

**Die betriebliche Sozialordnung**

Albert Martin/Marcus Falke

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung

Heft 36

Lüneburg 2010

Quellennachweis:

Martin, Albert (2010): Die betriebliche Sozialordnung, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, Heft 36, Lüneburg (Download möglich unter <http://mil.uni-lueneburg.de>)

## **Die betriebliche Sozialordnung – Verbreitung und Bewertung**

Ergebnisse einer Arbeitnehmerbefragung<sup>1</sup>

### **Inhalt**

1	Ziel der Studie .....	1
2	Methodik.....	1
3	Ergebnisse.....	2
4	Weitere Ergebnisse .....	8
5	Anhang.....	10

### **1 Ziel der Studie**

Die vorliegende Studie wirft einen Blick auf die soziale Innenwelt der Unternehmen, sie befasst sich mit dem Charakter der sozialen Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern oder etwas anders ausgedrückt: mit der Sozialordnung von Unternehmen. Wir untersuchen, wie häufig welche Sozialordnungen vorzufinden sind, gehen darauf ein, welche Wertschätzung diese Sozialordnungen erfahren und wie sie das Verhalten der Arbeitnehmer beeinflussen.

### **2 Methodik**

Die Studie wurde als Online-Befragung durchgeführt. Gestützt auf die Datenbank der Firma Hanseatisches Personalkontor wurden ca. 55.000 E-Mails mit der Bitte an die Adressaten verschickt, sich auf einer Internetseite des Instituts für

---

<sup>1</sup> Die Studie wurde gemeinsam vom Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg und dem Hanseatischen Personalkontor, Hamburg durchgeführt.

Mittelstandsforschung im Zeitraum vom 19.11. bis zum 06.12.2009 an der Befragung zu beteiligen. Insgesamt konnten auf diesem Wege 1.918 Personen für eine Teilnahme an der Studie gewonnen werden. In der Stichprobe sind Unternehmen aller Größenordnungen vertreten (siehe Anhang Tab. A5).

Als Antwortvorgaben dienten 7-stufige Ratingskalen. Zur Vereinfachung der folgenden Darstellung wurden die jeweils positiven bzw. die jeweils negativen Antwortkategorien zusammengefasst, diese können damit jeweils als „Zustimmung“ bzw. als „Ablehnung“ zu den damit verbundenen Aussagen gelesen werden.

Die Zielgruppe der Befragung waren Arbeitnehmer mit qualitativ anspruchsvollen Tätigkeiten in der gewerblichen Wirtschaft. Entsprechend hoch (86%) ist der Anteil der Befragten mit Abitur. Damit liegt der Studie zwar kein repräsentatives Abbild der Arbeitnehmerschaft zugrunde, für die anvisierte Zielgruppe dürfte die Studie aber realistische Ergebnisse liefern. Dafür sprechen sowohl die große Zahl der Teilnehmer dieser Zielgruppe als auch die Zusammensetzung der Stichprobe nach sozio-graphischen Merkmalen wie Alter und Geschlecht und Tätigkeitsniveau, die in etwa denen des sozioökonomischen Panels in Bezug auf diese Zielgruppe entsprechen.<sup>2</sup>

### 3 Ergebnisse

#### Tatsächliche und bevorzugte Sozialordnungen

In unserer Studie unterscheiden wir drei idealtypische Formen der Sozialordnung:

##### *Paternalistische Ordnung:*

Die Unternehmensleitung ist um das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter bemüht, sie erwartet Loyalität von den Mitarbeitern, die sie dann auch erwidert. Die Führung ist wenig partizipativ und stark vom Willen der Unternehmensleitung bestimmt.

##### *Liberal-sachliche Ordnung:*

Das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Unternehmen bestimmt sich durch Leis-

---

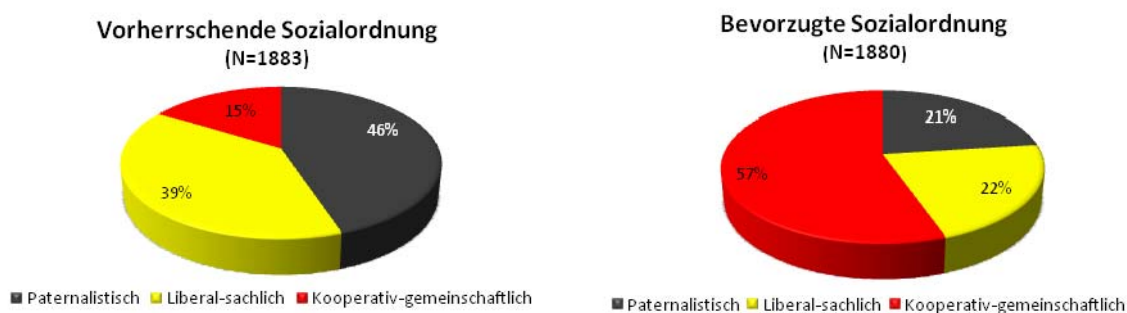
<sup>2</sup> Ein gewisses Problem ergibt sich aus dem Adressmaterial für unsere Stichprobe. In der Datenbank des Hanseatischen Personalkontors sind nur solche Personen enthalten, die sich zu irgendeinem Zeitpunkt für einen möglichen Wechsel des Arbeitgebers interessiert haben. Entsprechend sind Personen etwas überrepräsentiert, die eine große Mobilitätsbereitschaft aufweisen.

tung und Gegenleistung. Bemühungen um eine partizipative Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungen bestimmen sich nach Zweckmäßigkeitgesichtspunkten. Arbeitsverträge sind in erster Linie Verträge und nur bedingt Treueverpflichtungen.

#### *Kooperativ-gemeinschaftliche Ordnung:*

Die Arbeitnehmer genießen eine hohe Wertschätzung bei der Unternehmensleitung, Entscheidungen werden soweit wie möglich partizipativ getroffen, auch wenn dies manchmal zu wenig effizienten Abstimmungsprozessen führen kann; die Mitarbeiter gelten als Partner bei der Wertschöpfung und Wertverteilung.

Die große Mehrheit der Befragten (57%) präferiert die kooperativ-gemeinschaftliche Ordnung. Bemerkenswerterweise ist diese – am meisten geschätzte – Sozialordnung in der Realität am seltensten anzutreffen (15%).



*Abb. 1: Verbreitung und Bevorzugung betrieblicher Sozialordnungen*

Am häufigsten findet man die paternalistische Ordnung. Damit wird eine Ordnung bezeichnet, die dem Arbeitgeber einerseits unbestritten das Direktionsrecht einräumt, dafür aber andererseits auch dessen Fürsorgepflicht akzentuiert. Fast ebenso verbreitet ist die liberal-sachliche Ordnung, d.h. eine Ordnung, die engere – auf Gemeinschaft zielende – Verpflichtungen ablehnt und die Arbeitsbeziehungen „rein sachlich“ als Vertragsverhältnisse bestimmt, ohne damit weitergehende Verpflichtungen zu verbinden. Beide Ordnungen – also sowohl die liberal-sachliche als auch die

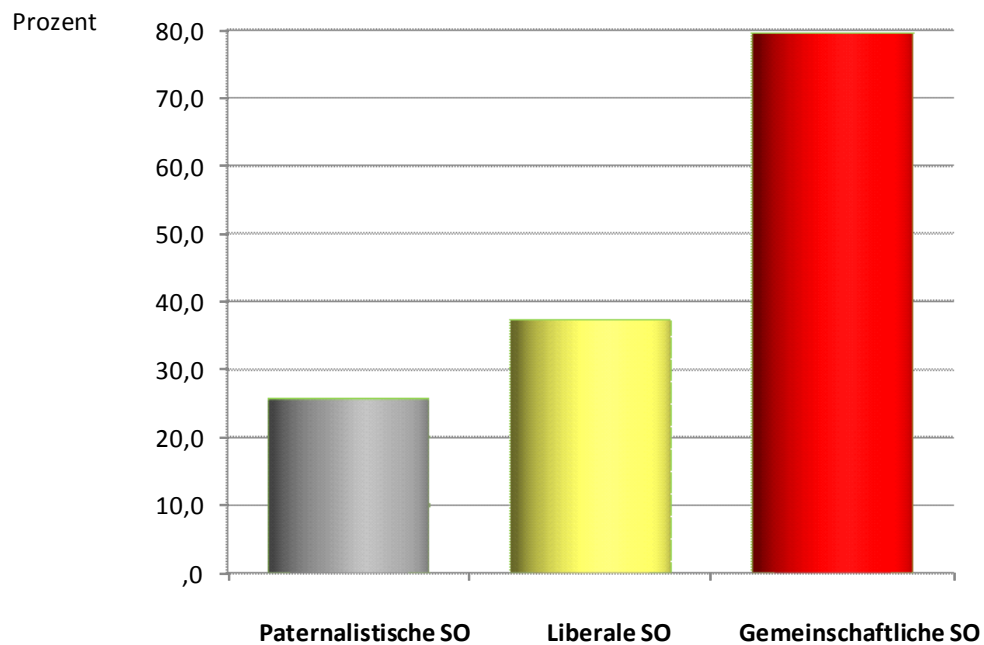
paternalistische – haben ihre Befürworter, allerdings nicht im selben Umfang wie die kooperativ-gemeinschaftliche Ordnung.

### Beurteilung der bestehenden Sozialordnung

Die kooperativ-gemeinschaftliche Ordnung wird nicht nur präferiert, sondern auch eindeutig am besten beurteilt. Die positive Beurteilung richtet sich dabei nicht allein auf das Arbeitgeberverhalten, sondern auch auf Aspekte, die als fundamentale Voraussetzungen für den sozialen Zusammenhalt gelten können. Ein wichtiger Aspekt ist beispielsweise die Legitimität, die man dem Führungshandeln zubilligt. Die Ergebnisse lassen an Deutlichkeit nichts vermissen: Vier von fünf Personen, die einem Unternehmen mit einer kooperativ-gemeinschaftlichen Sozialordnung angehören, beurteilen die Möglichkeiten, die diese Ordnung der Führung einräumt, als legitim, in den Unternehmen mit einer paternalistischen Sozialordnung kommt dagegen nur jede vierte Person zu einem derartig positiven Urteil (Abbildung 2).

## Legitimität der Sozialordnung

*„Die Sozialordnung des Unternehmens, in dem ich beschäftigt bin, ist in Ordnung, die Möglichkeiten, die die in unserem Unternehmen gegebene Sozialordnung der Unternehmensleitung zur Führung des Betriebes einräumt, finde ich legitim.“*



*Abb. 2: Beurteilung der Führungsbefugnisse in der Sozialordnung*

Ähnliches gilt im Hinblick auf die Frage nach der Funktionstüchtigkeit der Sozialordnung, auch diesbezüglich schneidet die paternalistische Ordnung schlecht ab (Abbildung 3).

## Legitimität der Sozialordnung

*„Die Sozialordnung des Unternehmens, in dem ich beschäftigt bin, finde ich gut, sie stimmt mit meinen Vorstellungen darüber, wie ein Unternehmen funktionieren und geführt werden sollte, überein.“*

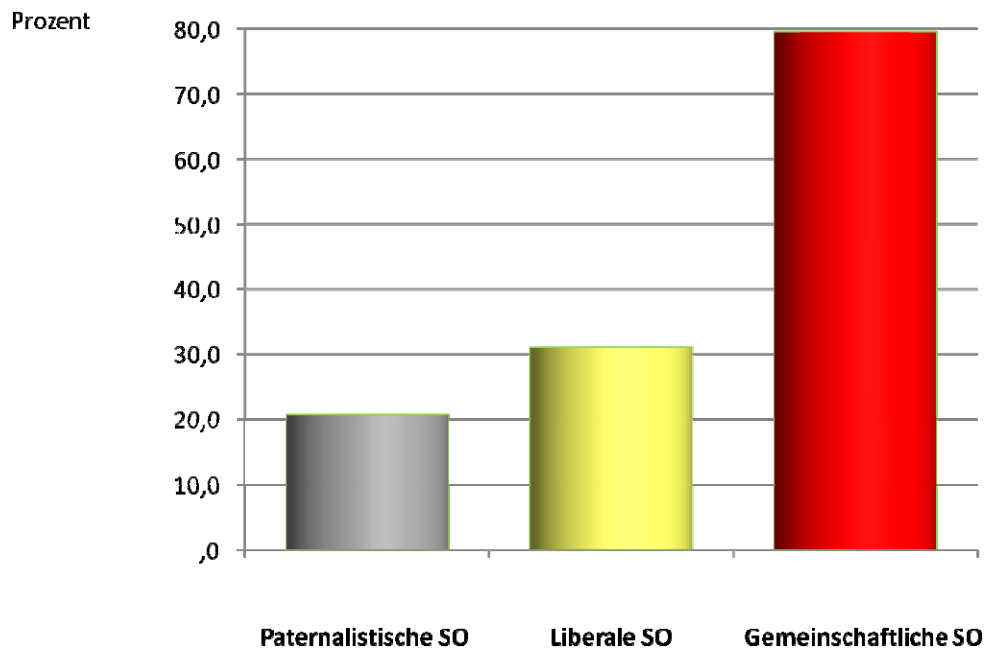


Abb. 3: Beurteilung der Funktionstüchtigkeit der Sozialordnung

### Bürgertugenden in Unternehmen

Die Sozialordnung einer Organisation wird nur so lange bestehen, wie sie von den Organisationsmitgliedern getragen wird. In der empirischen Organisationsforschung spricht man in diesem Zusammenhang vom „organisationalen Bürgerverhalten“ und meint damit Dinge wie die Akzeptanz der geltenden Regeln, Hilfsbereitschaft und Mitdenken. Herausgestellt wird außerdem die Bedeutung einer Art von *Bürgertugend*, die sich in der Bereitschaft ausdrückt, an den Geschicken der Organisation durch Beteiligung an allgemeinen Veranstaltungen und bei der Gremienarbeit mitzuwirken. Eine derartige Tugend trifft allerdings kaum das, was man sich unter „elementaren“ Bürgertugenden vorstellt, die sich am Leitbild des verantwortlichen und mündigen Bürgers orientieren. Zu nennen wären hier vielmehr Tugenden wie Toleranz, Respekt

und Zivilcourage. In unserer Studie haben wir danach gefragt, in welchem Umfang derartige Bürgertugenden in der Unternehmenspraxis anzutreffen sind. Die Ergebnisse finden sich in Abbildung 4. Sie sind nicht sonderlich erfreulich, denn die angeführten Bürgertugenden findet man eher selten. Eine Ausnahme machen auch hier die Unternehmen mit einer kooperativ-gemeinschaftlichen Sozialordnung.

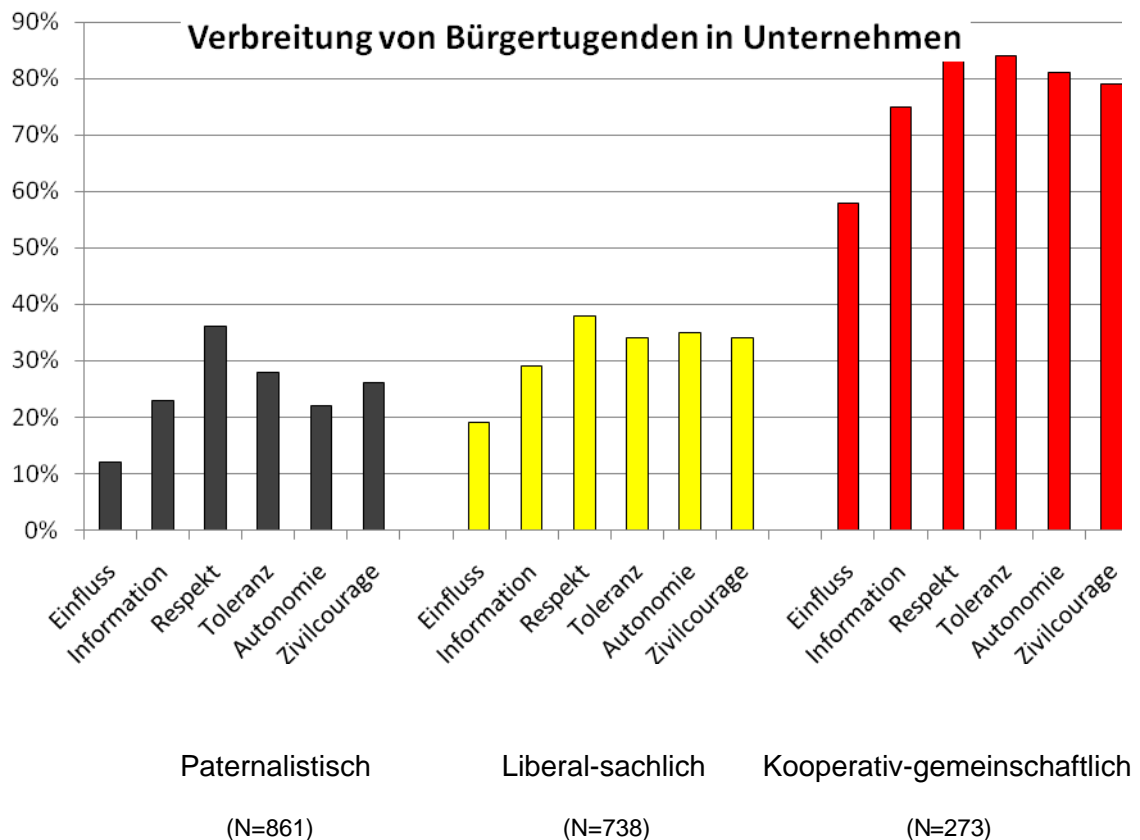


Abb. 4: Sozialordnungen und organisationsbezogene Bürgertugenden

### Verhaltenswirkungen

Es ist nicht gleichgültig in welcher Sozialordnung man lebt und arbeitet. Unsere Befragung zeigt jedenfalls deutliche Verhaltenswirkungen.

**Zufriedenheit.** Die Zufriedenheit ist in Unternehmen mit einer kooperativ-gemeinschaftlichen Sozialordnung deutlich höher als in anderen Sozialordnungen (81% gegenüber 52%). Allerdings ist hierbei zu beachten, dass das Zufriedenheitsurteil sehr stark von der unmittelbaren Arbeitssphäre abhängt (z.B. von den bei der Ar-



beit gegebenen Entfaltungsmöglichkeiten), also auch in den weniger präferierten Sozialordnungen hohe Werte erreichen kann.

**Fairness:** Die Fairness des Arbeitgebers wird insgesamt weniger günstig beurteilt als die Arbeitszufriedenheit (nur 39% der Befragten beurteilen ihr Arbeitsverhältnis als „fair“). Man hätte erwarten können, dass in der liberal-sachlichen Sozialordnung das Urteil über die Fairness besser ausfällt, dies ist allerdings nicht der Fall (am besten wird die Fairness wiederum in der kooperativ-gemeinschaftlichen Sozialordnung beurteilt). Immerhin fällt die Beurteilung der Fairness bei denjenigen Arbeitnehmern, die die liberal-sachliche Sozialordnung präferieren (und innerhalb dieser Sozialordnung auch ihrer Tätigkeit nachgehen) deutlich besser aus: hier beurteilen immerhin 61% der Befragten ihr Arbeitsverhältnis als fair.

**Verbundenheit:** Das Zugehörigkeitsgefühl ist – wie kaum anders zu erwarten war – deutlich am stärksten in der kooperativ-gemeinschaftlichen Sozialordnung. Über 80% fühlen sich innerhalb dieser Sozialordnungen mit ihrem Unternehmen eng verbunden, die beiden anderen Sozialordnungen fallen diesbezüglich deutlich ab (hier äußern nur etwa 40% deutliche Gefühle der Zugehörigkeit). Ähnliches gilt für die Loyalität mit dem Unternehmen und für das Vertrauen in die Unternehmensführung.

**Leistungsverhalten:** Auch im Hinblick auf das Leistungsverhalten der Arbeitnehmer bestätigt sich die Überlegenheit der kooperativ-gemeinschaftlichen Sozialordnung. Allerdings sind die Unterschiede beim konkreten Arbeitsverhalten nicht so drastisch wie bezüglich Fairness, Verbundenheit und Vertrauen. Anders ausgedrückt: die „falsche“ Sozialordnung beeinträchtigt zwar in ebenfalls nicht unerheblichem Maße die Arbeitsmotivation, stärker in Mitleidenschaft gezogen wird allerdings die Qualität der sozialen Beziehung. Dies schlägt sich auch in einer stärkeren Neigung nieder, sich nach einem anderen Arbeitgeber umzusehen.

## 4 Weitere Ergebnisse

### *Unternehmensgröße*

Mit zunehmender Unternehmensgröße findet man immer weniger eine kooperativ-gemeinschaftliche Sozialordnung. Auf die Verbreitung der beiden anderen Sozialord-

nungsformen übt die Unternehmensgröße keinen besonderen Einfluss aus (siehe Anhang Tab. A6).

In allen Größenklassen findet sich eine eindeutige Präferenz hinsichtlich der kooperativ-gemeinschaftlichen Sozialordnung. Es ist also nicht etwa so, dass die kooperativ-gemeinschaftliche Orientierung – jedenfalls was die Wünsche der Arbeitnehmer angeht – eine Domäne der kleineren Betriebe wäre.

### *Geschlecht*

Frauen arbeiten nicht häufiger in gemeinschaftlich-kooperativen Unternehmen. Gleichwohl findet sich bei ihnen eine (etwas!) stärkere Präferenz für diese Sozialordnung.

### *Bildungsabschluss*

Akademiker präferieren wie Nicht-Akademiker auch die kooperativ-gemeinschaftliche Sozialordnung. Gegenüber der liberal-sachlichen Sozialordnung sind sie etwas aufgeschlossener als Nicht-Akademiker, während sie die paternalistische Ordnung etwas häufiger ablehnen.

### *Alter*

Jüngere Arbeitnehmer stehen der liberal-sachlichen Sozialordnung nicht aufgeschlossener gegenüber als ältere Arbeitnehmer.

### *Hierarchieebene*

Im Hinblick auf die Präferenz für die Sozialordnungen gibt es einen deutlichen Hierarchieeffekt. Auf der ersten Hierarchieebene (Vorstand, Geschäftsführung) präferiert fast jeder Dritte die liberal-sachliche Sozialordnung, auf den niedrigeren Hierarchieebenen verliert diese Sozialordnung immer mehr ihre Attraktivität, so dass auf den unteren Hierarchieebenen schließlich nur noch ca. 18% diese Sozialordnung präferieren.

## 5 Anhang

### Geschlecht

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	weiblich	491	25,6	27,3	27,3
	männlich	1308	68,2	72,7	100,0
	Gesamt	1799	93,8	100,0	
Fehlend	System	119	6,2		
Gesamt		1918	100,0		

Tab. A1: Zusammensetzung der Stichprobe – Geschlecht

### Alter

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozen- te	Kumulierte Prozente
Gültig	20 - 30	179	9,3	9,9	9,9
	31 - 35	298	15,5	16,5	26,4
	36 - 40	293	15,3	16,2	42,6
	41 - 45	423	22,1	23,4	66,1
	46 - 50	337	17,6	18,7	84,7
	51 - 55	210	10,9	11,6	96,3
	56 - 60	61	3,2	3,4	99,7
	61 - 70	5	,3	,3	100,0
	Gesamt	1806	94,2	100,0	
Fehlend	System	112	5,8		
Gesamt		1918	100,0		

Tab. A2: Zusammensetzung der Stichprobe – Alter

Zahl der Mitarbeiter

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozen- te	Kumulierte Prozente
Gültig	1-5	60	3,1	3,3	3,3
	6-10	57	3,0	3,2	6,5
	11-20	63	3,3	3,5	10,0
	21-50	198	10,3	11,0	21,0
	51-200	392	20,4	21,8	42,8
	201-500	279	14,5	15,5	58,4
	501-2000	284	14,8	15,8	74,2
	mehr als 2000	464	24,2	25,8	100,0
	Gesamt	1797	93,7	100,0	
Fehlend	System	121	6,3		
Gesamt		1918	100,0		

Tab. A3: Zusammensetzung der Stichprobe – Unternehmensgröße

Tätigkeitsniveau

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozen- te	Kumulierte Prozente
Gültig	Einfache Tätigkeit	14	,7	,8	,8
	Qualifizierte Tätigkeit	462	24,1	25,7	26,4
	Hochqualifizierte Tätigkeit	1052	54,8	58,4	84,9
	Tätigkeit mit umfassenden Führungsaufgaben	272	14,2	15,1	100,0
	Gesamt	1800	93,8	100,0	
Fehlend	System	118	6,2		
Gesamt		1918	100,0		

Tab. A4: Zusammensetzung der Stichprobe – Aufgabenniveau

**Unternehmensgröße**

Anzahl der Mitarbeiter		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozen- te	Kumulierte Prozente
Gültig	1-5	60	3,1	3,3	3,3
	6-10	57	3,0	3,2	6,5
	11-20	63	3,3	3,5	10,0
	21-50	198	10,3	11,0	21,0
	51-200	392	20,4	21,8	42,8
	201-500	279	14,5	15,5	58,4
	501-2000	284	14,8	15,8	74,2
	mehr als 2000	464	24,2	25,8	100,0
Gesamt		1797	93,7	100,0	
Fehlend	System	121	6,3		
Gesamt		1918	100,0		

Tab. A5: Zusammensetzung der Stichprobe – Unternehmensgröße

**Bestehende Sozialordnung nach Unternehmensgröße**

		Anzahl der Mitarbeiter							Gesamt		
		1- 5	6- 10	11- 20	21- 50	51- 200	201- 500	501- 2000	mehr als 2000	rela- tiv	abso- lut
Bestehen- de Sozial- ordnung	Paternalistisch	2 %	2%	4%	11%	23%	17%	16%	26%	100 %	813
	Liberal-sachlich	3 %	3%	3%	11%	19%	16%	16%	29%	100 %	700
	Kooperativ- gemeinschaftlich	9 %	7%	5%	10%	26%	11%	14%	18%	100 %	253

Tab. A6: Zusammensetzung der Stichprobe – Sozialordnungen nach Unternehmensgröße

