

# Mitarbeiterbindung in mittleren Unternehmen mit und ohne Familieneinfluss

Ein hohes Gehalt alleine ist heute für die Attraktivität eines Arbeitgebers nicht mehr das einzige Kriterium. Arbeitnehmer achten mittlerweile bei der Wahl ihres Arbeitsplatzes zunehmend auf Aspekte wie eine ausgeglichene Work-Life-Balance, eine gute Arbeitsatmosphäre oder auf die Möglichkeiten der Weiterbildung. Familienunternehmen wird nachgesagt, eine Unternehmenskultur vorzuweisen, die von einem familiären Charakter geprägt ist. Dabei finden viele der angesprochenen Aspekte eine besondere Berücksichtigung.

Erste Ergebnisse von Studien lassen darauf schließen, dass Familienunternehmen als Arbeitgeber in der Öffentlichkeit ein spezielles arbeitnehmerfreundliches Image aufweisen. Aber verhalten sich deutsche Familienunternehmen tatsächlich ihrem Image entsprechend? Ist es wirklich der Familieneinfluss, der die Arbeitsatmosphäre im Unternehmen prägt, oder kommt das von der breiten Bevölkerung wahrgenommene Image, Familienunternehmen seien in besonderem Maße arbeitnehmerfreundlich, doch eher durch den Fakt zustande, dass Familienunternehmen meist kleiner als die großen und anonymen Publikumsgesellschaften sind und daher familiärer wirken?

Um diese Fragen zu klären, wurden vom Institut für Mittelstandsforschung Mannheim einige Instrumente der Mitarbeiterbindung in 588 Unternehmen zwischen 100 und 499 Beschäftigten mit und ohne Familieneinfluss in Deutschland untersucht. Dabei wurde nicht nur überprüft, welche Instrumente die Unternehmen anbieten, sondern es wurde auch speziell analysiert, inwieweit der Familieneinfluss für die Bereitstellung von Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung eine Rolle spielt.

## Stellen Familienunternehmen den Mitarbeiter als Menschen in den Mittelpunkt?

Bei einem Familienunternehmen haben stets eine oder mehrere Familien Einfluss auf das Unternehmen. Familien haben in der Gesellschaft verschiedenartige Funktionen. So kann als Erstes die Sozialisationsfunktion genannt werden. Die Familie bildet einen sozialen Raum für Ernährung, Wachstum und Geborgenheit. Gleichzeitig hat die Familie eine wirtschaftliche Funktion, indem sie ihren Angehörigen Schutz und Fürsorge bietet und sie kleidet, ernährt und behaust. Daneben bietet sie ihren Kindern eine legitime Platzierung in der jeweiligen Gesellschaft und erfüllt damit auch eine politische Funktion. Eigentümerfamilien von Unternehmen sehen ihre Mitarbeiter oftmals als Teil ihrer eigenen Familie an. Dies zeigt sich bspw. daran, dass die Fluktuation in Familienunternehmen geringer ist als in den übrigen Unternehmen und dieser Unternehmenstypus in Krisenzeiten

weniger Personal freisetzt. Weiterhin weisen viele Familienunternehmen eine hohe Standorttreue auf und engagieren sich für eine Region und ihre Bewohner, mit der sie sich besonders stark verbunden fühlen. Dementsprechend könnte man davon ausgehen, dass die Eigentümer-Familien ihren Mitarbeitern gegenüber ein besonders vertrauensvolles Verhältnis zeigen, welches sich in entsprechenden Mitarbeiterbindungsmaßnahmen niederschlägt. Was könnten die angesprochenen Tatsachen für die Bereitstellung von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen bedeuten? Es liegt die Vermutung nahe, dass gerade Unternehmen mit einem hohen Familieneinfluss eher Mitarbeiterbindungsmaßnahmen anbieten, die nicht direkt in Kostenvorteilen münden, sondern die den Mitarbeiter als Menschen in den Mittelpunkt stellen. Diese werden im Folgenden familiär motivierte Bindungsinstrumente genannt. In unserer Studie zählen dazu die Integration behinderter Arbeitnehmer, die Unterstützung der Mitarbeiter bei bürgerschaftlichem Engagement, die bevorzugte Behandlung der Kinder von Mitarbeitern, die Miteinbeziehung von Arbeitnehmern im Ruhestand bei Veranstaltungen sowie die unkonventionelle Hilfe bei Problemen von Mitarbeitern. Unsere Ergebnisse konnten diese Annahmen jedoch nur in einem einzigen Fall bestätigen. Lediglich die bevorzugte Behandlung der Kinder von Mitarbeitern wurde statistisch nachgewiesen. Die Mitarbeiter werden nicht nur als Arbeitskräfte gesehen, sondern in ihrer Person als Ganzes, was dann natürlicherweise auch deren Familie einschließt. Somit findet die Behauptung vieler Familienunternehmer, die Mitarbeiter seien ein Teil der Familie, hiermit eine gewisse Bestätigung. Die Beschäftigung auch der Kinder der Mitarbeiter stellt eine Bindungsmaßnahme par excellence dar.

Dass sich bei den anderen Maßnahmen unsere Vermutung nicht bestätigt hat, kann unterschiedliche Gründe haben. In dem von uns betrachteten Größensegment könnte es sein, dass die Familienunternehmen nicht die entsprechenden Ressourcen haben, um die ihnen zugeschriebenen wertorientierten Verhaltensweisen an den Tag zu legen. Vielleicht zeigt sich der Familieneinfluss aber auch in anderen Verhaltensweisen im Unternehmen, die nicht Gegenstand unserer Untersuchung waren.

## Familienunternehmen geben ungern Macht ab

Familienunternehmen scheinen zwar auf den ersten Blick eher geneigt zu sein, den Mitarbeiter als Mensch in den Mittelpunkt zu stellen, sie geben aber gleichzeitig ungern Macht an ihre Mitarbeiter ab. So ist die Beteiligung am Unternehmenskapital bei Unternehmen mit Familieneinfluss an hohe Hürden gekoppelt, die oftmals sogar im



**Prof. Dr. Michael Woywode**

Direktor Institut für Mittelstandsforschung  
Tel: +49 (0)621 181 2894  
woywode@  
ifm.uni-mannheim.de



**Dr. Detlef Keese**

Forschungsgruppenleiter  
Team Familienunternehmen  
Tel: +49 (0)621 181 2888  
keese@  
ifm.uni-mannheim.de



**Jan Klaus Tänzler**

Wissenschaftlicher  
Mitarbeiter  
Tel: +49 (0)621 181 2805  
taenzler@  
ifm.uni-mannheim.de

Gesellschaftervertrag verankert sind. Zudem schließen viele Familienunternehmen sogar per Gesellschaftervertrag aus, dass eingeheiratete Partner Gesellschafter werden können. Sind Familienunternehmen somit selbst in der eigenen Familie mit der Beteiligung am Unternehmenskapital sehr restriktiv, so findet man in der deutschen Unternehmenslandschaft erst recht kaum Familienunternehmen, die ihre Mitarbeiter am Kapital beteiligen. Dies ist einerseits ein rationales Vorgehen, da es das Unternehmen langfristig schützen soll, gleichzeitig muss man annehmen, dass sich gerade Familienunternehmen ihren Mitarbeitern zwar familiär verbunden fühlen, sie aber davor zurückschrecken, Maßnahmen einzuführen, die den eigenen Mitarbeitern Macht und Mitsprache übertragen. Es kann somit vermutet werden, dass solche Bindungsinstrumente, bei denen Macht und Mitsprache abgegeben werden, eher nicht von Unternehmen mit hohem Familieneinfluss angeboten werden. In unserer Studie zählen zu diesen Maßnahmen: Die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit, die Einrichtung von festgelegten Beschwerdestellen sowie die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenskapital. Bei der Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenskapital und der Messung der Mitarbeiterzufriedenheit konnte diese Vermutung auch bestätigt werden. Unsere Ergebnisse unterstreichen die allgemeine Ansicht, dass Familienunternehmer sehr restriktiv in der Beteiligung am Kapital sind. In Bezug auf die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit scheint das in

der Öffentlichkeit herrschende Bild von patriarchalischen Strukturen in Familienunternehmen eine Bestätigung zu erfahren. Aufgrund der oftmals längeren Bindung der Mitarbeiter in Familienunternehmen scheint der Unternehmer selbst die Ansicht zu vertreten, er wüsste auch ohne die formale Messung der Mitarbeiterzufriedenheit, wie es um das Arbeitsklima bestellt ist. Bei der Festlegung von Beschwerdestellen konnten wir keine Unterschiede bezüglich des Familieneinflusses feststellen. Da Unternehmen dieser Größenordnung in unserer Stichprobe in der großen Mehrzahl der Fälle über festgelegte Beschwerdestellen verfügen, könnte es sein, dass sich der Unternehmer selbst als offizieller Ansprechpartner für Beschwerden sieht und deshalb die entsprechende Frage positiv beantwortet hat.

#### Fazit

Festzuhalten bleibt, dass die Unterschiede zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen bei den Mitarbeiterbindungsmaßnahmen in der Praxis nicht so groß ausfallen, wie anfangs vermutet. Zwar sind bei den von uns betrachteten Maßnahmen Unterschiede erkennbar, diese beschränken sich allerdings auf die Bevorzugung der Kinder der Mitarbeiter, die Beteiligung am Unternehmenskapital und die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit, wobei nur bei der erstgenannten Maßnahme von einem positiven Effekt ausgegangen werden kann.

