

Beiträge zur Verhaltensforschung

Heft 25

Führungskräfte kleinerer Unternehmen

Arbeitsanforderungen und Ausbildungsbedarf

Von

**Gerhard Brinkmann
Barbara Knoth
Werner Krämer**



Duncker & Humblot · Berlin

G. BRINKMANN · B. KNOTH · W. KRÄMER

Führungskräfte kleinerer Unternehmen

Beiträge zur Verhaltensforschung

Herausgegeben von Professor Dr. Dres. h. c. G. Schmölders

Heft 25

Führungskräfte kleinerer Unternehmen

Arbeitsanforderungen und Ausbildungsbedarf

Von

Gerhard Brinkmann · Barbara Knoth · Werner Krämer



DUNCKER & HUMBLLOT / BERLIN

Alle Rechte vorbehalten
© 1982 Duncker & Humblot, Berlin 41
Gedruckt 1982 bei Fotokop W. Weihert, Darmstadt 1
Printed in Germany
ISBN 3 428 05096 7

VORBEMERKUNG

Die *Deutsche Forschungsgemeinschaft* (DFG) hat das Projekt, über das in diesem Bande berichtet wird, finanziert. Das Forschungsinstitut für Geistes- und Sozialwissenschaften der Universität — Gesamthochschule — Siegen sowie der Förderverein des Fachbereichs 5 Wirtschaftswissenschaft der Universität haben durch Druckkostenzuschüsse die Drucklegung ermöglicht.

Das *Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen e. V.* (ZUMA) hat die Konstruktion der Erhebungsinstrumente (Prof. Dr. Max Kaase, Dr. Wendy Hoag, Erika Brückner, Margrit Rexroth), die Pretests (Margrit Rexroth) und die Ziehung der Stichprobe (Dr. Hans-Peter Kirschner, Eberhard Gabel) methodisch beraten; eine Reihe von Pretests sind von ZUMA (Margrit Rexroth, Peter Prüfer) durchgeführt worden.

Die *Gesellschaft für Angewandte Sozialpsychologie mbH* (GETAS) in Bremen hat die Feldarbeit durchgeführt und die Daten auf Datenträger übertragen.

Diplom-Mathematiker *Dieter Koegel* vom Rechenzentrum der Universität Köln hat bei der Datenverarbeitung beraten.

Stud. rer. pol. *Andrea König*, stud. rer. pol. *Uwe Reinhold* und stud. rer. pol. *Achim Spieler* haben bei der Literaturbeschaffung, der Stichprobenziehung, der Datenverarbeitung und beim Korrekturlesen mitgewirkt. *Alena Schindler* hat die Zeichnungen angefertigt.

Petra Bald hat das Manuskript getippt.

Gerhard Brinkmann hat die Kapitel 1 und 2 sowie den Abschnitt 5.1 und die entsprechenden Teile der Zusammenfassung;

Barbara Knoth hat das Kapitel 3 sowie die Abschnitte 5.2, 6.6.2 und die entsprechenden Teile der Zusammenfassung;

Werner Krämer hat die Kapitel 4 und 6 (ohne 6.6.2) sowie den Abschnitt 5.3 und die entsprechenden Teile der Zusammenfassung verfaßt.

INHALTSVERZEICHNIS

Zusammenfassung in Thesenform	1
--------------------------------------	----------

Erstes Kapitel

Zweck und Vorgehensweise der Untersuchung	15
--	-----------

1.1 Die Bedeutung der kleineren Unternehmen für das Wirtschafts- und Bildungssystem der Bundesrepublik Deutschland	15
1.2 Arbeitsanforderungen und ihre Erfassung	21
1.2.1 Die Unterscheidung von Arbeitseinheiten	22
1.2.2 Kategorien zur Erfassung der Arbeitsanforderungen	25
1.2.3 Das in dieser Untersuchung angewandte Instrument zur Erfassung der Arbeitsanforderungen	27
1.2.4 Die Erklärung der Arbeitsanforderungen	30
1.2.5 Die Prognose der Arbeitsanforderungen	34
1.3 Curriculare Entscheidungen und Arbeitsanforderungen	37
1.3.1 Die Lernziele	37
1.3.2 Das Niveau der Ausbildung	41
1.4 Die künftige Zahl von Führungskräften in kleineren Unternehmen	44
1.5 Die Stichprobe	47
1.5.1 Die Auswahl der Unternehmen	47
1.5.2 Die Auswahl der Personen	49

Zweites Kapitel

Die Wissensanforderungen	53
---------------------------------	-----------

2.1 Die Operationalisierung der Wissensanforderungen	53
2.2 Arbeitsteilung und Wissensanforderungen	55

2.3 Die Abwesenheit von Arbeitszerlegung	58
2.4 Der Einfluß von Funktionsbereich, hierarchischer Position und Branche auf die Wissensanforderungen	64
2.4.1 Überblick	64
2.4.2 Der Funktionsbereich	69
2.4.3 Die hierarchische Position	72
2.4.4 Die Branche	73
2.5 Generelle und spezialistische Wissensanforderungen	75
2.5.1 Die Kriterien für die Unterscheidung von generellen und spezialistischen Anforderungen	75
2.5.2 Die Überprüfung der Wissensanforderungen	79
2.5.2.1 Absatz	79
2.5.2.2 Personalangelegenheiten	86
2.5.2.3 Produktion	93
2.5.2.4 Unterstützung und Weiterentwicklung der Produktion	96
2.5.2.5 Einkauf	101
2.5.2.6 Allgemeines Management	105
2.5.2.7 Finanzielle Angelegenheiten	110
2.5.2.8 Rechnungswesen	114
2.5.2.9 Rechtliche Fragen	118
2.5.2.10 Steuerwesen	122
2.5.3 Das Ergebnis: die Identifizierung der generellen und der spezialistischen Wissensanforderungen	126

Drittes Kapitel

Die kommunikativen Anforderungen	131
3.1 Kommunikation als soziale Fähigkeit	131
3.2 Die Notwendigkeit der Erfassung kommunikativer Anforderungen im Hinblick auf die berufliche Ausbildung	134
3.3 Ableitung und Operationalisierung der Einzeldimensionen kommunikativer Anforderungen	138
3.3.1 Ein Überblick	138
3.3.2 Die Kategorien des Kommunikationsmediums und der Sender-/Empfängerpositionen	139
3.3.2.1 Einfaches Kommunikationsschema: Inhaltsaspekt	139
3.3.2.2 Die Operationalisierung der Kommunikationsmedien	142
3.3.2.3 Die Operationalisierung einseitiger Sender- und Empfängerpositionen	143

3.3.3 Die Kategorien der Kommunikationsrollen	145
3.3.3.1 Erweitertes Kommunikationsschema: Inhalts- und Beziehungsaspekt	145
3.3.3.2 Die Operationalisierung der mit den unternehmensinternen Rollen verbundenen kommunikativen Anforderungen	150
3.3.3.3 Die Operationalisierung der durch unternehmensexterne Beziehungen gekennzeichneten Rollen	164
3.3.3.4 Rollenrepertoire als Maß für den Streubereich rollenbedingter Kommunikationsanforderungen	167
3.3.4 Zusammenfassung	168
3.4 Die kommunikativen Anforderungen unter dem Inhaltsaspekt der Kommunikation	170
3.4.1 Die Häufigkeit des Gebrauchs der Kommunikationsmedien in der Tätigkeit aller Führungskräfte	170
3.4.2 Der Einfluß von Funktionsbereich und Tätigkeitsgebieten auf dem Einsatz der Kommunikationsmedien	178
3.4.3 Der Einfluß der Unternehmensgröße auf den Einsatz der Kommunikationsmedien	191
3.4.4 Der Einfluß von Branche und Umweltfaktoren	202
3.4.5 Die Effekte persönlicher Merkmale auf die Kommunikationsmedien	205
3.4.6 Einseitige Sender- und Empfängerpositionen innerhalb der interaktiven Kommunikation	207
3.4.7 Zusammenfassung und Schlußfolgerungen	208
3.5 Die kommunikativen Anforderungen unter dem Beziehungsaspekt der Kommunikation	210
3.5.1 Häufigkeiten und Determinanten unternehmensinterner Kommunikationsbeziehungen	210
3.5.1.1 Der Umfang der einzelnen unternehmensinternen Kommunikationsbeziehungen im Verhältnis zueinander	210
3.5.1.2 Die Anforderungen motivierender Kommunikation	211
3.5.1.3 Exkurs: Führungsstile	222
3.5.1.4 Die Anforderungen des schicht- und fachspezifischen Übersetzens	231
3.5.1.5 Die Fähigkeit zu Teamarbeit	237
3.5.2 Unternehmensexterne Kommunikationsbeziehungen: Die kommunikative Rolle des Gatekeeper	243
3.5.2.1 Ausmaß der Spezialisierung von Gatekeeper-Rollen ..	245
3.5.2.2 Ausmaß der Delegierung von Außenkontakten	251
3.5.2.3 Der Zusammenhang zwischen der Branchenzugehörigkeit und dem Umfang der Außenkontakte	258
3.5.2.4 Die Fähigkeit zum Umgang mit Fremden	261
3.5.2.5 Zusammenfassung	263
3.5.3 Die kommunikativen Anforderungen der Rollenflexibilität	266

Viertes Kapitel

Die formalen Anforderungen	271
4.1 Definition und Bedeutung formaler Anforderungen	271
4.2 Die Erfassung der formalen Anforderungen	274
4.2.1 Formale Anforderungen als Absolvieren von Entscheidungs- prozessen und Entscheidungssituationen	274
4.2.2 Arten formaler Anforderungen	282
4.2.2.1 Entscheidungsprozeßtypen, zugeordnete Entscheidungs- rollen und formale Anforderungsbündel	282
4.2.2.2 Operationalisierung der Entscheidungsrollen	287
4.2.3 Niveau formaler Anforderungen	289
4.2.3.1 Entscheidungssituation, Entscheidungsspielraum und Tä- tigkeitsniveau	289
4.2.3.2 Operationalisierungsmatrix	291
4.3 Die Entscheidungsrollen	294
4.3.1 Häufigkeitsverteilung	294
4.3.2 Entscheidungsrollen als generelle Anforderungen	303
4.3.2.1 Fragestellung	303
4.3.2.2 Überprüfung mit Hilfe der Einzelmerkmale	304
4.3.2.2.1 Funktionsbereich	304
4.3.2.2.2 Hierarchische Position	307
4.3.2.2.3 Ausbildungsniveau	309
4.3.2.2.4 Branche	310
4.3.2.2.5 Größenklasse	312
4.3.2.2.6 Zusammenfassende Beurteilung und Schlußfol- gerung	314
4.3.3 Determinanten der Entscheidungsrollen	317
4.3.3.1 Ein Erklärungsmodell der Entscheidungsrollen	317
4.3.3.1.1 Zweck und Vorgehensweise	317
4.3.3.1.2 Darstellung und Operationalisierung des Litera- turmodells	318
4.3.3.2 Die Einflußfaktoren der einzelnen Entscheidungsrollen	327
4.3.3.2.1 Konfliktbewältiger	327
4.3.3.2.2 Kooperator	329
4.3.3.2.3 Führungsperson	331
4.3.3.2.4 Ausführender	333
4.3.3.2.5 Innovator	336
4.3.3.2.6 Krisenmanager	339
4.3.3.2.7 Planer	341
4.3.3.2.8 Resümee	345

4.4 Das Tätigkeitsniveau	348
4.4.1 Häufigkeitsverteilung	348
4.4.2 Determinanten	351
4.4.2.1 Die Interdependenz der Anforderungsarten als Erklärung des Tätigkeitsniveaus	351
4.4.2.2 Pfadmodell des Tätigkeitsniveaus	355

Fünftes Kapitel

Curriculare Vorschläge	359
5.1 Die Wissensgebiete	359
5.1.1 Die Sollwerte des Wissens	359
5.1.2 Pädagogische Möglichkeiten	362
5.1.3 Vorschläge für die künftige Ausbildung der kaufmännischen Führungskräfte	366
5.1.3.1 Das Grundstudium vor dem Eintritt in die Berufstätigkeit	366
5.1.3.2 Das Hauptstudium nach einer Phase der Berufstätigkeit	369
5.1.4 Vorschläge für die künftige Ausbildung der technischen Führungskräfte	371
5.1.4.1 Das Grundstudium vor dem Eintritt in die Berufstätigkeit	372
5.1.4.2 Das Hauptstudium nach einer Phase der Berufstätigkeit	373
5.2 Die kommunikativen Fähigkeiten	374
5.2.1 Die Sollwerte der kommunikativen Fähigkeiten	374
5.2.1.1 Bewertung anhand der heutigen Ist-Werte	374
5.2.1.2 Bewertung anhand der vorausgeschätzten zukünftigen Bedeutung der kommunikativen Anforderungen	376
5.2.1.3 Bewertung anhand autonomer Ziele des Bildungssystems	378
5.2.1.4 Bewertung anhand von Kriterien der Humanität der Arbeit	378
5.2.2 Pädagogische Möglichkeiten	379
5.2.3 Vorschläge zur Vermittlung kommunikativer Fähigkeiten im Grundstudium vor dem Eintritt in die Berufstätigkeit	384
5.2.4 Vorschläge zur Vermittlung kommunikativer Fähigkeiten im Hauptstudium nach einer Phase der Berufstätigkeit	388
5.3 Die formalen Fähigkeiten	390
5.3.1 Die Sollwerte formaler Fähigkeiten	390
5.3.1.1 Art der Sollwerte	390
5.3.1.2 Ausmaß der Sollwerte	392
5.3.1.2.1 Nach der heutigen Verteilung	392
5.3.1.2.2 Nach der zukünftigen Gewichtsverlagerung	394

5.3.2 Pädagogische Maßnahmen zur Förderung der formalen Fähigkeiten	395
5.3.2.1 Möglichkeiten der Entwicklung formaler Fähigkeiten	395
5.3.2.2 Vermittlung formaler Fähigkeiten über Wissensgebiete	396
5.3.2.3 Vermittlung formaler Fähigkeiten über die Methoden des Lehrens und Lernens	398

Sechstes Kapitel

Der quantitative Bedarf an Ausbildung auf Hochschulniveau in kleineren und mittleren Unternehmen	401
6.1 Ein modifizierter „Manpower-Requirements“-Ansatz als Methode der Bedarfsermittlung	401
6.2 Bruttoinlandprodukt, Nettoproduktionswerte und sektorale Beschäftigungszahlen	405
6.2.1 Die Zahlen des Statistischen Bundesamtes für 1977/78	405
6.2.2 Die Zahlen von PROGNOSE für 1995 auf dem Hintergrund der Ergebnisse anderer Institute und eigene Hochrechnung für die Beschäftigtengrößenklassen	407
6.3 Anteil der Führungskräfte an den Beschäftigten	412
6.4 Anteil der Hochschulabsolventen an den Führungskräften	417
6.4.1 Anteil der Hochschulabsolventen an den Führungskräften ohne Berücksichtigung des Funktionsbereiches und der Ausbildungsrichtung	417
6.4.2 Anteil der Hochschulabsolventen an den Führungskräften mit Berücksichtigung des Funktionsbereiches und der Ausbildungsrichtung	419
6.4.3 Exkurs: Weitere Disaggregierungsmöglichkeiten	423
6.4.3.1 Vorbemerkung	423
6.4.3.2 Tätigkeitsbereiche	424
6.4.3.3 Region und Unternehmensgrößenklasse	426
6.4.4 Methodik der Vorausschätzung: Adäquate Arbeitsplätze für Hochschulabsolventen als latenter Bedarf	430
6.4.4.1 Adäquanzkriterien und Variation der Merkmalsausprägungen der Adäquanz	430
6.4.4.2 Disaggregation nach Branche sowie nach Branche und Funktionsbereich	436
6.4.4.3 Die Wahrscheinlichkeit für konstantes bzw. variables Arbeitsmarktverhalten: zwei extreme Modellrechnungstypen	439
6.4.4.3.1 Definition der Verhaltensweisen	439
6.4.4.3.2 Beurteilung der Verhaltensannahmen	440
6.4.4.3.3 Die Wahrscheinlichkeit für das Eintreten des einen oder anderen Verhaltensextrems	441

6.5 Bestand an Hochschulabsolventen im Jahre 1978 und im Jahre 1995	443
6.5.1 Bestand an Hochschulabsolventen ohne Berücksichtigung des Funktionsbereiches und der Ausbildungsrichtung	446
6.5.2 Bestand an Hochschulabsolventen mit Berücksichtigung des Funktionsbereiches und der Ausbildungsrichtung	446
6.6 Die bildungspolitisch relevanten Ergebnisse	450
6.6.1 Expansionsbedarf	450
6.6.2 Ersatzbedarf	454
6.6.2.1 Ersatzbedarf an Hochschulabsolventen	454
6.6.2.2 Ersatzbedarf an Führungskräften insgesamt	460
6.6.3 Neubedarf	462
6.7 Die zukünftigen Chancen der Hochschulabsolventen in kleineren Unternehmen	465
6.7.1 Bestimmungsgründe der unterschiedlichen Hochschulabsolventenzahl	465
6.7.2 Zur Annahme einer konstanten innerbetrieblichen Arbeitsteilung	468
6.7.3 Resümee	471

Literaturverzeichnis	473
-----------------------------	-----

Anhang A: Ziehung der Stichprobe	493
---	-----

Anhang B: Fragebogen	501
-----------------------------	-----

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1/1:	Anzahl der Unternehmen und der in ihnen Beschäftigten (in %) nach Größenklassen in den Jahren 1961 und 1970 in der Bundesrepublik Deutschland	16
Tab. 1/2:	Die Häufigkeitsverteilung der Protokolle pro Führungskraft	28
Tab. 1/3:	Die in der Untersuchung berücksichtigten Führungskräfte nach Branche und Größenklasse ihres Unternehmens sowie nach ihrem Funktionsbereich, in Prozent (N = 459)	51
Tab. 2/1:	Die Häufigkeitsverteilung der Tätigkeitsgebiete „Fertigung stark“ und „Volkswirtschaftliche Entwicklung stark“	61
Tab. 2/2:	Die Häufigkeitsverteilung der Wissensanforderungskategorien pro einzelnen Arbeitsakt	63
Tab. 2/3:	Der simultane Einfluß der drei wichtigsten Bestimmungsgrößen auf die in der Arbeit tangierten Tätigkeitsgebiete (Abweichung der Mittelwerte vom Gesamtmittelwert)	66
Tab. 2/4:	Reihenfolge der Tätigkeitsgebiete nach dem Einfluß, den der Funktionsbereich auf sie ausübt	70
Tab. 2/5:	Das Tätigkeitsfeld „Absatz“ nach Funktionen	80
Tab. 2/6:	Das Tätigkeitsfeld „Absatz“ bei den Nicht-Spezialisten (n = 351, 5. Pers. jedoch ohne die benötigten Angaben) nach Branche, Größenklasse und hierarchischer Position	81
Tab. 2/7:	Das Tätigkeitsfeld „Personalangelegenheiten“ nach Funktionen	88
Tab. 2/8:	Das Tätigkeitsfeld „Personalangelegenheiten“ bei den Nicht-Spezialisten (n = 358, 4 Personen ohne die notwendigen Angaben) nach Branche, Größenklasse und hierarchischer Position	89
Tab. 2/9:	Die Führungskräfte nach hierarchischer Ebene und Anzahl der direkt unterstellten Personen (in %)	92
Tab. 2/10:	Das Tätigkeitsfeld „Produktion“ nach Funktionen	94
Tab. 2/11:	Das Tätigkeitsfeld „Produktion“ bei den Nicht-Spezialisten (n = 320) nach Branche und Größenklasse	95
Tab. 2/12:	Das Tätigkeitsfeld „Unterstützung und Weiterentwicklung der Produktion“ nach Funktionen	98
Tab. 2/13:	Das Tätigkeitsfeld „Unterstützung und Weiterentwicklung der Produktion“ bei den Nicht-Spezialisten (n = 307) nach Branche und Größenklasse	99
Tab. 2/14:	Das Tätigkeitsfeld „Material- und Anlagenwirtschaft, Einkauf“ nach Funktionen	102
Tab. 2/15:	Das Tätigkeitsfeld „Einkauf“ bei den Nicht-Spezialisten (n = 391) nach Branche und Größenklasse	103
Tab. 2/16:	Das Tätigkeitsfeld „Allgemeines Management“ nach Funktionen	106

Tab. 2/17: Das Tätigkeitsfeld „Allgemeines Management“ bei den Nicht-Spezialisten (n = 245) nach Branche und Größenklasse	107
Tab. 2/18: Das Tätigkeitsfeld „Finanzielle Angelegenheiten“ nach Funktionen	112
Tab. 2/19: Das Tätigkeitsfeld „Finanzielle Angelegenheiten“ bei den Nicht-Spezialisten (n = 396, 5 Personen ohne Angabe) nach Branche, Größenklasse und hierarchischer Position	113
Tab. 2/20: Das Tätigkeitsfeld „Rechnungswesen“ nach Funktionen	116
Tab. 2/21: Das Tätigkeitsfeld „Rechnungswesen“ bei den Nicht-Spezialisten (n = 374) nach Branche und Größenklasse	117
Tab. 2/22: Das Tätigkeitsfeld „Rechtliche Fragen“ nach Funktionen	120
Tab. 2/23: Das Tätigkeitsfeld „Rechtliche Fragen“ bei den Nicht-Spezialisten (n = 454) nach Branche und Größenklasse	121
Tab. 2/24: Das Tätigkeitsfeld „Steuerwesen“ nach Funktionen	124
Tab. 2/25: Das Tätigkeitsfeld „Steuerwesen“ bei den Nicht-Spezialisten (n = 432) nach Branche und Größenklasse	125
Tab. 3/1: Anteile der Kommunikationsmedien in den Arbeitsakten insgesamt	173
Tab. 3/2: Bedeutung schriftlicher und interaktiver Kommunikation in den Mischarbeitsakten, gemessen durch den Zeitanteil der interaktiven Kommunikation am Arbeitsakt	175
Tab. 3/3: Einfluß der Variablen ‚Funktionsbereich‘ auf die Kommunikationsmedien	179
Tab. 3/4: Zusammenhang zwischen Tätigkeitsgebieten und Kommunikationsmedien, dargestellt mit Hilfe partieller Korrelationskoeffizienten	183
Tab. 3/5: Zusammenhang zwischen Absatz und schriftlicher Kommunikation je Funktionsbereich (partielle Korrelationskoeffizienten)	185
Tab. 3/6: Durchschnittlicher Anteil interaktiver Kommunikation nach Funktionsbereich und Ebene	190
Tab. 3/7: Der Einfluß der Unternehmensgröße auf die Variable „schriftliche Kommunikation“	194
Tab. 3/8: Zusammenhang zwischen Variablen ‚formal geregelte Kommunikationsbeziehungen‘ und schriftlicher Kommunikation ..	196
Tab. 3/9: Der Einfluß der Unternehmensgröße auf die interaktive Kommunikation (Kovarianzanalyse mit den Tätigkeitsgebieten „Produktion“, „Rechtliche Fragen“ und „Einkauf“ als Kovariaten)	197
Tab. 3/10: Anteil interaktiver Kommunikation in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße und persönlichen Merkmalen	199
Tab. 3/11: Anteil fernmündlicher Kommunikation in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße	200
Tab. 3/12: Anteil interaktiver Kommunikation in Abhängigkeit von der Branche	203
Tab. 3/13: Anteil schriftlicher Kommunikation in Abhängigkeit von der Branche	203
Tab. 3/14: Durchschnittlicher Anteil schriftlicher Kommunikation bei Ingenieuren und Nicht-Ingenieuren	206

Tab.3/15: Anteil der Arbeitsakte mit den verschiedenen unternehmensinternen Kommunikationsbeziehungen an den Arbeitsakten mit Kontakten insgesamt	212
Tab.3/16: Der Anteil motivierender Kommunikation in Abhängigkeit von „hierarchischer Ebene“, „tatsächlichem Einfluß“, „Unternehmensgröße“ und „Zahl der direkt unterstellten Mitarbeiter“	217
Tab.3/17: Motivierende Kommunikation in Abhängigkeit vom Funktionsbereich (bereinigt um den Einfluß der Zahl der direkten Mitarbeiter)	221
Tab.3/18: Durchschnittlicher Anteil der verschiedenen Führungsstile über alle Positionsinhaber (N = 466)	224
Tab.3/19: „Rein kooperativer Führungsstil“ in Abhängigkeit von der Ausbildungsstruktur des Unternehmens, bereinigt um den Einfluß des Ausbildungsniveaus des Positionsinhabers	227
Tab.3/20: Führungsstil in Abhängigkeit von Funktionsbereich, Ebene und tatsächlichem Einfluß	228
Tab.3/21: Mittelwerte der Variablen ‚fachspezifisches‘ und ‚schichtspezifisches Übersetzen‘ in verschiedenen Führungskräftegruppen	234
Tab.3/22: Durchschnittlicher Anteil des schichtspezifischen Übersetzens an den Arbeitsakten mit Kontakten nach Unternehmensgröße und Ausbildungsniveau	235
Tab.3/23: Anteile der verschiedenen Positionsrollen in den Arbeitsakten mit Gruppenentscheidungen	238
Tab.3/24: „Fähigkeit zur Teamarbeit“ in Abhängigkeit von Ausbildungsniveau, Funktionsbereich und Alter	241
Tab.3/25: Anteil der Arbeitsakte mit verschiedenen firmenfremden Kontaktpersonen an den Arbeitsakten mit Kontakten	244
Tab.3/26: Zusammenhang zwischen Tätigkeitsgebieten und Gatekeeper-Rollen	246
Tab.3/27: Korrelationen zwischen dem Anteil interner Kontakte und dem Anteil firmenexterner Kontakte pro Person je Unternehmensgrößenklasse	248
Tab.3/28: Gatekeeper-Rollen, aufgegliedert nach Funktionsbereich und Unternehmensgrößenklasse (Mittelwerte)	250
Tab.3/29: Gatekeeper-Rollen, aufgegliedert nach hierarchischer Ebene und Unternehmensgrößenklasse (Mittelwerte)	254
Tab.3/30: Gatekeeper-Rollen, aufgegliedert nach Prokura und Ebene (Mittelwerte der Gatekeeper-Variablen)	255
Tab.3/31: Gatekeeper-Rollen, aufgegliedert nach Grad der Beteiligung am Unternehmen	257
Tab.3/32: Bedeutung der Außenkontakte insgesamt in den einzelnen Branchen (nach dem durchschnittlichen Anteil der Außenkontakte an den interaktiven Arbeitsakten pro Person)	259
Tab.3/33: Der Zusammenhang zwischen Branche und einzelnen Außenkontakten, soweit signifikant (Abweichungen vom Mittelwert)	260
Tab.3/34: Bekanntheitsgrad der firmenexternen Kontaktpartner	262

Tab.3/35: Die Anforderung „Kommunikationsrollenflexibilität“ in Abhängigkeit von dem „tatsächlichen Einfluß“, dem Funktionsbereich, dem Ausbildungsniveau und der Branche (Varianzanalyse)	268
Tab.4/1: Häufigkeitsverteilung der Entscheidungsrollen	298
Tab.4/2: Entscheidungsrollen als generelle Anforderungen Varianzanalysen mit den Entscheidungsrollen als jeweiligen abhängigen Variablen und den unabhängigen Variablen Ausbildungsniveau, hierarchische Position, Funktionsbereich, Unternehmensgrößenklasse und Branche	315
Tab.4/3: Häufigkeitsverteilung der Personen über die Tätigkeitsniveaustufen	349
Tab.5/1: Relative Bedeutung der kommunikativen Fähigkeiten (bzw. Anforderungen)	375
Tab.5/2: Typische Kombinationen kommunikativer und inhaltlicher Arbeitsanforderungen	387
Tab.6/1: Bruttoinlandsprodukt (Y) 1978 und 1995 (Quelle: Statistisches Jahrbuch 1980, PROGROS-Report Nr. 9)	410
Tab.6/2: Nettoinlandsprodukt (Y_n) und Beschäftigte (L_n) nach Branchen in Unternehmen mit 50-499 Beschäftigten 1978 und 1995 (Quellen: Statistisches Jahrbuch 1979 und 1980, PROGROS-Report Nr. 9, eigene Berechnungen)	411
Tab.6/3: Anteil der Führungskräfte an den Beschäftigten nach Branchen	413
Tab.6/4: Führungskräfte nach Branche und Funktionsbereich	416
Tab.6/5: Anteil der Hochschulabsolventen an den Führungskräften nach Branchen	418
Tab.6/6: Anteil der Hochschulabsolventen an den Führungskräften nach Branche und Funktionsbereich	420
Tab.6/7: Anteil der Hochschulabsolventen einer bestimmten Fachrichtung an allen Hochschulabsolventen nach Branche und Funktionsbereich	421
Tab.6/8: Anteil der Hochschulabsolventen an den Führungskräften nach Tätigkeitsbereich und Fachrichtung	425
Tab.6/9: Anteil der Hochschulabsolventen an den Führungskräften nach Region, Branche und Größenklasse	428
Tab.6/10: Disaggregation nach Branche sowie nach Branche und Funktionsbereich	436
Tab.6/11: Anteil der für Hochschulabsolventen adäquaten Arbeitsplätze an allen in den jeweiligen Funktionsbereichen eingesetzten Führungskräften	438
Tab.6/12: Bestand an Hochschulabsolventen nach Branchen und sektorale Akademikerquoten im Jahre 1978 in den Unternehmen mit 50 - 499 Beschäftigten	444
Tab.6/13: Prognostizierter Bestand an Hochschulabsolventen nach Branchen im Jahre 1995	445
Tab.6/14: Bestand an Hochschulabsolventen nach Branchen, Funktionsbereich und Fachrichtung der Ausbildung im Jahre 1978	447

Tab.6/15: Bestand an Hochschulabsolventen nach Branche, Funktionsbereich und Fachrichtung der Ausbildung in pessimistischer Version im Jahre 1995	448
Tab.6/16: Bestand an Hochschulabsolventen nach Branche, Funktionsbereich und Fachrichtung der Ausbildung in optimistischer Version im Jahre 1995	449
Tab.6/17: Der Expansionsbedarf an Hochschulabsolventen nach Branchen bis 1995	451
Tab.6/18: Der Expansionsbedarf an Hochschulabsolventen nach Branche, Funktionsbereich und Ausbildungsfachrichtung bis 1995	453
Tab.6/19: Bestand an Hochschulabsolventen in der Stichprobe nach Branche und Alter (in Prozent)	456
Tab.6/20: Prozentanteil der Hochschulabsolventen an den Beschäftigten insgesamt nach Branche und Alter (Stichprobe)	457
Tab.6/21: Ersatzbedarf an Hochschulabsolventen nach Branche und Jahren	458
Tab.6/22: Ersatzbedarf an Hochschulabsolventen nach Branche, Funktionsbereich und Jahren	459
Tab.6/23: Bestand an Führungskräften insgesamt in der Stichprobe nach Branche und Alter (in Prozent)	461
Tab.6/24: Ersatzbedarf an Führungskräften nach Branche und Jahren ..	461
Tab.6/25: Der Neubedarf an Hochschulabsolventen nach Branche, Funktionsbereich und Jahren	464
Tab.6/26: Aufgabenverteilung innerhalb der Unternehmen	470

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1-1:	Die typische Aufeinanderfolge von Arbeitseinheiten bei einem Manager	24
Abb. 1-2:	Modell der speziellen Faktoren, welche die Arbeitsanforderungen beeinflussen	33
Abb. 1-3:	Die gegenseitige Abhängigkeit von Tätigkeit, Arbeitsanforderung und Lernzielen	39
Abb. 2-1:	Arbeitsteilung nach BÜCHER 1919c	56
Abb. 2-2:	Die Häufigkeitsverteilung einer beliebigen Wissensanforderungskategorie bei extremer Arbeitszerlegung	59
Abb. 2-3:	Die stilisierte Häufigkeitsverteilung der Tätigkeitsgebiete in den Arbeitsakten	62
Abb. 3-1:	Einfaches Strukturschema der Kommunikation	139
Abb. 3-2:	Erweitertes Kommunikationsmodell	147
Abb. 3-3:	Horizontale, vertikale und diagonale Kommunikationsbeziehungen	152
Abb. 3-4:	Operationalisierung der Anforderungsart „motivierende Kommunikation“	156
Abb. 3-5:	Operationalisierung der kommunikativen Anforderung ‚schichtspezifisches Übersetzen‘	160
Abb. 3-6:	Operationalisierung der kommunikativen Anforderung ‚fachspezifisches Übersetzen‘	161
Abb. 3-7:	Überblick über die Kommunikationsbegriffe und Kategorien kommunikativer Anforderungen	169
Abb. 3-8:	Anteil schriftlicher und interaktiver Kommunikation an allen Arbeitsakten pro Person (in %)	176
Abb. 3-9:	Anteil mündlicher und fernmündlicher Kommunikation an den Arbeitsakten mit interaktiver Kommunikation pro Person (in %)	177
Abb. 3-10:	Verteilung der Variablen ‚motivierende Kommunikation‘ über die Führungskräfte	213
Abb. 3-11:	Determinanten der motivierenden Kommunikation	216
Abb. 3-12:	Verteilung der Anforderungen „fach“- und „schichtspezifisches Übersetzen“ über die Positionsinhaber	233
Abb. 4-1:	Entscheidungsprozeßtypen, zugeordnete Entscheidungsrollen und formale Anforderungsbündel	286
Abb. 4-2:	Operationalisierungsmatrix des Tätigkeitsniveaus	293
Abb. 4-3:	Verteilungskurven der Entscheidungsrollen des Ausführenden, der Führungskraft, des Konfliktbewältigers und des Kooperators	297
Abb. 4-4:	Verteilungskurven der Entscheidungsrollen des Innovators, des Krisenmanagers und des Planers	297

Abb. 4-5:	Erklärungsmodell der formalen Anforderungen	320
Abb. 4-6:	Operationalisierung der Beteiligung an organisatorischen Entscheidungsprozessen (BTEP)	322
Abb. 4-7:	Operationalisierung der Belastung (BELAST)	324
Abb. 4-8:	Bestimmungsgründe der Entscheidungsrolle „Konfliktbewältiger“	327
Abb. 4-9:	Bestimmungsgründe der Entscheidungsrolle „Kooperator“	330
Abb. 4-10:	Bestimmungsgründe der Entscheidungsrolle „Führungsperson“	332
Abb. 4-11:	Bestimmungsgründe der Entscheidungsrolle „Ausführender“	333
Abb. 4-12:	Bestimmungsgründe der Entscheidungsrolle „Innovator“	338
Abb. 4-13:	Bestimmungsgründe der Entscheidungsrolle „Krisenmanager“	339
Abb. 4-14:	Bestimmungsgründe der Entscheidungsrolle „Planer“	341
Abb. 4-15:	Bestimmungsgründe kurzfristiger, mittelfristiger und langfristiger Planung	343
Abb. 4-16:	Histogramm des Tätigkeitsniveaus	349
Abb. 4-17:	Bestimmungsgründe des Tätigkeitsniveaus	352
Abb. 4-18:	Pfadmodell des Tätigkeitsniveaus	357
Abb. 6-1:	Bestimmungsgründe des Anteils der Führungskräfte an den Beschäftigten	414
Abb. 6-2:	Kriterien zur Bestimmung der für Hochschulabsolventen adäquaten Arbeitsplätze	435
Abb. 6-3:	Bestimmungsgründe des Anteils der Hochschulabsolventen an den Beschäftigten	467

Zusammenfassung in Thesenform

I. Zweck und Vorgehensweise der Untersuchung

(1) Die kleineren Unternehmen (solche mit höchstens 500 Beschäftigten) umfassen in der Bundesrepublik Deutschland etwa 99 % aller Wirtschaftsunternehmen, sie beschäftigen mehr als 60 % aller Arbeitnehmer des privatwirtschaftlichen Sektors. Schon aus diesem Grunde ist ihre Bedeutung für das Wirtschaftssystem der Bundesrepublik hoch, aber auch deshalb, weil das Funktionieren des marktwirtschaftlichen Systems die Existenz und das Florieren einer großen Zahl kleinerer Unternehmen erfordert.

(2) Eine notwendige Bedingung für die Existenz und das Florieren der kleineren Unternehmen besteht darin, daß ihre Führungskräfte die an sie gerichteten Arbeitsanforderungen erfüllen können, sofern diese ihrerseits jenes Ziel garantieren. In diesem Forschungsbericht werden die Arbeitsanforderungen in Wissensanforderungen, in kommunikative Anforderungen und in formale Anforderungen gegliedert, prognostiziert und bewertet, damit Aussagen über eine künftige zweckmäßige Ausbildung der Führungskräfte gemacht werden können. Außerdem wird abgeschätzt, wie groß in Zukunft die Anzahl der Führungskräfte in kleineren Unternehmen sein wird und wieviel von ihnen ihre Ausbildung im Hochschulsystem absolviert haben sollten.

(3) Die Untersuchung konnte nicht alle kleineren Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland repräsentieren, sondern nur die folgende Teilmenge von ihnen:

(a) was die *Größenklasse* angeht: die Unternehmen von 50 bis 499 Beschäftigten;

(b) was die *Branche* angeht, die Unternehmen

- der Chemie;
- des Stahl- und Leichtmetallbaus, des Maschinenbaus, der Stahlverformung, der EBM-Industrie;
- der Textil-, der Bekleidungs- und der Lederindustrie;
- der Bauindustrie.

Die untersuchten Personen gehören der ersten bis dritten Unternehmensebene an. Die bereinigte und in der Untersuchung ausgewertete Stichprobe umfaßt 224 Unternehmen und 466 Personen. Sie ist für die erfaßten Unternehmen und Führungskräfte repräsentativ.

II. Die Wissensanforderungen

(4) Eine Wissensanforderung an einen Menschen besteht darin, daß er sich eines Stoffes erinnern muß, den er früher einmal gelernt und in seinem Gedächtnis gespeichert haben sollte. Die Wissensanforderungen an die Führungskräfte (wie an alle Berufstätigen) werden durch die Tätigkeitsgebiete konstituiert, auf denen sie sich bei ihrer Berufsarbeit bewegen. Diese Tätigkeitsgebiete werden in der Untersuchung durch 79 Begriffe operationalisiert (das heißt: gemessen), die zu 10 Tätigkeitsfeldern zusammengefaßt werden.

Die Tätigkeitsfelder lauten

- Produktion,
- Unterstützung und Weiterentwicklung der Produktion,
- Absatz,
- Material- und Anlagenwirtschaft, Einkauf,
- Finanzielle Angelegenheiten,

- Rechnungswesen,
- Personalangelegenheiten,
- Steuerwesen,
- Rechtliche Fragen,
- Allgemeines Management.

(5) Die Analyse und Prognose der Wissensanforderungen hat ein zweifaches Ergebnis gebracht:

(a) Fast alle Tätigkeitsgebiete (die Ausnahmen werden gleich beschrieben) werden in den kleineren Unternehmen heute und auch in Zukunft von Führungskräften bearbeitet, die auf diese Gebiete spezialisiert sind (die betreffenden Anforderungen haben wir spezialistisch genannt). Spezialisierung bedeutet, daß den betreffenden Führungskräften ein bestimmtes Tätigkeitsgebiet formell zugewiesen worden ist und daß sie einen großen Teil ihrer Arbeitszeit diesem Gebiet widmen. Hierin unterscheiden sich die kleineren Unternehmen nicht von den Großunternehmen, die wir in einer früheren Studie untersucht haben. Die erwähnten Ausnahmen sind "Steuerwesen" und "Rechtliche Fragen", die an externe Experten (Steuerberater und Rechtsanwälte) abgegeben werden, sowie "Allgemeines Management" (z. B. "Organisation", "Arbeitsprozesse", "Einzelplanung", "Gesamtplanung"), das etwa gleich häufig in der Arbeit aller Führungskräfte vorkommt.

(b) Anders als die Führungskräfte der Großunternehmen agieren diejenigen der kleineren Unternehmen auch auf einer großen Anzahl von Arbeitsgebieten, auf die sie nicht spezialisiert sind (in den Großunternehmen ist das zwar auch der Fall, die Anzahl der Gebiete ist aber sehr viel kleiner). Die Häufigkeit, mit der die Nicht-Spezialisten sich mit diesen - gleich zu benennenden - Gebieten