MA verfügt über unternehmensspezifisches Spezialwissen.	1,000	,892				
Der MA leistet einen unternehmensspezifischen Beitrag zu den Kernkompetenzen.	1,000	,886				
Die Ersetzbarkeit des MA wird als außerordentlich schwierig erachtet.	1,000	,745				
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.						
<b>Erklärte Gesamtvarianz</b>						
Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	3,390	84,749	84,749	3,390	84,749	84,749
2	,334	8,353	93,102			
3	,160	3,996	97,099			
4	,116	2,901	100,000			
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.						
<b>Komponentenmatrix<sup>a</sup></b>						
	Komponente					
	1					
Der Mitarbeiter (MA) verfügt über unternehmensspezifische Fertigkeiten.	,931					
Der MA verfügt über unternehmensspezifisches Spezialwissen.	,944					
Der MA leistet einen unternehmensspezifischen Beitrag zu den Kernkompetenzen.	,941					
Die Ersetzbarkeit des MA wird als außerordentlich schwierig erachtet.	,863					
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.						
a. 1 Komponenten extrahiert						
<b>Dimension "Wert aus Kundensicht"</b>						
<b>Kommunalitäten</b>						
	Anfänglich	Extraktion				
Der MA verfügt über eine hohe interne u./o. externe Kundenorientierung.	1,000	,729				
Der MA verfügt über herausragende tech. u./o. kommerzielle Fähigkeiten zur Erhöhung der Produktvielfalt.	1,000	,729				
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.						
<b>Erklärte Gesamtvarianz</b>						
Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	1,458	72,924	72,924	1,458	72,924	72,924
2	,542	27,076	100,000			
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.						
<b>Komponentenmatrix<sup>a</sup></b>						
	Komponente					
	1					
Der MA verfügt über eine hohe interne u./o. externe Kundenorientierung.	,854					
Der MA verfügt über herausragende tech. u./o. kommerzielle Fähigkeiten zur Erhöhung der Produktvielfalt.	,854					
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.						
a. 1 Komponenten extrahiert						

<b>Dimension "Knappheit"</b>							
<b>Kommunalitäten</b>							
	Anfänglich	Extraktion					
Der MA verfügt über eine überdurchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer.	1,000	,639					
Das Marktgehalt zur Wiederbesetzung der Position des MA liegt voraussichtlich über den aktuellen Lohn- u. Gehaltskosten.	1,000	,639					
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.							
<b>Erklärte Gesamtvarianz</b>							
Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion			
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	
1	1,278	63,909	63,909	1,278	63,909	63,909	
2	,722	36,091	100,000				
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.							
<b>Komponentenmatrix<sup>a</sup></b>							
	Komponente						
	1						
Der MA verfügt über eine überdurchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer.	,799						
Das Marktgehalt zur Wiederbesetzung der Position des MA liegt voraussichtlich über den aktuellen Lohn- u. Gehaltskosten.	,799						
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.							
a. 1 Komponenten extrahiert							
<b>Dimension "Managementfähigkeit"</b>							
Darstellung der Werte bezogen auf ein Kriterium der Dimension "Managementfähigkeit" ergibt keine Aussagekraft.							

## Anhang IX Ergebnis der zweiten Reliabilitätsanalyse nach Dimensionen der 2. Phase

<b>Dimension "Einzigartigkeit"</b>				
<b>Reliabilitätsstatistiken</b>				
Cronbachs Alpha		Anzahl der Items		
,939		4		
<b>Itemstatistiken</b>				
	Mittelwert	Standardabweichung	N	
Der Mitarbeiter (MA) verfügt über unternehmensspezifische Fertigkeiten.	3,50	1,280	292	
Der MA verfügt über unternehmensspezifisches Spezialwissen.	3,53	1,239	292	
Der MA leistet einen unternehmensspezifischen Beitrag zu den Kernkompetenzen.	3,28	1,250	292	
Die Ersetzbarkeit des MA wird als außerordentlich schwierig erachtet.	3,15	1,276	292	
<b>Item-Skala-Statistiken</b>				
	Skalenmittelwert, wenn Items weggelassen werden	Skalenvarianz, wenn Items weggelassen werden	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Items weggelassen werden
Der Mitarbeiter (MA) verfügt über unternehmensspezifische Fertigkeiten.	9,97	12,129	,872	,915
Der MA verfügt über unternehmensspezifisches Spezialwissen.	9,94	12,250	,894	,908
Der MA leistet einen unternehmensspezifischen Beitrag zu den Kernkompetenzen.	10,19	12,202	,890	,909
Die Ersetzbarkeit des MA wird als außerordentlich schwierig erachtet.	10,32	12,869	,769	,948
<b>Dimension "Wert aus Kundensicht"</b>				
<b>Reliabilitätsstatistiken</b>				
Cronbachs Alpha		Anzahl der Items		
,629		2		
<b>Itemstatistiken</b>				
	Mittelwert	Standardabweichung	N	
Der MA verfügt über eine hohe interne u./o. externe Kundenorientierung.	3,51	1,186	292	
Der MA verfügt über herausragende tech. u./o. kommerzielle Fähigkeiten zur Erhöhung der Produktvielfalt.	3,00	1,217	292	
<b>Item-Skala-Statistiken</b>				
	Skalenmittelwert, wenn Items weggelassen werden	Skalenvarianz, wenn Items weggelassen werden	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Items weggelassen werden
Der MA verfügt über eine hohe interne u./o. externe Kundenorientierung.	3,00	1,481	,458	k.A.
Der MA verfügt über herausragende tech. u./o. kommerzielle Fähigkeiten zur Erhöhung der Produktvielfalt.	3,51	1,405	,458	k.A.

<b>Dimension "Knappheit"</b>				
<b>Reliabilitätsstatistiken</b>				
Cronbachs Alpha		Anzahl der Items		
.434		2		
<b>Itemstatistiken</b>				
	Mittelwert	Standardabweichung	N	
Der MA verfügt über eine überdurchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer.	3,86	1,310	292	
Das Marktgehalt zur Wiederbesetzung der Position des MA liegt voraussichtlich über den aktuellen Lohn- u. Gehaltskosten.	3,05	1,200	292	
<b>Item-Skala-Statistiken</b>				
	Skalenmittelwert, wenn Items weggelassen werden	Skalenvarianz, wenn Items weggelassen werden	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Items weggelassen werden
Der MA verfügt über eine überdurchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer.	3,05	1,440	.278	k.A.
Das Marktgehalt zur Wiederbesetzung der Position des MA liegt voraussichtlich über den aktuellen Lohn- u. Gehaltskosten.	3,86	1,716	.278	k.A.
<b>Dimension "Managementfähigkeit"</b>				
<b>Reliabilitätsstatistiken</b>				
Cronbachs Alpha		Anzahl der Items		
.234		1		
<b>Itemstatistiken</b>				
	Mittelwert	Standardabweichung	N	
Der MA verfügt über organisationale Fähigkeiten im Rahmen seiner Funktionserfüllung.	3,07	1,121	292	
Zusätzliche Auswertung bezogen auf ein Kriterium der Dimension "Managementfähigkeit" ergibt keine Aussagekraft.				

## Anhang X Ergebnis der konfirmatorischen Faktorenanalyse der 2. Phase mit n = 292

Konfirmatorische Faktorenanalyse nach Dimensionen bezogen auf acht Kriterien mit n = 292 - erhoben mit dem Fragebogen im Anhang III

<b>Gesamtübersicht</b>								
Nr.	Kriterium		Dimensionen	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
3	Der MA leistet einen unternehmensspezifischen Beitrag zu den Kernkompetenzen.	<---	Einzigartigkeit	1				
2	Der MA verfügt über unternehmensspezifisches Spezialwissen.	<---	Einzigartigkeit	1,013	0,035	29,096	***	par_1
1	Der Mitarbeiter (MA) verfügt über unternehmensspezifische Fertigkeiten.	<---	Einzigartigkeit	1,022	0,038	27,109	***	par_2
9	Der MA verfügt über organisationale Fähigkeiten im Rahmen seiner Funktionserfüllung.	<---	Wert aus Kundensicht	1				
6	Der MA verfügt über herausragende tech. u./o. kommerzielle Fähigkeiten zur Erhöhung der Produktvielfalt.	<---	Wert aus Kundensicht	1,086	0,073	14,974	***	par_3
5	Der MA verfügt über eine hohe interne u./o. externe Kundenorientierung.	<---	Wert aus Kundensicht	0,874	0,074	11,8	***	par_4
8	Das Marktgehalt zur Wiederbesetzung der Position des MA liegt voraussichtlich über den aktuellen Lohn- u. Gehaltskosten.	<---	Knappheit	1				
4	Die Ersetzbarkeit des MA wird als außerordentlich schwierig erachtet.	<---	Knappheit	1,491	0,127	11,716	***	par_5
<b>Regressionswerte</b>								
Nr.	Kriterium		Dimensionen	Estimate				
3	Der MA leistet einen unternehmensspezifischen Beitrag zu den Kernkompetenzen.	<---	Einzigartigkeit	0,921				
2	Der MA verfügt über unternehmensspezifisches Spezialwissen.	<---	Einzigartigkeit	0,941				
1	Der Mitarbeiter (MA) verfügt über unternehmensspezifische Fertigkeiten.	<---	Einzigartigkeit	0,919				
9	Der MA verfügt über organisationale Fähigkeiten im Rahmen seiner Funktionserfüllung.	<---	Wert aus Kundensicht	0,799				
6	Der MA verfügt über herausragende tech. u./o. kommerzielle Fähigkeiten zur Erhöhung der Produktvielfalt.	<---	Wert aus Kundensicht	0,800				
5	Der MA verfügt über eine hohe interne u./o. externe Kundenorientierung.	<---	Wert aus Kundensicht	0,661				
8	Das Marktgehalt zur Wiederbesetzung der Position des MA liegt voraussichtlich über den aktuellen Lohn- u. Gehaltskosten.	<---	Knappheit	0,641				
4	Die Ersetzbarkeit des MA wird als außerordentlich schwierig erachtet.	<---	Knappheit	0,898				

**Konfirmatorische Faktorenanalyse nach Dimensionen bezogen auf acht Kriterien mit n = 292**

Erhoben mit dem Fragenbogen in Anhang III

**Dimension "Einzigartigkeit"**

Nr. der Faktorladung	Faktorladung	Indikatorreabilität > 0,4
1	0,921	0,848
2	0,941	0,885
3	0,919	0,845
Summe	2,781	2,578

FR=	0,948
DEV=	0,859

**Dimension "Wert aus Kundensicht"**

Nr. der Faktorladung	Faktorladung	Indikatorreabilität > 0,4
1	0,799	0,638
2	0,800	0,640
3	0,661	0,437
Summe	2,260	1,715

FR=	0,799
DEV=	0,572

**Dimension "Knappheit"**

Nr. der Faktorladung	Faktorladung	Indikatorreabilität > 0,4
1	0,8980	0,806
2	0,6410	0,411
Summe	1,5390	1,217

FR=	0,752
DEV=	0,609

FR= Faktorreabilität

DEV = durchschnittlich erfasste Varianz



## Anhang XI Ergebnis der konfirmatorischen Faktorenanalyse der 2. Phase mit n = 192

Konfirmatorische Faktorenanalyse nach Dimensionen bezogen auf acht Kriterien mit n = 192 - erhoben mit dem Fragebogen im Anhang III

<b>Gesamtübersicht</b>								
Nr.	Kriterium		Dimensionen	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
3	Der MA leistet einen unternehmensspezifischen Beitrag zu den Kernkompetenzen.	<---	Einzigartigkeit	1				
2	Der MA verfügt über unternehmensspezifisches Spezialwissen.	<---	Einzigartigkeit	0,998	0,044	22,797	***	
1	Der Mitarbeiter (MA) verfügt über unternehmensspezifische Fertigkeiten.	<---	Einzigartigkeit	0,96	0,045	21,408	***	
9	Der MA verfügt über organisationale Fähigkeiten im Rahmen seiner Funktionserfüllung.	<---	Wert aus Kundensicht	1				
6	Der MA verfügt über herausragende tech. u./o. kommerzielle Fähigkeiten zur Erhöhung der Produktvielfalt.	<---	Wert aus Kundensicht	1,061	0,095	11,161	***	
5	Der MA verfügt über eine hohe interne u./o. externe Kundenorientierung.	<---	Wert aus Kundensicht	0,9	0,1	9,039	***	
8	Das Marktgehalt zur Wiederbesetzung der Position des MA liegt voraussichtlich über den aktuellen Lohn- u. Gehaltskosten.	<---	Knappheit	1				
4	Die Ersetzbarkeit des MA wird als außerordentlich schwierig erachtet.	<---	Knappheit	1,633	0,201	8,121	***	
<b>Regressionswerte</b>								
Nr.	Kriterium		Dimensionen	Estimate				
3	Der MA leistet einen unternehmensspezifischen Beitrag zu den Kernkompetenzen.	<---	Einzigartigkeit	0,918				
2	Der MA verfügt über unternehmensspezifisches Spezialwissen.	<---	Einzigartigkeit	0,936				
1	Der Mitarbeiter (MA) verfügt über unternehmensspezifische Fertigkeiten.	<---	Einzigartigkeit	0,916				
9	Der MA verfügt über organisationale Fähigkeiten im Rahmen seiner Funktionserfüllung.	<---	Wert aus Kundensicht	0,772				
6	Der MA verfügt über herausragende tech. u./o. kommerzielle Fähigkeiten zur Erhöhung der Produktvielfalt.	<---	Wert aus Kundensicht	0,785				
5	Der MA verfügt über eine hohe interne u./o. externe Kundenorientierung.	<---	Wert aus Kundensicht	0,652				
8	Das Marktgehalt zur Wiederbesetzung der Position des MA liegt voraussichtlich über den aktuellen Lohn- u. Gehaltskosten.	<---	Knappheit	0,582				
4	Die Ersetzbarkeit des MA wird als außerordentlich schwierig erachtet.	<---	Knappheit	0,891				

**Konfirmatorische Faktorenanalyse nach Dimensionen bezogen auf acht Kriterien mit n = 192**

Erhoben mit dem Fragebogen aus Anhang III

**Dimension "Einzigartigkeit"**

Nr. der Faktorladung	Faktorladung	Indikatorreabilität > 0,4
1	0,918	0,843
2	0,936	0,876
3	0,916	0,839
Summe	2,770	2,558

FR=	0,946
DEV=	0,853

**Dimension "Wert aus Kundensicht"**

Nr. der Faktorladung	Faktorladung	Indikatorreabilität > 0,4
1	0,772	0,596
2	0,785	0,616
3	0,652	0,425
Summe	2,209	1,637

FR=	0,782
DEV=	0,546

**Dimension "Knappheit"**

Nr. der Faktorladung	Faktorladung	Indikatorreabilität > 0,4
1	0,891	0,794
2	0,582	0,339
Summe	1,473	1,133

FR=	0,714
DEV=	0,566

FR= Faktorreliabilität

DEV = durchschnittlich erfasste Varianz

## Anhang XII Korrelationsanalyseergebnis der 2. Phase

Korrelationsergebnis auf der Grundlage von drei Dimensionen mit insgesamt acht Kriterien - erhoben mit dem Fragebogen im Anhang III

		Korrelationen							
		Der Mitarbeiter (MA) verfügt über unternehmensspezifische Fertigkeiten.	Der MA verfügt über unternehmensspezifisches Spezialwissen.	Der MA leistet einen unternehmensspezifischen Beitrag zu den Kernkompetenzen.	Die Ersetzbarkeit des MA wird als außerordentlich schwierig erachtet.	Der MA verfügt über eine hohe interne u./o. externe Kundenorientierung.	Der MA verfügt über herausragende tech. u./o. kommerzielle Fähigkeiten zur Erhöhung der Produktvielfalt.	Das Marktgehalt zur Wiederbesetzung der Position des MA liegt voraussichtlich über den aktuellen Lohn- u. Gehaltskosten.	Der MA verfügt über organisationale Fähigkeiten im Rahmen seiner Funktionserfüllung.
Der Mitarbeiter (MA) verfügt über unternehmensspezifische Fertigkeiten.	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	1 ,875 ,000 292	,875 ,000 292	,834 ,000 292	,712 ,000 292	,556 ,000 292	,687 ,000 292	,525 ,000 292	,667 ,000 292
Der MA verfügt über unternehmensspezifisches Spezialwissen.	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	,875 ,000 292	1 ,866 ,000 292	,866 ,000 292	,726 ,000 292	,555 ,000 292	,701 ,000 292	,530 ,000 292	,650 ,000 292
Der MA leistet einen unternehmensspezifischen Beitrag zu den Kernkompetenzen.	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	,834 ,000 292	,866 ,000 292	1 ,759 ,000 292	,759 ,000 292	,546 ,000 292	,729 ,000 292	,487 ,000 292	,668 ,000 292
Die Ersetzbarkeit des MA wird als außerordentlich schwierig erachtet.	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	,712 ,000 292	,726 ,000 292	,759 ,000 292	1 ,566 ,000 292	,566 ,000 292	,661 ,000 292	,576 ,000 292	,658 ,000 292
Der MA verfügt über eine hohe interne u./o. externe Kundenorientierung.	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	,556 ,000 292	,555 ,000 292	,546 ,000 292	,566 ,000 292	1 ,458 ,000 292	,458 ,000 292	,381 ,000 292	,603 ,000 292
Der MA verfügt über herausragende tech. u./o. kommerzielle Fähigkeiten zur Erhöhung der Produktvielfalt.	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	,687 ,000 292	,701 ,000 292	,729 ,000 292	,661 ,000 292	,458 ,000 292	1 ,461 ,000 292	,461 ,000 292	,637 ,000 292
Das Marktgehalt zur Wiederbesetzung der Position des MA liegt voraussichtlich über den aktuellen Lohn- u. Gehaltskosten.	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	,525 ,000 292	,530 ,000 292	,487 ,000 292	,576 ,000 292	,381 ,000 292	,461 ,000 292	1 ,508 ,000 292	,508 ,000 292
Der MA verfügt über organisationale Fähigkeiten im Rahmen seiner Funktionserfüllung.	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	,667 ,000 292	,650 ,000 292	,668 ,000 292	,658 ,000 292	,603 ,000 292	,637 ,000 292	,508 ,000 292	1 ,292 292

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

# Anhang XIII Ergebnis des t-Test-Verfahrens der 2. Phase

Auswertung der fünf Arbeitshypothesen in Bezug auf den ersten Halbsatz der Kernfragestellung

Gruppenstatistiken				
Branche	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Einzigartigkeit	andere Branche	86	4,1085	,98544
	Dienstleistung	60	4,6278	,45552
Wert aus Kundensicht	andere Branche	86	3,7248	,70143
	Dienstleistung	60	4,1667	,36566
Knappheit	andere Branche	86	3,4884	,96399
	Dienstleistung	60	4,2167	,62685

Test bei unabhängigen Stichproben										
Branche	Levene-Test der Varianzgleichheit	T-Test für die Mittelwertgleichheit								
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	Differenz	
									Untere	Obere
Einzigartigkeit	Varianzen sind gleich	24,518	,000	-3,805	144	,000	-,51925	,13647	-,78900	-,24951
	Varianzen sind nicht gleich			-4,275	127,773	,000	-,51925	,12145	-,75956	-,27894
Wert aus Kundensicht	Varianzen sind gleich	35,383	,000	-4,471	144	,000	-,44186	,09883	-,63721	-,24652
	Varianzen sind nicht gleich			-4,956	134,677	,000	-,44186	,08916	-,61820	-,26553
Knappheit	Varianzen sind gleich	10,047	,002	-5,140	144	,000	-,72829	,14169	-1,00835	-,44824
	Varianzen sind nicht gleich			-5,528	143,379	,000	-,72829	,13174	-,98869	-,46790

Gruppenstatistiken				
Betriebsgröße	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Einzigartigkeit	≥50	99	4,5758	,49674
	<50	47	3,7872	1,14509
Wert aus Kundensicht	≥50	99	4,0673	,52160
	<50	47	3,5674	,69127
Knappheit	≥50	99	3,9747	,83107
	<50	47	3,3936	,96084

Test bei unabhängigen Stichproben										
Betriebsgröße	Levene-Test der Varianzgleichheit	T-Test für die Mittelwertgleichheit								
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	Differenz	
									Untere	Obere
Einzigartigkeit	Varianzen sind gleich	53,859	,000	5,811	144	,000	,78852	,13569	,52032	1,05673
	Varianzen sind nicht gleich			4,523	54,383	,000	,78852	,17433	,43907	1,13798
Wert aus Kundensicht	Varianzen sind gleich	8,652	,004	4,856	144	,000	,49996	,10295	,29647	,70346
	Varianzen sind nicht gleich			4,399	71,767	,000	,49996	,11364	,27340	,72652
Knappheit	Varianzen sind gleich	2,932	,089	3,751	144	,000	,58113	,15493	,27490	,88736
	Varianzen sind nicht gleich			3,562	79,756	,001	,58113	,16315	,25643	,90583

Gruppenstatistiken				
Betriebszugehörigkeitsdauer	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Einzigartigkeit	≥10 Jahre	93	4,3656	,83560
	<10 Jahre	53	4,2453	,87254
Wert aus Kundensicht	≥10 Jahre	93	3,9140	,59568
	<10 Jahre	53	3,8931	,67865
Knappheit	≥10 Jahre	93	3,8656	,87582
	<10 Jahre	53	3,6509	,96867

Test bei unabhängigen Stichproben										
Betriebszugehörigkeitsdauer	Levene-Test der Varianzgleichheit	T-Test für die Mittelwertgleichheit								
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	Differenz	
									Untere	Obere
Einzigartigkeit	Varianzen sind gleich	,122	,727	,823	144	,412	,12031	,14614	-,16855	,40916
	Varianzen sind nicht gleich			,813	104,436	,418	,12031	,14789	-,17296	,41357
Wert aus Kundensicht	Varianzen sind gleich	,572	,451	,194	144	,847	,02090	,10790	-,19237	,23416
	Varianzen sind nicht gleich			,167	97,106	,852	,02090	,11183	-,20105	,24284
Knappheit	Varianzen sind gleich	,347	,557	1,370	144	,173	,21465	,15669	-,09507	,52436
	Varianzen sind nicht gleich			1,332	99,528	,186	,21465	,16110	-,10498	,53428

Gruppenstatistiken										
Führungskraft		N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes					
Einzigartigkeit	Nein	68	4,0784	1,00927	,12239					
	Ja	78	4,5342	,60860	,06891					
Wert aus Kundensicht	Nein	68	3,6667	,66167	,08024					
	Ja	78	4,1154	,50916	,05765					
Knappheit	Nein	68	3,6103	,98438	,11937					
	Ja	78	3,9423	,82171	,09304					
Test bei unabhängigen Stichproben										
Führungskraft		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	Differenz	
Einzigartigkeit	Varianzen sind gleich	14,708	,000	-3,351	144	,001	-,45576	,13601	-,72458	-,18693
	Varianzen sind nicht gleich			-3,245	106,866	,002	-,45576	,14046	-,73420	-,17731
Wert aus Kundensicht	Varianzen sind gleich	6,168	,014	-4,623	144	,000	-,44872	,09707	-,64059	-,25685
	Varianzen sind nicht gleich			-4,542	125,035	,000	-,44872	,09880	-,64426	-,25318
Knappheit	Varianzen sind gleich	3,108	,080	-2,221	144	,028	-,33201	,14949	-,62750	-,03653
	Varianzen sind nicht gleich			-2,194	131,047	,030	-,33201	,15135	-,63142	-,03261
Gruppenstatistiken										
Beschäftigungsart		N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes					
Einzigartigkeit	nicht wissensbasiert	52	3,5769	,95911	,13300					
	wissensbasiert	94	4,7340	,36769	,03792					
Wert aus Kundensicht	nicht wissensbasiert	52	3,5513	,63960	,08870					
	wissensbasiert	94	4,1028	,52427	,05407					
Knappheit	nicht wissensbasiert	52	3,1538	,89956	,12475					
	wissensbasiert	94	4,1383	,71243	,07348					
Test bei unabhängigen Stichproben										
Beschäftigungsart		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	Differenz	
Einzigartigkeit	Varianzen sind gleich	49,331	,000	-10,417	144	,000	-1,15712	,11108	-1,37668	-,93756
	Varianzen sind nicht gleich			-8,366	59,415	,000	-1,15712	,13831	-1,43383	-,88041
Wert aus Kundensicht	Varianzen sind gleich	4,852	,029	-5,621	144	,000	-,55155	,09813	-,74552	-,35759
	Varianzen sind nicht gleich			-5,310	89,199	,000	-,55155	,10388	-,75796	-,34515
Knappheit	Varianzen sind gleich	4,733	,031	-7,267	144	,000	-,98445	,13547	-1,25221	-,71669
	Varianzen sind nicht gleich			-6,800	86,801	,000	-,98445	,14478	-1,27223	-,69668

## Anhang XIV Ergebnis der explorativen Faktorenanalyse der 3. Phase

Explorative Faktorenanalyse bezogen auf sieben Kriterien - erhoben mit dem Fragebogen im Anhang IV

Kommunalitäten						
	Anfänglich	Extraktion				
Der MA wird den zentralen Anforderungen der spezifischen Position gerecht.	1,000	,745				
Der MA wird den generellen und positionsübergreifenden Anforderungen gerecht.	1,000	,650				
Der MA kooperiert und unterstützt Kolleginnen/Kollegen im täglichen Arbeitsumfeld.	1,000	,549				
Der MA erledigt alle fachlichen Kernaufgaben engagiert und ge-wissenhaft.	1,000	,791				
Der MA hält sich an Vorgaben, demonstriert Selbstkontrolle und Integrität im alltäglichen Umgang.	1,000	,715				
Der MA arbeitet nahe bzw. unmittelbar der Kernkompetenzen des Unternehmens.	1,000	,664				
Der MA leistet einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg.	1,000	,708				
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.						
Erklärte Gesamtvarianz						
Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	4,822	68,885	68,885	4,822	68,885	68,885
2	,598	8,546	77,432			
3	,494	7,055	84,487			
4	,359	5,122	89,609			
5	,299	4,271	93,880			
6	,244	3,480	97,360			
7	,185	2,640	100,000			
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.						
Komponentenmatrix <sup>a</sup>						
	Komponente					
	1					
Der MA wird den zentralen Anforderungen der spezifischen Position gerecht.	,863					
Der MA wird den generellen und positionsübergreifenden Anforderungen gerecht.	,806					
Der MA kooperiert und unterstützt Kolleginnen/Kollegen im täglichen Arbeitsumfeld.	,741					
Der MA erledigt alle fachlichen Kernaufgaben engagiert und gewissenhaft.	,889					
Der MA hält sich an Vorgaben, demonstriert Selbstkontrolle und Integrität im alltäglichen Umgang.	,846					
Der MA arbeitet nahe bzw. unmittelbar der Kernkompetenzen des Unternehmens.	,815					
Der MA leistet einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg.	,841					
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.						
a. 1 Komponenten extrahiert						

## Anhang XV Ergebnis der Reliabilitätsanalyse der 3. Phase

Reliabilitätsanalyse bezogen auf sieben Kriterien - erhoben mit dem Fragebogen im Anhang IV

Zusammenfassung der Fallverarbeitung				
		N	%	
Fälle	Gültig	192	65,8	
	Ausgeschlossen <sup>a</sup>	100	34,2	
	Gesamt	292	100,0	
a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.				
Reliabilitätsstatistiken				
Cronbachs Alpha		Anzahl der Items		
,921		7		
Itemstatistiken				
	Mittelwert	Standardabweichung	N	
Der MA wird den zentralen Anforderungen der spezifischen Position gerecht.	4,09	,908	192	
Der MA wird den generellen und positionsübergreifenden Anforderungen gerecht.	3,61	,975	192	
Der MA kooperiert und unterstützt Kolleginnen/Kollegen im täglichen Arbeitsumfeld.	3,75	,954	192	
Der MA erledigt alle fachlichen Kernaufgaben engagiert und gewissenhaft.	3,92	1,141	192	
Der MA hält sich an Vorgaben, demonstriert Selbstkontrolle und Integrität im alltäglichen Umgang.	3,78	1,095	192	
Der MA arbeitet nahe bzw. unmittelbar der Kernkompetenzen des Unternehmens.	3,38	1,264	192	
Der MA leistet einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg.	3,34	1,301	192	
Item-Skala-Statistiken				
	Skalenmittelwert, wenn Items weggelassen werden	Skalenvarianz, wenn Items weggelassen werden	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Items weggelassen werden
Der MA wird den zentralen Anforderungen der spezifischen Position gerecht.	21,78	31,324	,800	,907
Der MA wird den generellen und positionsübergreifenden Anforderungen gerecht.	22,26	31,406	,725	,912
Der MA kooperiert und unterstützt Kolleginnen/Kollegen im täglichen Arbeitsumfeld.	22,12	32,274	,654	,919
Der MA erledigt alle fachlichen Kernaufgaben engagiert und gewissenhaft.	21,95	28,726	,838	,900
Der MA hält sich an Vorgaben, demonstriert Selbstkontrolle und Integrität im alltäglichen Umgang.	22,09	29,767	,780	,907
Der MA arbeitet nahe bzw. unmittelbar der Kernkompetenzen des Unternehmens.	22,49	28,544	,751	,911
Der MA leistet einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg.	22,53	27,842	,783	,908

## Anhang XVI Ergebnis des t-Test-Verfahrens der 3. Phase

Auswertung der sechs Arbeitshypothesen in Bezug auf den zweiten Halbsatz der Kernfragestellung

Gruppenstatistiken										
Personengruppen		N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes					
Mittelwert der Verhaltensbeurteilung	keine Schlüsselperson	96	3,0565	,79133	,08076					
	Schlüsselperson	96	4,3348	,44833	,04576					
Test bei unabhängigen Stichproben										
Schlüsselpersonen		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	Differenz	
Mittelwert der Verhaltensbeurteilung	keine Schlüsselperson	34,451	,000	-13,771	190	,000	-1,27827	,09283	-1,46138	-1,09517
	Schlüsselperson			-13,771	150,290	,000	-1,27827	,09283	-1,46169	-1,09486
Gruppenstatistiken										
Branche		N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes					
Mittelwert der Verhaltensbeurteilung	andere Branche	61	4,3185	,46831	,05996					
	Dienstleistung	35	4,3633	,41627	,07036					
Test bei unabhängigen Stichproben										
Branche		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	Differenz	
Mittelwert der Verhaltensbeurteilung	Varianzen sind gleich	1,812	,182	-,469	94	,640	-,04476	,09546	-,23430	,14478
	Varianzen sind nicht gleich			-,484	78,002	,630	-,04476	,09245	-,22881	,13928
Gruppenstatistiken										
Betriebsgröße		N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes					
Mittelwert der Verhaltensbeurteilung	≥50	74	4,3938	,41283	,04799					
	<50	22	4,1364	,51315	,10940					
Test bei unabhängigen Stichproben										
Betriebsgröße		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	Differenz	
Mittelwert der Verhaltensbeurteilung	Varianzen sind gleich	1,521	,221	2,425	94	,017	,25746	,10618	,04664	,46828
	Varianzen sind nicht gleich			2,155	29,545	,039	,25746	,11947	,01332	,50160

Fortsetzung auf Folgeseite.



Gruppenstatistiken										
Betriebszugehörigkeitsdauer		N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes					
Mittelwert der Verhaltensbeurteilung	≥10 Jahre	60	4,3714	,44574	,05754					
	<10 Jahre	36	4,2738	,45224	,07537					
Test bei unabhängigen Stichproben										
Betriebszugehörigkeitsdauer		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	Differenz	
Mittelwert der Verhaltensbeurteilung	Varianzen sind gleich	,040	,842	1,033	94	,304	,09762	,09448	-,08998	,28522
	Varianzen sind nicht gleich			1,029	72,984	,307	,09762	,09483	-,09138	,28661
Gruppenstatistiken										
Führungskraft		N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes					
Mittelwert der Verhaltensbeurteilung	Nein	43	4,1894	,42484	,06479					
	Ja	53	4,4528	,43560	,05983					
Test bei unabhängigen Stichproben										
Führungskraft		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	Differenz	
Mittelwert der Verhaltensbeurteilung	Varianzen sind gleich	,017	,897	-2,980	94	,004	-,26346	,08842	-,43903	-,08790
	Varianzen sind nicht gleich			-2,987	90,830	,004	-,26346	,08819	-,43864	-,08828
Gruppenstatistiken										
Beschäftigungsart		N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes					
Mittelwert der Verhaltensbeurteilung	nicht wissensbasiert	30	4,2143	,46518	,08493					
	wissensbasiert	66	4,3896	,43298	,05330					
Test bei unabhängigen Stichproben										
Beschäftigungsart		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	Differenz	
Mittelwert der Verhaltensbeurteilung	Varianzen sind gleich	,093	,761	-1,797	94	,076	-,17532	,09758	-,36907	,01843
	Varianzen sind nicht gleich			-1,749	52,691	,086	-,17532	,10027	-,37646	,02582