



Kompetenzzentrum
für Innovation und
nachhaltiges Management

A r b e i t s b e r i c h t

Nr. 30 / 2009

Herausgeber:

Prof. Dr. Manfred König

Prof. Dr. Rainer Völker

Philipp Tachkov

Mitarbeiterzufriedenheit in Familienunternehmen –
Eine vergleichende Untersuchung von
Unternehmensangestellten in Deutschland

Copyright 2009

Jede Form der Weitergabe und Vervielfältigung bedarf der Genehmigung der Herausgeber

Hochschule Ludwigshafen am Rhein / Kompetenzzentrum für Innovation und nachhaltiges
Management

Ernst-Boehe-Straße 15 / 67059 Ludwigshafen am Rhein

<http://kim.hs-lu.de>

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	IV
1. Ausgangslage und Zielsetzung.....	1
2. Methodisches Vorgehen.....	2
3. Charakterisierung der Stichprobe.....	4
4. Ergebnisse.....	7
4.1 Mitarbeiterzufriedenheit.....	7
4.1.1 Gesamtskala.....	7
4.1.2 Subskalen.....	9
4.1.3 Einzelne Items der Gesamtskala.....	11
4.1.4 Zusammenhänge zwischen Subskalen – PLS -Pfadanalyse.....	13
4.1.5 Einzelitem.....	15
4.2 Unternehmens-Identifikation.....	16
4.3 Weitere Fragestellungen.....	19
4.3.1 Empfundene Arbeitsplatzsicherheit.....	19
4.3.2 Ansehen des Unternehmens.....	21
4.3.3 Rolle ethischer Maßstäbe.....	22
4.3.4 Präferenz für eine Unternehmensart.....	23
4.4 Einflussfaktor Unternehmensgröße.....	25
4.4.1 Gesamtskala Mitarbeiterzufriedenheit.....	25
4.4.2 Empfundene Arbeitsplatzsicherheit.....	25
4.4.3 Rolle ethischer Maßstäbe.....	26
4.4.4 Präferenz für eine Unternehmensart.....	27
5. Fazit.....	28
Anhang.....	30
Literaturverzeichnis.....	33

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Branchenverteilung.....	4
Abbildung 2: Verteilung der Unternehmen auf Mitarbeiter-Größenklassen.....	5
Abbildung 3: Branchenverteilung – Teilstichprobe.....	6
Abbildung 4: Verteilung der Unternehmen auf Mitarbeiter-Größenklassen – Teilstichprobe.....	6
Abbildung 5: Gesamtskala Mitarbeiterzufriedenheit – Mittelwert der Vergleichsgruppen.....	8
Abbildung 6: Gesamtskala Mitarbeiterzufriedenheit – Mittelwert der Vergleichsgruppen (Teilstichprobe).....	9
Abbildung 7: Pfadmodell – Mitarbeiter von Familienunternehmen.....	14
Abbildung 8: Pfadmodell - Mitarbeiter von Nicht-Familienunternehmen.....	14
Abbildung 9: Einzelitem Mitarbeiterzufriedenheit.....	15
Abbildung 10: Einzelitem Mitarbeiterzufriedenheit (Teilstichprobe).....	16
Abbildung 11: Gesamtskala Unternehmens-Identifikation – Mittelwert der Vergleichsgruppen.....	17
Abbildung 12: Gesamtskala Unternehmens-Identifikation – Mittelwert der Vergleichsgruppen (Teilstichprobe).....	18
Abbildung 13: Empfundene Arbeitsplatzsicherheit.....	20
Abbildung 14: Empfundene Arbeitsplatzsicherheit – Teilstichprobe.....	20
Abbildung 15: Zufriedenheit mit dem Ansehen des Unternehmens.....	21
Abbildung 16: Zufriedenheit mit dem Ansehen des Unternehmens – Teilstichprobe.....	22
Abbildung 17: Wahrgenommene Rolle ethischer Maßstäbe im Unternehmen	22
Abbildung 18: Wahrgenommene Rolle ethischer Maßstäbe im Unternehmen – Teilstichprobe.....	23
Abbildung 19: Präferenz für eine Unternehmensart.....	24
Abbildung 20: Präferenz für eine Unternehmensart – Teilstichprobe.....	24
Abbildung 21: Gesamtskala Mitarbeiterzufriedenheit – Verteilung der Werte.....	30
Abbildung 22: Gesamtskala Mitarbeiterzufriedenheit – einzelne Items.....	31
Abbildung 23: Gesamtskala Mitarbeiterzufriedenheit – einzelne Items (Teilstichprobe).....	32

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Items der Subskalen.....	10
Tabelle 2: Subskalenwerte Mitarbeiterzufriedenheit - absolut und normiert.....	10
Tabelle 3: Subskalenwerte Mitarbeiterzufriedenheit - absolut und normiert (Teilstichprobe).....	11
Tabelle 4: Zufriedenheits-Items mit signifikanten Unterschieden zwischen den Vergleichsgruppen.....	12
Tabelle 5: Vergleich von kleinen Nicht- Familienunternehmen mit größeren Nicht- Familienunternehmen bezüglich ausgewählter Items.....	13
Tabelle 6: Items der Skala Unternehmens-Identifikation.....	18
Tabelle 7: Items der Skala Unternehmens-Identifikation – Teilstichprobe.....	19
Tabelle 8: Mitarbeiterzufriedenheit - nach Unternehmensgrößen.....	25
Tabelle 9: Empf. Arbeitsplatzsicherheit bei Familienunternehmen - nach Unternehmensgröße.....	26
Tabelle 10: Empfundene Bedeutung ethischer Maßstäbe - nach Unternehmensgröße.....	26
Tabelle 11: Präferenz für eine Unternehmensart bei Angestellten von Familienunternehmen – nach Unternehmensgröße.....	27

1. Ausgangslage und Zielsetzung

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz spielt für Unternehmen durch ihre Auswirkungen auf die Effektivität der Organisation eine wichtige Rolle. Gemeinhin wird die Mitarbeiterzufriedenheit häufig als wichtige Determinante für Größen wie die Arbeitsleistung, Fehlzeiten und Fluktuation, sowie auch der Kündigungsabsicht angesehen (vgl. Liebig, 2006; Rosenstiel 2007, S. 440ff.). Unter Mitarbeiterzufriedenheit (häufig auch als „Arbeitszufriedenheit“ bezeichnet) wird dabei die Einstellung zur Arbeit und zur Arbeitssituation in ihren verschiedenen Aspekten verstanden. Aspekte der Mitarbeiterzufriedenheit können dabei u. a. der Arbeitsinhalt, Kollegen und Vorgesetzte, Bezahlung, Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten, Arbeitsbedingungen und die Firmenkultur sein (vgl. Rosenstiel, 2007, S.435).

Während es also allgemein zur Mitarbeiterzufriedenheit in Unternehmen eine Vielzahl von Forschungsergebnissen gibt, sind entsprechende Arbeiten für den Bereich der Familienunternehmen rar. Eine Ausnahme bildet die Untersuchung von Donckels und Fröhlich (1991), welche 1132 Klein- und Mittelbetrieben umfasste und typische Merkmale von Familienunternehmen in Bezug auf Aspekte der Mitarbeiterzufriedenheit aufzeigte. Die Analyse ergab, dass Familienbetriebe ihre Mitarbeiter eher übertariflich entlohnen und sich mehr um die Mitarbeiterzufriedenheit kümmern als Nicht-Familienunternehmen (vgl. Donckels/Fröhlich, 1991, S. 233).

Andere Untersuchungen betonen dagegen bestimmte Aspekte, die sich negativ auf Mitarbeiterzufriedenheit in Familienunternehmen auswirken könnten. So spricht Andrae (2007) davon, dass Familienunternehmen besonders im Bereich der Mitarbeiterqualifikation noch Potenziale haben. So sei insbesondere die interne Fort- und Weiterbildung häufig noch nicht ausreichend ausgebaut. Auch komme dem mittleren Management in Familienunternehmen häufig eine geringere Bedeutung zu als in Publikumsgesellschaften (Wimmer 2005), da die Entscheidungsverantwortung nahezu ausschließlich bei dem Inhaber läge. Nach einer Studie der Beratungsgesellschaft PwC haben externe Manager zudem in manchen Familienunternehmen damit zu kämpfen, dass ihnen weniger Vertrauen entgegengebracht wird als Angestellten aus der Unternehmerfamilie (vgl. Winkeljohann, 2008). Auch hätten Mitarbeiter manchmal nicht das Gefühl, alle

Aufstiegschancen zu haben, da die Top-Positionen stets Familienmitgliedern vorbehalten seien (o. A. 2008).

Aus der Literatur ergibt sich demzufolge ein ambivalentes Bild was die Ausprägung der Mitarbeiterzufriedenheit in Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen angeht. Wie sieht aber die Realität der Mitarbeiterzufriedenheit in Familienunternehmen in Deutschland heute tatsächlich aus? Unterscheidet sie sich wirklich von der Situation in Nicht-Familienunternehmen? Welche Faktoren beeinflussen die Mitarbeiterzufriedenheit in Familienunternehmen und unterscheiden sich diese von Nicht-Familienunternehmen? Gibt es einzelne Aspekte der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, die nach Unternehmensart unterschiedlich ausgeprägt sind? Ist die Identifikation mit dem Unternehmen bei den zwei Unternehmensarten unterschiedlich stark, und wie loyal sind die Mitarbeiter zu „ihrer“ Unternehmensart? Diese Fragestellungen werden in der vorliegenden empirischen Studie untersucht.

Die Untersuchung erfolgte mit der Unterstützung durch die Stiftung Familienunternehmen (<http://www.familienunternehmen.de>).

2. Methodisches Vorgehen

Grundgesamtheit und Stichprobenrahmen

Als Grundgesamtheit der Untersuchung wurden Angestellte in Unternehmen des Verarbeitendem Gewerbes, des Handels und im Dienstleistungsbereich in Deutschland definiert. Hinsichtlich der Hierarchieebenen wurde die Auswahl auf Angestellte ohne Leitungsfunktion bis Angestellte im mittleren Management beschränkt.

Die Stichprobe wurde einem renommierten B2B-Entscheider-Panel mit insgesamt 30.000 Panelisten entnommen und umfasste 720 aktuell in Vollzeit beschäftigte Unternehmensangestellte.

Erhebungsinstrument

Als Erhebungsinstrument diente ein Fragebogen, der neben ausgewählten Items der etablierten und in vielen Studien validierten Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ) von Fischer & Lück auch Items zur Messung des Organisations-Commitment von Meyer & Allen sowie einige selbstentwickelte Items für spezielle Fragestellungen enthielt. Der Fragebogen beinhaltete ausschließlich Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten.

Die Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit (SAZ) misst anhand einer Itematterie von (in der Originalversion) 37 Items die allgemeine Arbeitszufriedenheit sowie anhand einzelner faktorenanalytisch extrahierter Subskalen bestimmte Aspekte der Arbeitszufriedenheit (z.B. „Selbstverwirklichung“, „Bezahlung“ und „Firma“). Um auch andere Aspekte abfragen zu können und den Fragebogen nicht zu überladen, wurden nicht alle Items der Gesamtskala berücksichtigt. Die Auswahl erfolgte nach Itemtrennschärfe und inhaltlicher Relevanz.

Im Einzelnen beinhaltete der Fragebogen 34 Fragen:

- 18 Fragen aus der Skala zur Messung zur Arbeitszufriedenheit (SAZ)
- 3 Fragen zur Messung der Identifikation mit dem Unternehmen (Organisations-Commitment; basierend auf der Arbeit von Meyer und Allen (1990))
- 10 eigene Fragen zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit und besonderer Aspekte wie empfundene Arbeitsplatzsicherheit, Bedeutung ethischer Maßstäbe im Unternehmen, Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit und Präferenz der Unternehmensart Familienunternehmen bzw. Nicht-Familienunternehmen
- 3 Fragen zu Unternehmensgröße, Branche sowie zu Art des Unternehmens, in dem der Befragte tätig ist (Familienunternehmen oder Nicht-Familienunternehmen). Als Familienunternehmen wurden in der Abfrage Unternehmen definiert, die mehrheitlich Eigentum einer Familie bzw. mehrerer verwandter Familien sind.

Erhebungsmethode und Durchführung

Die Untersuchung wurde als Online-Befragung konzipiert, d. h. die Befragungsteilnehmer konnten online von ihrem Heim-PC aus auf den Fragebogen zugreifen. Hierzu wurde den Panelisten eine Einladungs-Email mit den Zugangsdaten für die Befragungssite zugesendet.

Die Erhebung fand im Zeitraum 11.5.2009 bis 22.5.2009 statt.

Zur Auswertung der Befragungsdaten wurden die Statistikprogramme SPSS 17 und SmartPLS 2.0 verwendet.

3. Charakterisierung der Stichprobe

Die Stichprobe von 720 Unternehmensangestellten beinhaltete 305 Angestellte von Familienunternehmen (42,4%) und 415 Angestellte von Nicht-Familienunternehmen (57,6%).

Entsprechend den Unterschieden in der Grundgesamtheit unterscheidet sich die Branchenverteilung für Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen in der Stichprobe. Die Familienunternehmen setzen sich zum größten Teil aus Industrie- und Handelsunternehmen zusammen (ca. 72%). Im Vergleich hierzu ist unter den Nicht-Familienunternehmen der Anteil der Handelsunternehmen niedriger und der Anteil der Dienstleistungsunternehmen höher (vgl. Abb. 1).

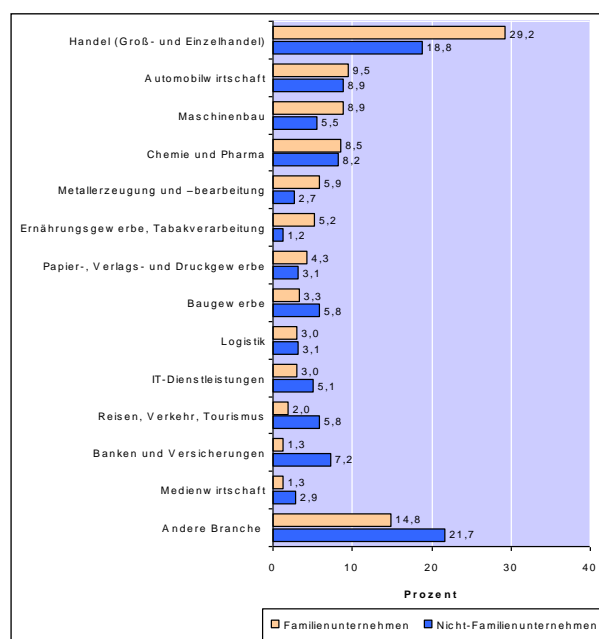


Abbildung 1: Branchenverteilung.

Familienunternehmen sind allgemein im Durchschnitt etwas kleiner als Publikumsgesellschaften. Entsprechend liegt in der Stichprobe bei Familienunternehmen ein höherer Anteil an kleineren Unternehmen bis 100 Mitarbeitern vor, bei Nicht-Familienunternehmen ist hingegen der Anteil größerer Unternehmen (ab 500 Beschäftigten) höher (vgl. Abb. 2). Dies korrespondiert mit den Verteilungen in der Grundgesamtheit.¹

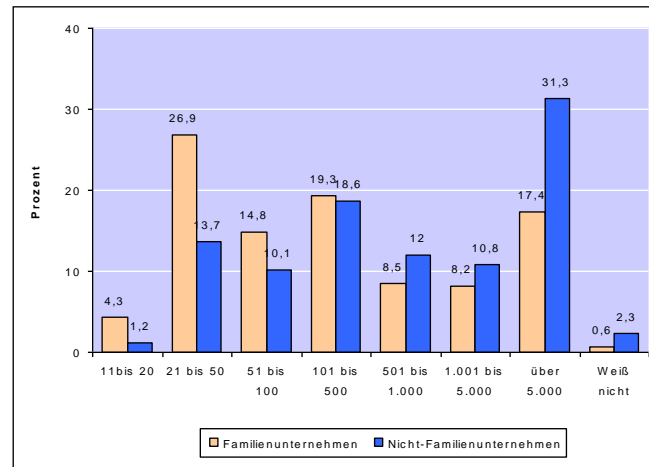


Abbildung 2: Verteilung der Unternehmen auf Mitarbeiter-Größenklassen.

Teilstichprobe

Um auch die Mitarbeiter ausschließlich von mittleren bis großen Unternehmen vergleichen zu können, wurde eine Teilstichprobe gebildet, die nur die Angestellten in Unternehmen mit mindestens 100 Mitarbeitern beinhaltet. Die so gebildete Teilstichprobe umfasste 465 Unternehmensangestellte, davon 163 in Familienunternehmen (35%) und 302 in Nicht-Familienunternehmen (65%).

Die Gruppen der Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen sind, was Branchenzusammensetzung und Unternehmensgrößen angeht, in der Teilstichprobe durch Wegfall der kleinen Unternehmen bis 100 Mitarbeiter homogener als in der Gesamtstichprobe (vgl. Abb. 3 und 4).

¹ Vgl. Röhl, Klaus-Heiner: Die Zukunft der Familienunternehmen in Deutschland, DIV, Köln 2008.

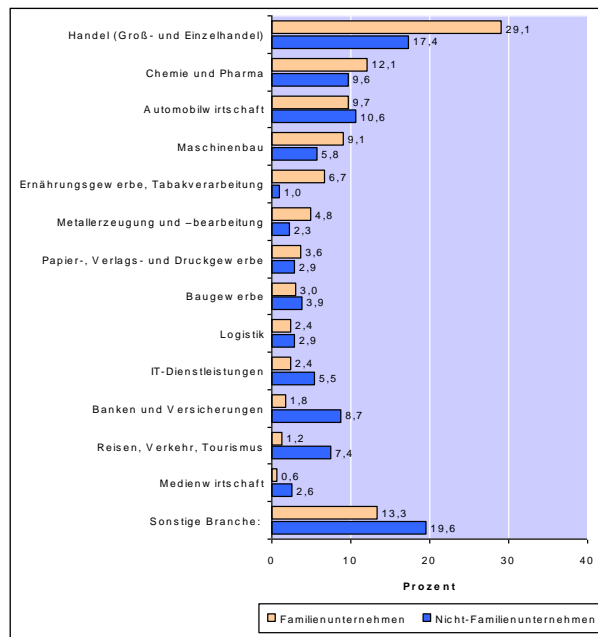


Abbildung 3: Branchenverteilung – Teilstichprobe.

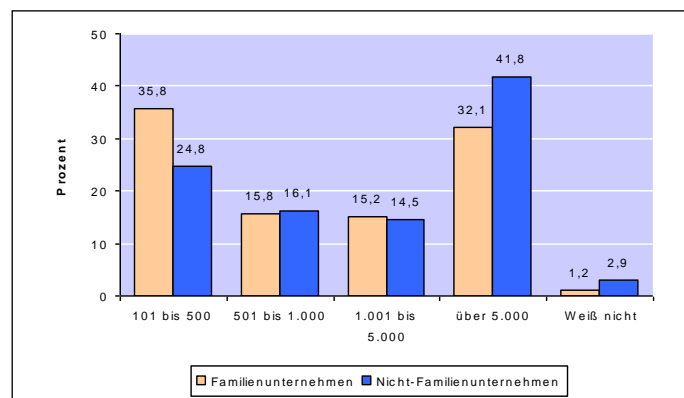


Abbildung 4: Verteilung der Unternehmen auf Mitarbeiter-Größenklassen – Teilstichprobe.

Da die Auswahl der Stichprobe nicht auf einer (in der Praxis auch kaum zu bewerkstellenden) reinen Zufallsauswahl aus der Grundgesamtheit basiert, muss grundsätzlich von einer eingeschränkten Übertragbarkeit der Stichprobenergebnisse auf die Grundgesamtheit ausgegangen werden. Aufgrund der Größe und der breiten Aufstellung des als Stichprobenrahmen genutzten B2B-Panels kann jedoch eine gute Annäherung an die Verhältnisse in der Grundgesamtheit angenommen werden.

4. Ergebnisse

Die Ergebnisse dieser Untersuchung sind in verschiedene Fragestellungen gegliedert. Zunächst wird die Frage untersucht, inwieweit sich Angestellte in Familienunternehmen bezüglich ihrer Arbeitszufriedenheit von Angestellten in Nicht-Familienunternehmen unterscheiden. Hierzu werden mit der Gesamtzufriedenheit, abgegrenzten Teildimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit (Subskalen) und einzelnen Aspekten verschiedene Ebenen der Mitarbeiterzufriedenheit berücksichtigt. Weiterhin werden die Einflüsse von Teildimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit auf die affektive (gefühlsmäßige) Mitarbeiterzufriedenheit bestimmt. Als Zweites wird das Organisations-Commitment, also die Identifikation mit dem Unternehmen, bei beiden Angestelltengruppen betrachtet. Als Drittes werden die Befragungsergebnisse zu einigen weiteren Fragestellungen vorgestellt und diskutiert.

Alle Ergebnisse werden für die Gesamtstichprobe und für die Teilstichprobe „Unternehmen über 100 Mitarbeiter“ getrennt dargestellt.

4.1 Mitarbeiterzufriedenheit

4.1.1 Gesamtskala

Gesamtstichprobe

Aus 23 Items, die verschiedene Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit (Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten, Aufstiegsmöglichkeiten, Bezahlung, Unternehmensführung, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, Selbstverwirklichung bei der Arbeit, Emotionen, die Arbeit an sich) abbilden, wurde über Summenbildung für jeden Befragten ein Gesamtzufriedenheitswert gebildet (Methode von Fischer/Lück 1972). Je Item wurden 1 Punkt (Ausprägung, die geringste Zufriedenheit repräsentiert) bis 5 Punkte (Ausprägung, die höchste Zufriedenheit repräsentiert) vergeben, sodass die theoretische Bandbreite der Skala 23 Punkte (minimale Zufriedenheit) bis 115 Punkte (maximale Zufriedenheit) betrug. Der theoretische Mittelwert der Skala liegt bei 69 Punkten.²

² Trennschärfe der Items zwischen $r = 0,50$ und $r = 0,79$; Trennschärfe-Mittelwert: $r = 0,64$. Split-Half-Reliabilität der Gesamtskala nach Spearman-Brown: $r = 0,9$.

Mitarbeiter von Familienunternehmen erreichten auf der Skala einen Mittelwert von 76,0 Punkten, während sich für Mitarbeiter von Nicht-Familienunternehmen ein Mittelwert von 77,9 Punkten ergab. Somit liegen beide Gruppen über dem theoretischen Mittelwert von 69 Punkten, was für eine im Durchschnitt leicht positive Mitarbeiterzufriedenheit spricht (vgl. Abb. 5).

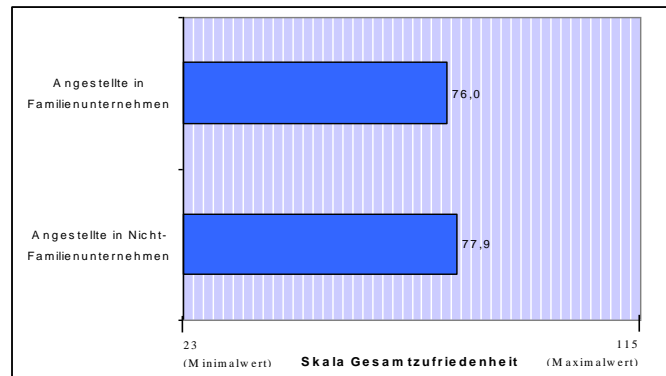


Abbildung 5: Gesamtskala Mitarbeiterzufriedenheit – Mittelwert der Vergleichsgruppen.

Die geringfügige Differenz zwischen beiden Untersuchungsgruppen ist statistisch nicht signifikant.³ Es muss somit weiterhin davon ausgegangen werden, dass es in der Grundgesamtheit zwischen den Gruppen hinsichtlich der Mitarbeiterzufriedenheit keinen Unterschied gibt.

Teilstichprobe: Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern

In der Teilstichprobe ergibt sich ein ähnliches Bild. Obwohl die Angestellten von Nicht-Familienunternehmen mit 79,1 Punkten wiederum eine etwas höhere Gesamtzufriedenheit haben als die Angestellten von Familienunternehmen mit 76,7 Punkten, erreicht die Differenz auch in diesem Fall keine statistische Signifikanz.⁴ Es kann demnach nicht gesichert davon ausgegangen werden, dass sich die verglichenen Mitarbeitergruppen in der Grundgesamtheit hinsichtlich der Mitarbeiterzufriedenheit unterscheiden (vgl. Abb. 6).

³ Bei zugrundegelegtem Signifikanzniveau = 0,05; T=-1,60; p=0,11.

⁴ Bei zugrundegelegtem Signifikanzniveau = 0,05; T=-1,60; p=0,12.

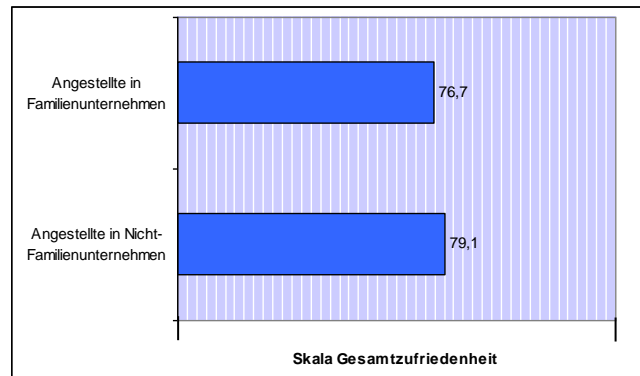


Abbildung 6: Gesamtskala Mitarbeiterzufriedenheit – Mittelwert der Vergleichsgruppen (Teilstichprobe).

4.1.2 Subskalen

Um zu bestimmen, ob sich Angestellte in Familienunternehmen bzw. Nicht-Familienunternehmen bezüglich der Teildimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit unterscheiden, wurden in Anlehnung an die Klassifikation von Fischer & Lück vier Subskalen gebildet: „Selbstverwirklichung“, „Bezahlung“ und „Firma“ sowie „affektive (gefühlsmäßige) Zufriedenheit“. Tabelle 1 veranschaulicht die Zusammensetzung der Subskalen.

Subskala	Item
Selbstverwirklichung	Meine Arbeit gibt mir die Möglichkeit, etwas zu lernen, das mir in Zukunft noch nützlich sein kann.
	Wertebereich der Skala: Ich kann meine Ideen verwirklichen.
	4 Punkte (niedrige Zufriedenheit) - 20
	Punkte (hohe Zufriedenheit)
Bezahlung	Würden Sie sagen, dass Ihre Arbeit wirklich interessant ist?
	Gibt Ihnen Ihre Arbeit genügend Möglichkeiten, Ihre Fähigkeiten einzusetzen?
	Sind Sie zufrieden mit Ihrer Bezahlung?
Firma	Sind Sie mit der Bezahlung zufrieden, wenn Sie diese vergleichen mit der Ihrer Freunde und Bekannten?
	Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Bezahlung, wenn Sie diese mit den üblichen Verdienstmöglichkeiten in der Branche vergleichen?
	Wertebereich der Skala: Sind Sie zufrieden mit Ihren Aufstiegsmöglichkeiten?
	7 Punkte (niedrige Zufriedenheit) - 35
Punkte (hohe Zufriedenheit)	Manchmal habe ich das Gefühl, dass meine Arbeit in meiner Institution wenig zählt.
	In unserem Unternehmen herrscht ein guter Teamgeist.
	Meine Vorgesetzten pflegen einen kooperativen Führungsstil.
	Unser Unternehmen bietet gute Weiterbildungsmöglichkeiten.
	Sind Sie zufrieden mit Ihren persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten in Ihrer Firma?
Sind Sie zufrieden wie Ihre Vorgesetzten loben und kritisieren?	

Affektive Zufriedenheit Wertebereich der Skala: 5 Punkte (niedrige Zufriedenheit) - 25 Punkte (hohe Zufriedenheit)	Wenn ich am Montag zur Arbeit gehe, warte ich schon wieder auf Freitag.
	Meine Arbeit macht mir wenig Spaß, aber man sollte nicht zu viel erwarten.
	Meine Arbeit läuft immer im gleichen Trott; da kann man nichts machen.
	Mein Job erfüllt mich.
	Wenn mich jemand fragt, erzähle ich gerne von meinem Job.

Tabelle 1: Items der Subskalen.

Gesamtstichprobe

Absolut gesehen werden die höchsten Zufriedenheiten bei Mitarbeitern beider Unternehmensarten bei den Subskalen „Selbstverwirklichung“ und „Firma“ erreicht (vgl. Tab. 2). Mit der Bezahlung sind die Angestellten im Durchschnitt etwas weniger zufrieden.

Die Zufriedenheit mit den Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung ist bei den Vergleichsgruppen gleich hoch ausgeprägt. Bei den Teildimensionen „Bezahlung“, „Firma“ und „affektive Zufriedenheit“ gibt es leichte Unterschiede, Mitarbeiter von Nicht-Familienunternehmen zeigen etwas höhere Zufriedenheitswerte. Die Differenzen sind allerdings bei Zugrundelegung eines Signifikanzniveaus von 5% nicht signifikant, sodass analog zur Gesamtzufriedenheit auch bezüglich der Zufriedenheits-Teildimensionen weiterhin von einer gleich ausgeprägten Zufriedenheit in der Grundgesamtheit ausgegangen werden muss.

	Mittelwert FU	Mittelwert Nicht-FU	Mittelwert FU (normiert auf Skala: 0-100)	Mittelwert Nicht-FU (normiert auf Skala: 0-100)	Signifikanzniveau der Mittelwert-Differenz
Selbstverwirklichung	14,40	14,39	65,0	64,9	p=0,99
Bezahlung	9,40	9,67	53,3	55,6	p=0,25
Firma	25,33	26,21	65,5	68,6	p=0,15
Affektive Zufriedenheit	17,19	17,63	61,0	63,2	p=0,07

Tabelle 2: Subskalenwerte Mitarbeiterzufriedenheit - absolut und normiert.

Teilstichprobe: Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern

Im Vergleich zur Gesamtstichprobe scheinen die Angestellten von Familien- wie auch diejenigen von Nicht-Familienunternehmen in größeren Unternehmen etwas zufriedener mit der Bezahlung und mit Aspekten der Firma zu sein (vgl. Tab. 3). Dieses Ergebnis ist plausibel, da in größeren Unternehmen üblicherweise höhere Gehälter bezahlt werden und auch umfangreichere Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten bestehen. Wie bei der Gesamtstichprobe sind auch die hier auftretenden Unterschiede nicht groß genug, um eine hinreichende statistische Signifikanz zu erreichen.

	Mittelwert FU	Mittelwert Nicht-FU	Mittelwert FU (normiert auf Skala: 0-100)	Mittelwert Nicht-FU (normiert auf Skala: 0-100)	Signifikanz der Mittelwert-Differenz
Selbstverwirklichung	14,26	14,51	64,1	65,7	0,42
Bezahlung	9,67	9,97	55,6	58,1	0,30
Firma	25,89	26,62	67,5	70,1	0,23
Affektive Zufriedenheit	17,2	17,91	61,0	64,6	0,07

Tabelle 3: Subskalenwerte Mitarbeiterzufriedenheit - absolut und normiert (Teilstichprobe).

4.1.3 Einzelne Items der Gesamtskala

Neben dem Vergleich anhand der Gesamt- wie Subskalen wurden auch die einzelnen Items auf Unterschiede zwischen beiden Mitarbeitergruppen untersucht, um Hinweise auf spezifische Besonderheiten zu bekommen.

Gesamtstichprobe

Bei drei Frageitems sind statistisch signifikante wenn auch betragsmäßig geringe Unterschiede zwischen den Vergleichsgruppen festzustellen.⁵ So sind die Angestellten von nicht Nicht-Familienunternehmen etwas zufriedener mit den Aufstiegsmöglichkeiten, dem in der Firma herrschenden Teamgeist und den im Unternehmen gebotenen Weiterbildungsmöglichkeiten (vgl. Tab. 4). Diese Resultate stimmen z. T. mit anderen Untersuchungen überein. So kommt das IfM Bonn in

⁵ Bei zugrundegelegtem Signifikanzniveau = 0,05.

seiner Studie „Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Personalpolitik familien- und managementgeführter Unternehmen“ zum Ergebnis, dass Familienunternehmen signifikant seltener über eine institutionalisierte Personalentwicklung verfügen als Nicht-Familienunternehmen und auch Schulungen / Weiterbildung einen etwas geringeren Stellenwert haben (vgl. Kay 2008). Auch Andreae (2007) weist darauf hin, dass sich Familienunternehmen im Bereich der Mitarbeiterqualifikation noch verbessern können.

Hinsichtlich des Items „Ich kann eigene Ideen verwirklichen“ sind die Mitarbeiter der Familienunternehmen zufriedener (hier ist zumindest eine Tendenz zur Signifikanz festzustellen).

Die etwas schlechtere Beurteilung bei Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten ist teilweise durch die von Nicht-Familienunternehmen abweichende Größenstruktur von Familienunternehmen zu erklären. Unter Familienunternehmen gibt es häufiger kleinere Unternehmen, die naturgemäß weniger umfangreiche Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten bieten als große Unternehmen. Somit hängt die schlechtere Beurteilung eher mit der Unternehmensgröße zusammen als mit dem Unternehmenstyp. Diese These wird unterstützt, wenn man kleine Nicht-Familienunternehmen mit größeren Nicht-Familienunternehmen vergleicht. Auch hier sind die Mitarbeiter kleiner Unternehmen mit Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten weniger zufrieden als die Mitarbeiter größerer Unternehmen (vgl. Tab. 5).

In den genannten Bereichen scheinen nichtsdestotrotz bisher unausgeschöpfte Potenziale für die Familienunternehmen zu liegen.

	Mittelwert FU	Mittelwert Nicht-FU	Signifikanzniveau
In meinem Unternehmen sind viele gute Arbeitsmöglichkeiten für solche, die weiterkommen wollen.*	2,94	3,13	0,016
In unserer Firma herrscht ein guter Teamgeist.*	3,41	3,56	0,040
Unser Unternehmen bietet gute Weiterbildungsmöglichkeiten.*	2,95	3,21	0,003
Ich kann eigene Ideen verwirklichen.*	3,42	3,28	0,064

Tabelle 4: Zufriedenheits-Items mit signifikanten Unterschieden zwischen den Vergleichsgruppen.

Skala: 1 = völlig richtig; 5 = völlig falsch.

* Item umgepolt

	Mittelwert Nicht-FU (11-100 Mitarbeiter)	Mittelwert Nicht-FU (über 100 Mitarbeiter)	Signifikanzniveau
In meinem Unternehmen sind viele gute Arbeitsmöglichkeiten für solche, die weiterkommen wollen.*	2,99	3,19	0,115
Unser Unternehmen bietet gute Weiterbildungsmöglichkeiten.*	2,86	3,36	0,000

Tabelle 5: Vergleich von kleinen Nicht-Familienunternehmen mit größeren Nicht-Familienunternehmen bezüglich ausgewählter Items.

Skala: 1 = völlig richtig; 5 = völlig falsch.

* Item umgepolt

Teilstichprobe: Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern

In der Teilstichprobe der größeren Unternehmen treten bei den Einzelitems keine signifikanten Unterschiede zwischen den Vergleichsgruppen mehr auf. Werden die kleinen Unternehmen unter 100 Mitarbeitern ausgeblendet, kommen Größeneffekte nicht mehr zum Tragen und Zufriedenheitsunterschiede insbesondere bei Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten sind nicht mehr feststellbar.

4.1.4 Zusammenhänge zwischen Subskalen - PLS-Pfadanalyse

Mit der PLS-Pfadanalyse als einer Variante der Kausalanalyse lassen sich Ursache-/Wirkungszusammenhänge von latenten Größen, die jeweils durch mehrere Indikatoren repräsentiert werden, bestimmen. Für die vorliegende Untersuchung wurde ein Modell geprüft, dass die Zufriedenheits-Teildimensionen „Selbstverwirklichung“, „Bezahlung“ und „Firma“ als Einflussgrößen der affektiven (gefühlsmäßigen) Gesamtzufriedenheit darstellt (zur Itemzuordnung siehe Tab. 1).

Gesamtstichprobe

Der stärkste Einfluss auf die affektive Zufriedenheit geht vom Faktor „Selbstverwirklichung“ aus, der Aspekte wie „für die Zukunft lernen“, „Fähigkeiten gebrauchen“ oder „interessante Arbeit“ enthält (vgl. Abb. 7). Im empirischen Modell ergibt sich ein standardisierter Pfadkoeffizient von 0,5 (Wert nahe 1 = starker Zusammenhang, Wert nahe 0 = schwacher Zusammenhang).

Etwas schwächer ausgeprägt ist der Einfluss des Faktors „Firma“, mit den Komponenten „Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten“, „Vorgesetzte“ und „Kollegen“. Kaum Einfluss auf die affektive Zufriedenheit zeigt sich bei dem Faktor, der die Zufriedenheit mit der Bezahlung abbildet.

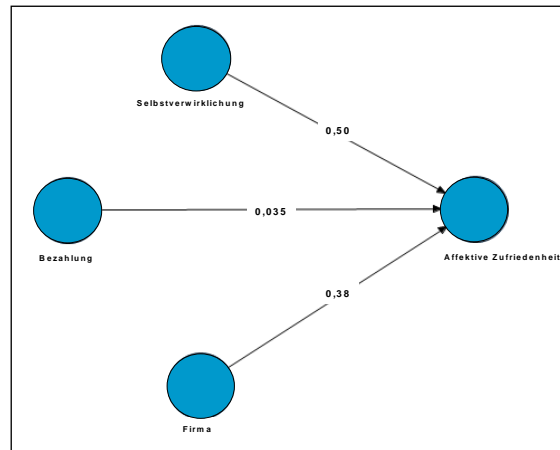


Abbildung 7: Pfadmodell – Mitarbeiter von Familienunternehmen.

Die Pfadkoeffizienten für Angestellte von Nicht-Familienunternehmen unterscheiden sich nur geringfügig von jenen für die Angestellten von Familienunternehmen (vgl. Abb. 8). Es zeigen sich allenfalls leichte Tendenzen, dass Aspekte der Selbstverwirklichung bei Nicht-Familienunternehmen eine etwas größere Rolle spielen könnten, während Aspekte der Firma bei Familienunternehmen von etwas größerer Bedeutung für die affektive Zufriedenheit sein könnten.

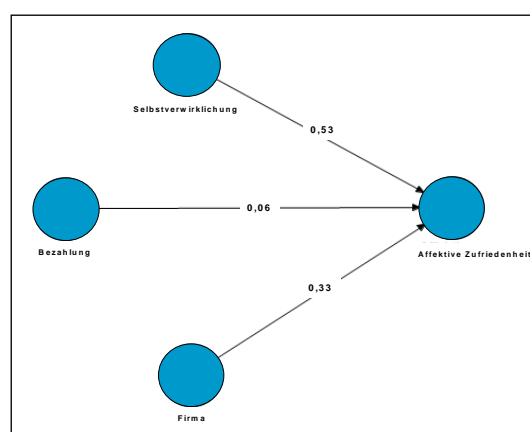


Abbildung 8: Pfadmodell - Mitarbeiter von Nicht-Familienunternehmen.

Teilstichprobe: Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern

Im Vergleich zur Gesamtstichprobe spielen bei Mitarbeitern von Familienunternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern Aspekte der

Selbstverwirklichung und der Bezahlung eine geringfügig größere Rolle (Einflusskoeffizienten 0,55 und 0,09), während die Bedeutung der Aspekte der Firma leicht zurückgeht (0,33).

4.1.5 Einzelitem

Die allgemeine Zufriedenheit wurde auch über ein Einzelitem abgefragt: „Alles in allem, wie zufrieden sind Sie mit Ihrem derzeitigen Job?“.

Gesamtstichprobe

In der Gesamtstichprobe zeigte sich, dass die Angestellten in Familienunternehmen mehrheitlich „sehr zufrieden“ oder „ziemlich zufrieden“ mit ihrem Job sind (58,3%). Lediglich 10,5% geben an, sehr unzufrieden oder ziemlich unzufrieden zu sein (vgl. Abb. 9).

Angestellte aus Nicht-Familienunternehmen sind insgesamt ähnlich zufrieden, mit 63,6% war hier jedoch ein etwas größerer Anteil „sehr zufrieden“ oder „ziemlich zufrieden“. Die geringen Verteilungsunterschiede sprechen jedoch nicht dafür, dass in der Grundgesamtheit ein tatsächlicher Zufriedenheitsunterschied besteht.⁶

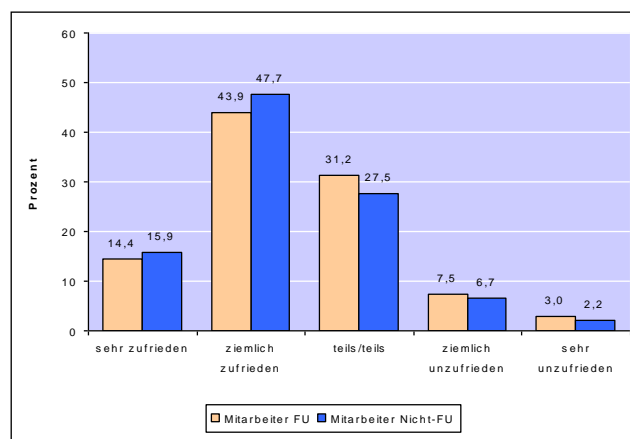


Abbildung 9: Einzelitem Mitarbeiterzufriedenheit. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem derzeitigen Job?

Teilstichprobe: Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern

Bei der Teilstichprobe der größeren Unternehmen steigt der Anteil sehr oder ziemlich zufriedener Mitarbeiter bei Familien- wie Nicht-Familienunternehmen an (60,7% zu

⁶ $\chi^2=2,20$; $p=0,70$.

58,3% bzw. 67,2% zu 63,6%). Der Anteil sehr oder ziemlich unzufriedener Mitarbeiter bleibt bei Nicht-Familienunternehmen in etwa gleich (11,0% zu 10,5%) und sinkt bei Nicht-Familienunternehmen leicht ab (7,6% zu 8,9%; vgl. Abb. 10).

Es besteht also eine Tendenz, dass Mitarbeiter in größeren Unternehmen bei beiden Unternehmensarten, möglicherweise auch aufgrund größerer Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten insgesamt mit ihrer Tätigkeit zufriedener sind.

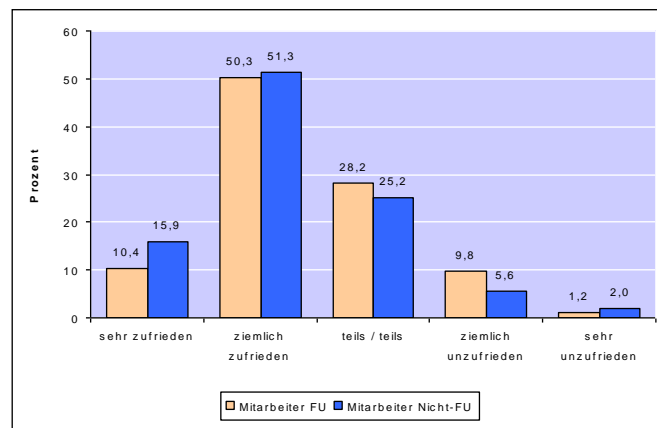


Abbildung 10: Einzelitem Mitarbeiterzufriedenheit (Teilstichprobe).
Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem derzeitigen Job?

4.2 Unternehmens-Identifikation

Analog zum Vorgehen bei der Messung der Mitarbeiterzufriedenheit wurde aus drei Items von Meyer und Allen (1990) eine Skala zur Messung der Identifikation mit dem Unternehmen gebildet:

- Ich fühle mich mit meinem jetzigen Arbeitgeber emotional verbunden.
- Ich würde gerne noch lange bei meinem jetzigen Arbeitgeber arbeiten.
- Ich glaube ich würde mich einer neuen Firma schnell genauso verbunden fühlen wie meiner jetzigen.

Gesamtstichprobe

Der Wertebereich der Skala lag zwischen 3 Punkten (minimale Identifikation) bis 15 Punkten (maximale Identifikation). Der theoretische Mittelwert der Skala liegt folglich bei 9 Punkten. Die Angestellten in Familienunternehmen erreichten auf der Skala einen Mittelwert von 9,7 Punkten, während der Wert für Angestellte in Nicht-Familienunternehmen etwas höher bei 10,0 Punkten lag (vgl. Abb. 11). Die Differenz ist jedoch statistisch nicht signifikant, sodass weiterhin von einer gleich hoch

ausgeprägten Organisationsidentifikation bei beiden Unternehmensarten ausgegangen werden muss.⁷

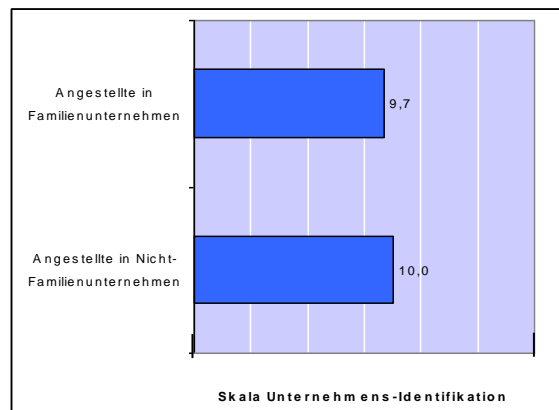


Abbildung 11: Gesamtskala Unternehmens-Identifikation – Mittelwert der Vergleichsgruppen.

Die emotionale Verbundenheit mit dem Arbeitgeber ist bei Mitarbeitern von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen gleich ausgeprägt. Auch die Einstellung zur Meinung, sich schnell einem neuen Arbeitgeber genauso verbunden fühlen zu können, unterscheidet sich in den Vergleichsgruppen nicht signifikant voneinander. Hinsichtlich des Wunschs, noch länger für den jetzigen Arbeitgeber zu arbeiten, fällt die Zustimmung jedoch signifikant positiver aus als bei den Mitarbeitern von Familienunternehmen (vgl. Tab. 6). Ein Grund hierfür sind vermutlich die Zukunftsperspektiven, die Mitarbeiter bei ihren aktuellen Arbeitgebern sehen. So wirkt sich die höhere Zufriedenheit mit den Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten in Nicht-Familienunternehmen möglicherweise auch auf die empfundene Zukunftsperspektive aus. Die Analyse des Zusammenhangs zwischen „Gute Weiterbildungsmöglichkeiten“ und „Wunsch, noch lange beim Arbeitgeber zu bleiben, unterstützt diese These. Demnach bekunden nur 8,2% der Angestellten in der Gesamtstichprobe, die ihrem Arbeitgeber schlechte Weiterbildungsmöglichkeiten attestieren, den Wunsch, noch lange in dem betreffenden Unternehmen tätig zu bleiben. Den gleichen Wunsch äußert jedoch eine große Mehrheit von 78,2% derjenigen Mitarbeiter, die ihren Arbeitgeber für sehr gute Weiterbildungsmöglichkeiten schätzen.

⁷ Bei zugrundegelegtem Signifikanzniveau = 0,05. $T = -1,55$; $p = 0,12$.

	Mittelwert FU	Mittelwert Nicht-FU	Signifikanzniveau
Ich fühle mich mit meinem jetzigen Arbeitgeber emotional verbunden.*	3,14	3,13	0,850
Ich würde gerne noch lange bei meinem jetzigen Arbeitgeber arbeiten.*	3,68	3,84	0,042
Ich glaube ich würde mich einer neuen Firma schnell genauso verbunden fühlen wie meiner jetzigen.	2,90	3,03	0,060

Tabelle 6: Items der Skala Unternehmens-Identifikation.

Skala: 1 = völlig richtig; 5 = völlig falsch.

* Item umgepolt

Teilstichprobe: Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern

In der Teilstichprobe ist die Unternehmensidentifikation bei den Mitarbeitern der Nicht-Familienunternehmen signifikant höher ausgeprägt (vgl. Abb. 12).⁸

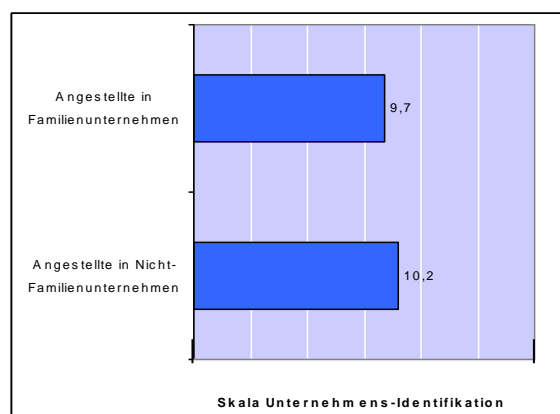


Abbildung 12: Gesamtskala Unternehmens-Identifikation – Mittelwert der Vergleichsgruppen (Teilstichprobe).

Bei den einzelnen Items der Skala ist hinsichtlich der emotionalen Verbundenheit mit dem Unternehmen kein Unterschied erkennbar. Das langfristige Interesse an einer Arbeitsstelle ist bei Mitarbeitern in Nicht-Familienunternehmen etwas höher ausgeprägt, auch hier können besser eingeschätzte Entwicklungs- und Aufstiegsperspektiven eine Rolle spielen. Ebenso ist bei Mitarbeitern von Nicht-Familienunternehmen das Gefühl, sich nicht so schnell einem neuen Unternehmen verbunden fühlen zu können, etwas stärker ausgeprägt (vgl. Tab. 7).

⁸ Bei zugrundegelegtem Signifikanzniveau = 0,05. T=-2,13; p=0,034.

	Mittelwert FU	Mittelwert Nicht-FU	Signifikanzniveau
Ich fühle mich mit meinem jetzigen Arbeitgeber emotional verbunden.*	3,13	3,15	0,889
Ich würde gerne noch lange bei meinem jetzigen Arbeitgeber arbeiten.*	3,70	3,90	0,058
Ich glaube ich würde mich einer neuen Firma genauso schnell verbunden fühlen wie meiner jetzigen.	2,88	3,06	0,038

Tabelle 7: Items der Skala Unternehmens-Identifikation - Teilstichprobe.

Skala: 1 = völlig richtig; 5 = völlig falsch.

* Item umgepolt

4.3 Weitere Fragestellungen

Zu einer Reihe aktueller Fragestellungen wurde anhand entsprechender Fragen versucht mögliche Unterschiede zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen herauszuarbeiten:

- Empfundene Arbeitsplatzsicherheit
- Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit
- Rolle ethischer Maßstäbe im Unternehmen
- Präferenz für eine Unternehmensart (Familienunternehmen vs. Nicht-Familienunternehmen)

4.3.1 Empfundene Arbeitsplatzsicherheit

Frage: „Als wie sicher empfinden Sie Ihren Arbeitsplatz?“

Gesamtstichprobe

Die Mehrheit der Befragten bei Familienunternehmen (56,6%) empfindet ihren Arbeitsplatz als „sehr sicher“ oder „ziemlich sicher“. Nur 7,9% empfinden ihren Arbeitsplatz als „ziemlich unsicher“. Bei Nicht-Familienunternehmen ist der Anteil der

Personen, die ihren Arbeitsplatz als „sehr sicher“ oder „ziemlich sicher“ empfinden, mit 55,6% etwas geringer (vgl. Abb. 13).⁹

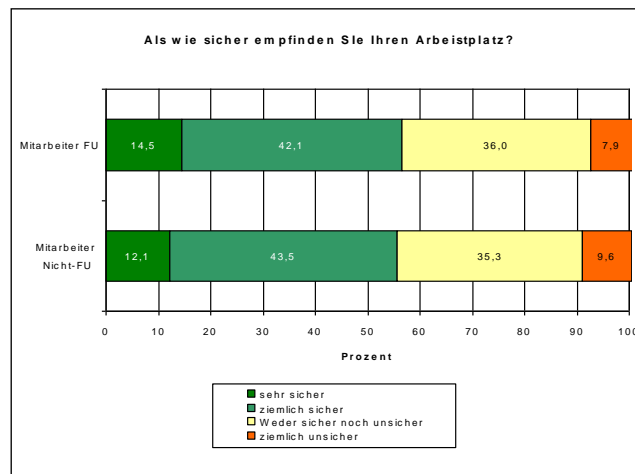


Abbildung 13: Empfundene Arbeitsplatzsicherheit.

Teilstichprobe: Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern

Werden nur die etwas größeren Unternehmen betrachtet, steigt der Anteil der Angestellten von Familienunternehmen, die glauben, einen „sehr sicheren“ oder „ziemlich sicheren“ Arbeitsplatz zu haben, auf 58,5%. Wiederum ist der entsprechende Anteil bei Nicht-Familienunternehmen mit 56,2% etwas geringer (vgl. Abb. 14).

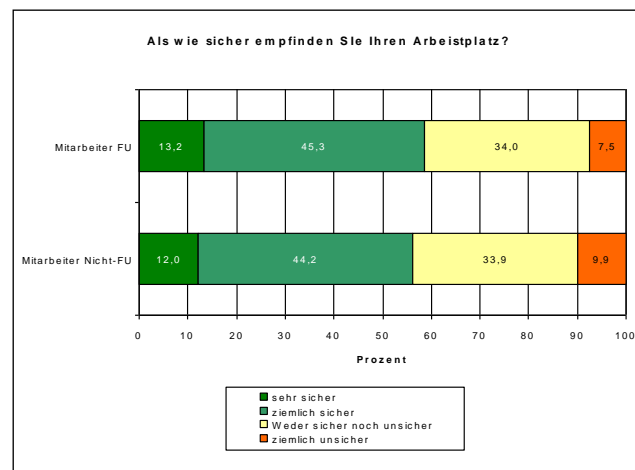


Abbildung 14: Empfundene Arbeitsplatzsicherheit - Teilstichprobe.

⁹ Die Unterschiede zwischen den Häufigkeitsverteilungen sind allerdings statistisch nicht signifikant; $\chi^2=1,34$; $p=0,72$.

4.3.2 Ansehen des Unternehmens

Frage: „Wie zufrieden sind Sie mit dem Ansehen Ihres Unternehmens in der Öffentlichkeit?“

Gesamtstichprobe

Mit 66,2% ist beinahe die Hälfte der Mitarbeiter von Familienunternehmen sehr oder ziemlich zufrieden mit dem Ansehen, das ihr Unternehmen in der Öffentlichkeit genießt. Unzufriedenheit bezüglich dieses Aspekts herrscht nur bei 9,2% der Befragten (vgl. Abb. 15). Bei den Nicht-Familienunternehmen herrscht ein ähnliches Bild. Hier sind zwar nur 63,4% „sehr zufrieden“ oder „ziemlich zufrieden“ mit dem Ansehen ihres Unternehmens, eine statistische Signifikanz der Verteilungsunterschiede wird aber nicht erreicht.¹⁰

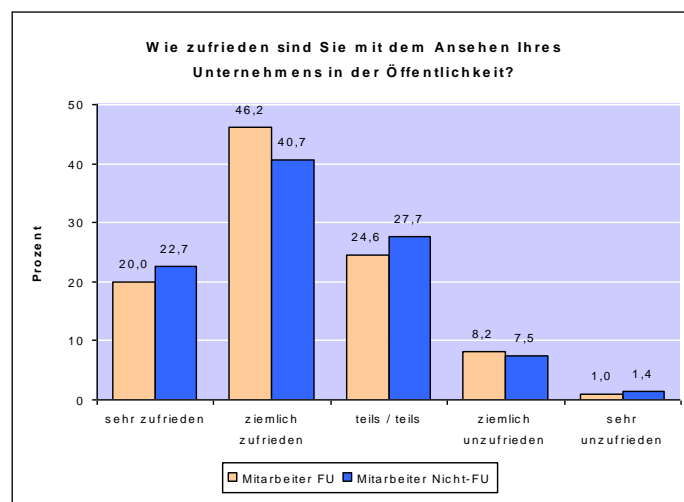


Abbildung 15: Zufriedenheit mit dem Ansehen des Unternehmens.

Teilstichprobe: Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern

Bei den größeren Unternehmen zeigt sich insgesamt kein wesentlich anderes Bild als in der Gesamtstichprobe (vgl. Abb. 16).

¹⁰ $\chi^2=2,88$; $p=0,58$.

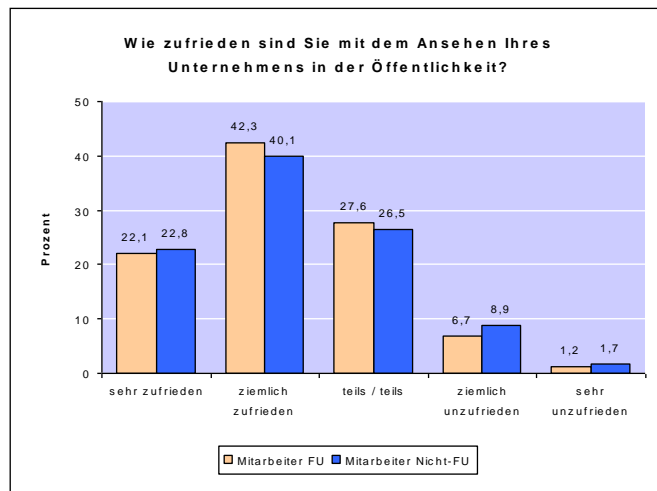


Abbildung 16: Zufriedenheit mit dem Ansehen des Unternehmens - Teilstichprobe.

4.3.3 Rolle ethischer Maßstäbe

Frage: „Nach Ihrer Wahrnehmung: Welche Rolle spielen ethische Maßstäbe (z.B. im Umgang mit Beschäftigten, Lieferanten, der Öffentlichkeit und der Umwelt) für das Verhalten Ihres Unternehmens?“

Gesamtstichprobe

70,3% der Angestellten von Familienunternehmen sind der Meinung, dass ethische Maßstäbe in ihrem Unternehmen eine „sehr große“ oder „einigermaßen große Rolle“ spielen. Der entsprechende Anteil bei den Angestellten von Nicht-Familienunternehmen liegt etwas höher bei 76,7% (vgl. Abb. 17).¹¹

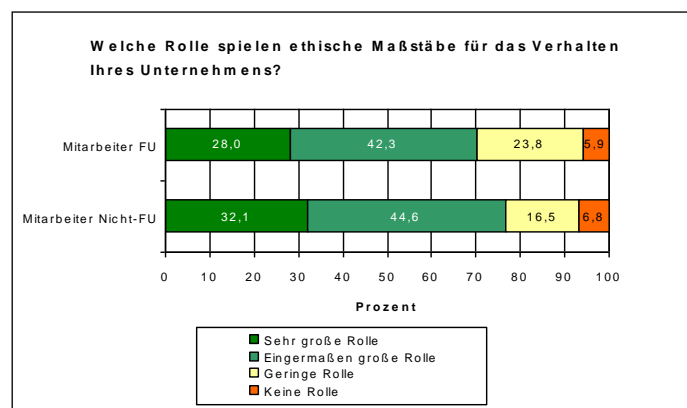


Abbildung 17: Wahrgenommene Rolle ethischer Maßstäbe im Unternehmen.

¹¹ Die Unterschiede sind jedoch statistisch nicht signifikant; $\chi^2=5,76$; $p=0,12$.

Teilstichprobe: Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern

Während in der Gesamtstichprobe 29,7% der befragten Mitarbeiter von Familienunternehmern angaben, ethische Maßstäbe spielten in ihrem Unternehmen eine geringe oder keine Rolle, sind dies in der Teilstichprobe der größeren Unternehmen nur noch 25,9%. Die Berücksichtigung ethischer Maßstäbe scheint also insbesondere bei größeren Unternehmen eine Rolle zu spielen. Bei den Nicht-Familienunternehmen ist ein ähnlicher Trend erkennbar (vgl. Abb. 18).

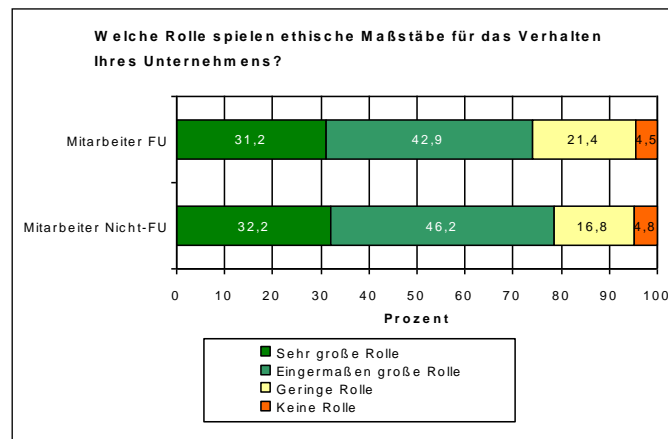


Abbildung 18: Wahrgenommene Rolle ethischer Maßstäbe im Unternehmen - Teilstichprobe.

4.3.4 Präferenz für eine Unternehmensart

Frage: „Was ist Ihrer Meinung nach besser für die Mitarbeiter? Wenn das Unternehmen Eigentum einer Familie ist, oder wenn das Eigentum am Unternehmen auf verschiedene nichtverwandte Personen und andere Organisationen verteilt ist?“

Gesamtstichprobe

Angestellte von Familienunternehmen sind mit einer knappen Mehrheit (50,5%) der Meinung, dass es für die Mitarbeiter von Vorteil ist, wenn das Unternehmen ein Familienunternehmen ist. Es sind aber andererseits immerhin 22,3% der Meinung, dass das Unternehmen besser in Streubesitz sein sollte (vgl. Abb. 19).

Die Angestellten von Nicht-Familienunternehmen sind einer anderen Meinung: sie favorisieren mit knapp 43% den Streubesitz. Beachtliche 23,6% sind jedoch der Überzeugung, dass es den Mitarbeitern eher nützt, wenn eine Familie Eigentümer der Unternehmung ist. Um ein Fünftel der Befragten in beiden Gruppen halten die Art des Unternehmens aus Mitarbeitersicht für unerheblich.

Die Unterschiede zwischen den Gruppen sind statistisch hoch signifikant.¹²

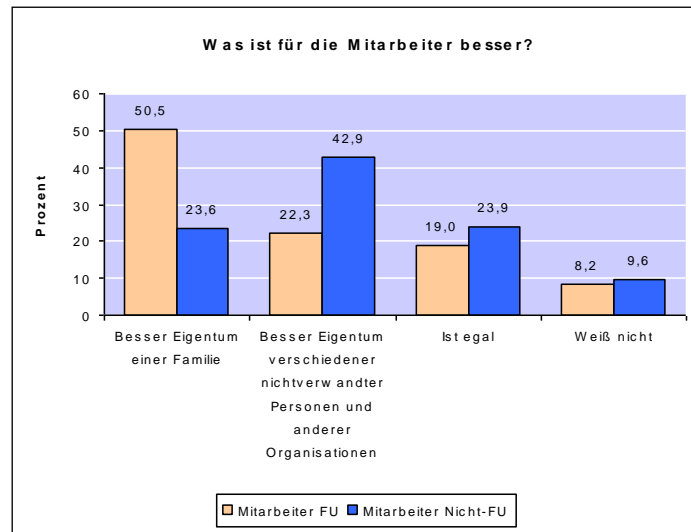


Abbildung 19: Präferenz für eine Unternehmensart.

Teilstichprobe: Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern

Bei den größeren Unternehmen steigt die Präferenz der Familienunternehmens-Mitarbeiter für die eigene Unternehmensart noch an. Gegenüber den 50,5% der Gesamtstichprobe sind nun 58,3% der Ansicht, dass es Mitarbeitern in Familienunternehmen generell besser geht (vgl. Abb. 20).

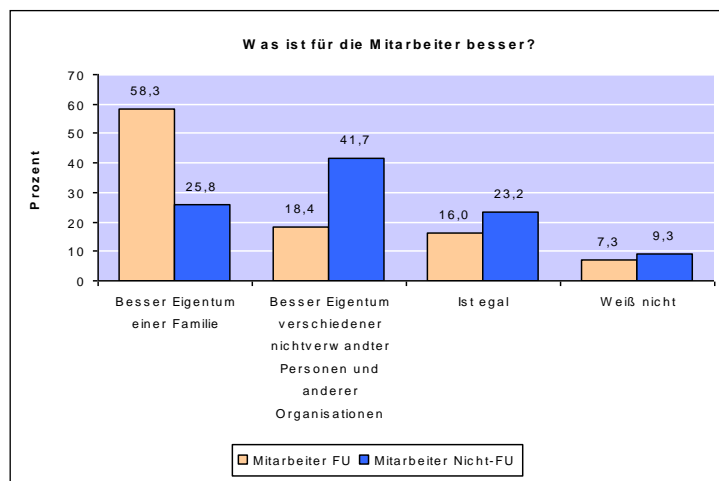


Abbildung 20: Präferenz für eine Unternehmensart - Teilstichprobe.

¹² Chi²=60,40; p=0,00.

4.4 Einflussfaktor Unternehmensgröße

Die Untersuchungsergebnisse geben Hinweise auf mögliche Unterschiede im Antwortverhalten der Mitarbeiter von Familienunternehmen unterschiedlicher Größe. Es stellen sich insbesondere die Fragen: Unterscheidet sich die Mitarbeiterzufriedenheit bei kleinen Familienunternehmen von der Mitarbeiterzufriedenheit in größeren Familienunternehmen? Ist die empfundene Arbeitsplatzsicherheit und die Überzeugung von der Unternehmensart Familienunternehmen abhängig von der Unternehmensgröße? Beurteilen Mitarbeiter die ethische Ausrichtung ihres Unternehmens nach Unternehmensgröße unterschiedlich?

Aus diesen Fragen abgeleitete Hypothesen wurden anhand der Stichprobe überprüft.

4.4.1 Gesamtskala Mitarbeiterzufriedenheit

Hypothese: Die Gesamtzufriedenheit ist bei Angestellten größerer Familienunternehmen höher ausgeprägt.

Es ist kein eindeutiger Trend erkennbar, dass Mitarbeiter in größeren Familienunternehmen eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen würden als Mitarbeiter kleinerer Familienunternehmen (vgl. Tab. 8). Bei mittelgroßen Familienunternehmen ist die Zufriedenheit am höchsten.

Gesamtskala Mitarbeiterzufriedenheit, Mittelwert		
	FU	Nicht-FU
11-100 Mitarbeiter	75,14	75,90
101-1000 Mitarbeiter	78,24	77,89
über 1000 Mitarbeiter	75,04	79,97

Tabelle 8: Mitarbeiterzufriedenheit - nach Unternehmensgrößen.
Wertebereich: 23 (geringstmögliche Zufriedenheit) – 115 (höchstmögliche Zufriedenheit).

4.4.2 Empfundene Arbeitsplatzsicherheit

Hypothese: Der Arbeitsplatz wird bei größeren Familienunternehmen als sicherer empfunden.

Wie bei der Gesamtzufriedenheit schneiden die mittelgroßen Unternehmen am besten ab, sie verbuchen den höchsten Anteil Mitarbeiter mit sehr hoher empfundener Arbeitsplatzsicherheit und gleichzeitig den niedrigsten Anteil Mitarbeiter mit sehr hoher empfundener Arbeitsplatzunsicherheit (vgl. Tab. 9). Ein eindeutiger Trend über verschiedene Unternehmensgrößenklassen ist jedoch nicht erkennbar.

	sehr sicher	ziemlich sicher	Weder sicher noch unsicher	ziemlich unsicher
11-100 Mitarbeiter	15,2%	38,6%	37,9%	8,3%
101-1000 Mitarbeiter	18,1%	41,0%	34,9%	6,0%
über 1000 Mitarbeiter	7,9%	50,0%	32,9%	9,2%

Tabelle 9: Empf. Arbeitsplatzsicherheit bei Familienunternehmen - nach Unternehmensgröße.

4.4.3 Rolle ethischer Maßstäbe

Hypothese: Bei größeren Familienunternehmen spielen ethische Maßstäbe nach Meinung der Angestellten eine größere Rolle.

Ethische Maßstäbe spielen offenbar tendenziell eine immer größere Rolle, je größer das Unternehmen ist (vgl. Tab. 10). So sagen 65,3% der Mitarbeiter von Familienunternehmen mit 11-100 Mitarbeitern, dass ethische Maßstäbe in ihrem Unternehmen eine sehr große oder einigermaßen große Rolle spielen. Bei mittelgroßen und großen Unternehmen liegen die entsprechenden Werte jedoch bei 71,6% bzw. 76,7%. Die steigende Bedeutung ethischer Verhaltensweisen hängt möglicherweise mit der stärkeren öffentlichen Wahrnehmung größerer Unternehmen zusammen.

	Ethische Maßstäbe spielen eine sehr große Rolle	Ethische Maßstäbe spielen eine einigermaßen große Rolle	Ethische Maßstäbe spielen eine geringe Rolle	Ethische Maßstäbe spielen keine Rolle
11-100 Mitarbeiter	23,8%	41,5%	26,9%	7,7%
101-1000 Mitarbeiter	32,1%	39,5%	23,5%	4,9%
über 1000 Mitarbeiter	30,1%	46,6%	19,2%	4,1%

Tabelle 10: Empfundene Bedeutung ethischer Maßstäbe - nach Unternehmensgröße.

4.4.4 Präferenz für eine Unternehmensart

Hypothese: Die Überzeugung, dass es Mitarbeitern in Familienunternehmen generell besser geht, ist bei Angestellten größerer Familienunternehmen stärker ausgeprägt.

Am loyalsten zur Unternehmensart „Familienunternehmen“ sind die Angestellten in den mittelgroßen Familienunternehmen (vgl. Tab. 11). Sie sind zu 65% der Meinung, dass es für Mitarbeiter generell besser ist, wenn das Unternehmen einer Familie gehört. Angestellte in kleineren Familienunternehmen bis 100 Mitarbeiter sind hingegen skeptischer. Von ihnen sind nur 45,3% dieser Meinung, immerhin knapp 30% favorisieren dagegen ein Unternehmen in Streubesitz.

	Besser Eigentum einer Familie	Besser Eigentum verschiedener nichtverwandter Personen u...	Ist egal
11-100 Mitarbeiter	45,3%	29,7%	25,0%
101-1000 Mitarbeiter	65,0%	20,0%	15,0%
über 1000 Mitarbeiter	60,6%	19,7%	19,7%

Tabelle 11: Präferenz für eine Unternehmensart bei Angestellten von Familienunternehmen – nach Unternehmensgröße.

5. Fazit

Die Ergebnisse dieser Untersuchung legen den Schluss nahe, dass sich die Mitarbeiterzufriedenheit in Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen bis auf einzelne Aspekte nicht signifikant unterscheidet. Die in einigen Studien dargestellten „Nachholbedarfe“ von Familienunternehmen, gerade im Bereich der Mitarbeiterqualifikation und –entwicklung, führen also nicht zu einer niedrigeren Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Für die Mitarbeiterzufriedenheit scheint es ausschlaggebend, ob ein Unternehmen gut geführt wird und den Mitarbeitern gute Arbeitsbedingungen und Perspektiven bietet. Die Art der Eigentumsverhältnisse übt darauf wohl nicht entscheidenden Einfluss aus. Aus der Perspektive der Mitarbeiter sind die beiden Unternehmensarten also nicht grundsätzlich verschieden. Vor allem wenn vergleichbare Unternehmensgrößen betrachtet werden, verschwimmen wahrgenommene Unterschiede. Da sich die Unternehmen den gleichen marktlichen Rahmenbedingungen stellen müssen, erscheint ein solches Ergebnis plausibel.

Wenn Unterschiede bestehen, wie im Fall der Zufriedenheit mit Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, betreffen diese häufig Phänomene, die bereits in anderen Untersuchungen als Schwachstellen von Familienunternehmen identifiziert wurden. Die vorliegende Studie liefert allerdings auch empirische Hinweise, dass diese Sachverhalte zumindest zum Teil mit unterschiedlichen Unternehmensgrößen erklärt werden können und nicht nur auf die Eigentumsverhältnisse zurückzuführen sind.

Die Untersuchung zeigt einen großen Vorteil für die Familienunternehmen auf. Ihre Mitarbeiter sind wesentlich überzeugter von dieser Unternehmensart als es die Mitarbeiter von Nicht-Familienunternehmen von der Unternehmensart der Publikumsgesellschaft sind. Es bleibt die Frage zu beantworten, warum sich diese Überzeugung nicht auch in höheren Zufriedenheiten ausdrückt. Auch wenn ein entsprechender Zusammenhang nicht durch empirische Belege gestützt werden kann, so bildet die stärkere Überzeugung ihrer Mitarbeiter vom Unternehmenstyp für Familienunternehmen doch einen wichtigen Vorteil, nämlich dass sich Mitarbeiter bei ihnen generell „gut aufgehoben“ fühlen.

In zukünftigen Forschungsarbeiten sollte daher insbesondere auch auf das Bild, das „Image“ eingegangen werden, das Mitarbeiter von Familienunternehmen haben. Weiterhin steht zu ermitteln, ob es gegebenenfalls weitere bisher nicht erfasste Komponenten der Mitarbeiterzufriedenheit in Familienunternehmen gibt. Letztlich stellt sich auch die Frage nach kausalen Zusammenhängen: auf welche Teilaspekte der Arbeit wirkt sich die Art der Eigentümerstruktur am stärksten aus?

Weiterhin sollte das Augenmerk vor dem Hintergrund des schärferen Wettbewerbs um Führungskräfte auch auf die obere Führungsebene gerichtet werden: wie ist die Zufriedenheit der angestellten Top-Manager ausgeprägt (in dieser Studie nur untersucht: einfache Angestellte bis mittleres Management)? Welche Unterschiede gibt es hier zu Publikumsgesellschaften? Wirkt sich die Eigentümerstruktur hier stärker aus?

Anhang

Gesamtskala Mitarbeiterzufriedenheit - Werteverteilung

Die Werte der Skala „Mitarbeiterzufriedenheit“ sind hinreichend normalverteilt (vgl. Abb. 25).¹³ Da theoretisch vom Konstrukt der Mitarbeiterzufriedenheit eine annähernde Normalverteilung zu erwarten ist (die meisten Mitarbeiter haben eine mittel ausgeprägte Zufriedenheit, je weiter sich die Werte in beide Richtungen vom Mittel entfernen, desto seltener treten entsprechende Fälle auf) kann dieses Ergebnis als Hinweis für die Validität der verwendeten Messskala gedeutet werden.

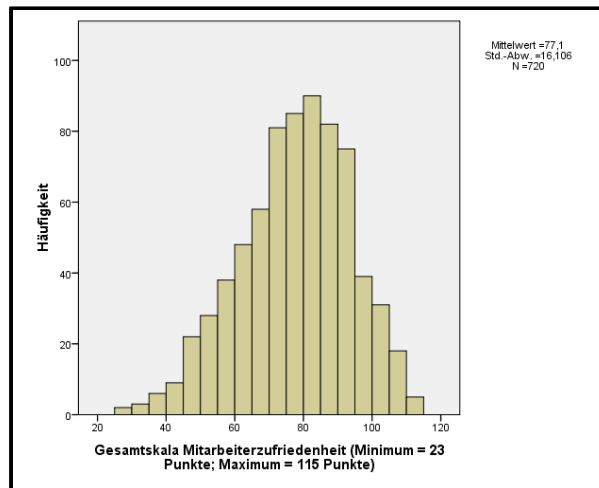


Abbildung 21: Gesamtskala Mitarbeiterzufriedenheit – Verteilung der Werte.

¹³ K-S-Test: p=0,057.

Items der Gesamtskala Mitarbeiterzufriedenheit:

Vergleich Familienunternehmen – Nicht-Familienunternehmen

Gesamtstichprobe

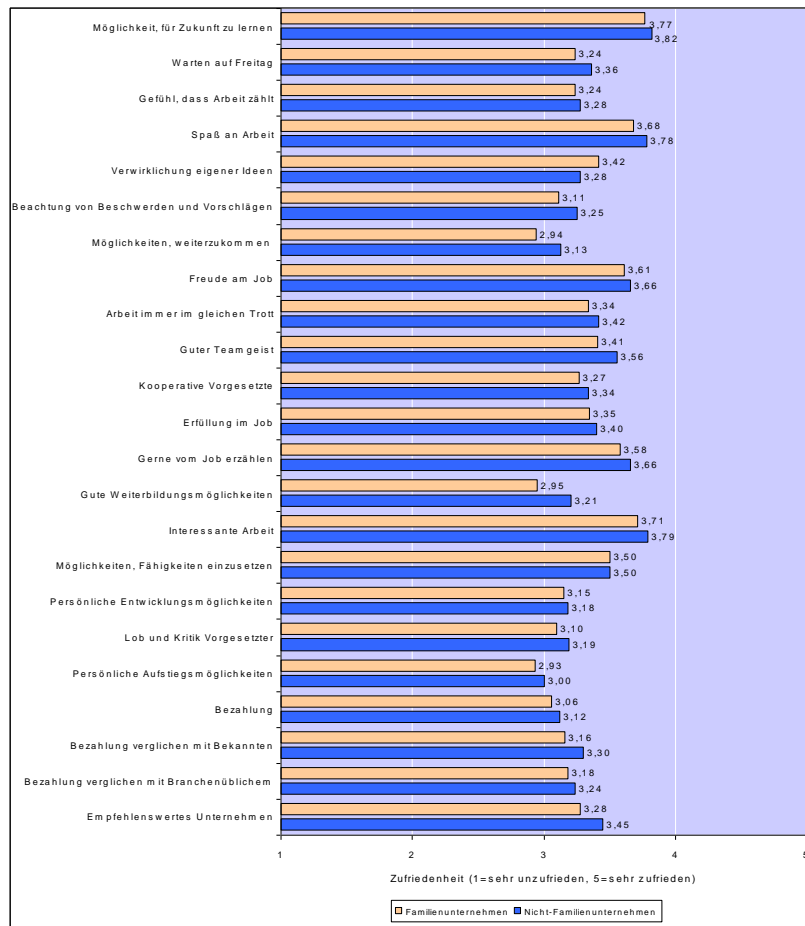


Abbildung 22: Gesamtskala Mitarbeiterzufriedenheit – einzelne Items.

Teilstichprobe: Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern

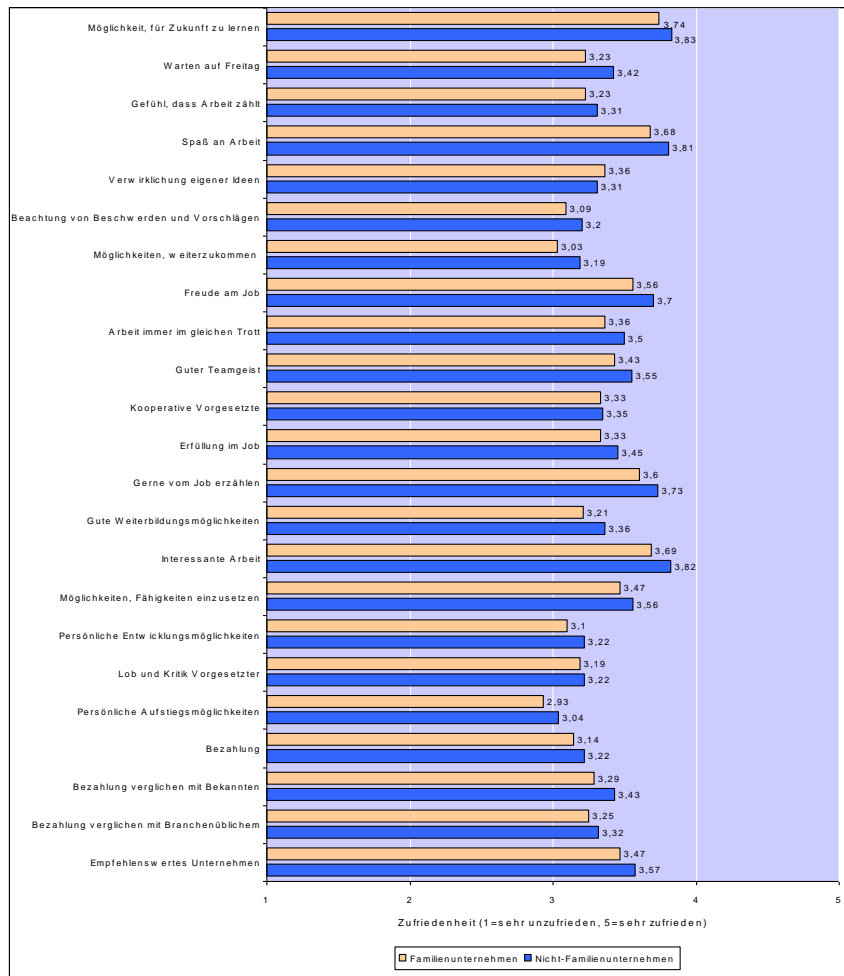


Abbildung 23: Gesamtskala Mitarbeiterzufriedenheit – einzelne Items (Teilstichprobe).

Literaturverzeichnis

Andreae, Caspar v. (2007), Familienunternehmen und Publikumsgesellschaft: Führungsstrukturen, Strategien und betriebliche Funktionen im Vergleich. Wiesbaden, 2007.

Donckels, R. und Fröhlich, E. (1991), Sind Familienbetriebe wirklich anders? *Internationales Gewerbearchiv*, 4/1991, S. 219-235.

Eskildsen, J. K. und Dahlgaard, J. J. (2000), A causal model for employee satisfaction. *Total Quality Management*, Jg. 1, Heft 8 (2000), S. 1081–1094.

Fischer, L. und Lück, H. E. (1972), Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit. *Psychologie und Praxis*, Nr. 16 (1972), S. 64-76.

Greenberg, J. (1997), Managing the social determinants of employee theft, in: Giacalone; Greenberg (Eds.): *Antisocial behavior in organizations*, Thousand Oaks, 1997, S. 85–108.

Heskett, J. L. et al. (1997), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. New York, 1997.

Kay, Rosemarie (2008), Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Personalpolitik familien- und managementgeführter Unternehmen. Vortrag, Bonn, 7.4.2008.

Matzler, K. und Renzl, B. (2007), Personality Traits, Employee Satisfaction and Affective Commitment. *Total Quality Management*, Jg. 18, Heft 5 (2007), S. 589-598.

Meyer, J. und Allen, N. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, Nr.1, S. 1-18.

O. A. (2008) Familienunternehmen: Über Generationen erfolgreich, http://diepresse.com/home/wirtschaft/karriere/384388/index.do?vl_backlink=/home/wirtschaft/karriere/index.do (14.07.2009).

Rosenstiel, L. v. (2007), *Grundlagen der Organisationspsychologie*, 6. Aufl., Stuttgart, 2007.

Shapiro, D. L., Trevino, L. K. und Victor, B. (1995), Correlates of employee theft: A multi-dimensional justice perspective. *International Journal of Conflict Management*, Jg. 6, Heft Nr. 4, S. 404–414.

Wimmer, R. (2005), Die meisten werden die Börse meiden, Wirtschaftswoche, Heft 1 (2005), <http://www.wiwo.de/unternehmer-maerkte/rudolf-wimmer-die-meisten-werden-die-boerse-meiden-84028/> (14.07.2009).

Winkeljohann (2008): Fremdmanager in Familienunternehmen - Gratwanderung zwischen Professionalisierung und Identitätswahrung, PricewaterhouseCoopers AG WPG Frankfurt am Main, http://www.pwc.de/portal/pub!/ut/p/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QizKLd4p3dg0CSZnFG8Q76kfCRHw98nNT9YP0vfUD9Atyl8odHRUVAS0vQZU!/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQUMvNEIVRS82X0JfQ0JV?siteArea=49c4e38420924a4b&content=e57a960bcf78627&topNavNode=49c (15.07.2009).