

# BINDUNGSKRAFT VON FAMILIENUNTERNEHMEN

**Mitarbeiter sind die wohl wertvollste Ressource eines jeden Unternehmens. Daher sind Mitarbeitergewinnung und -bindung zwei zentrale Führungsaufgaben. Gerade Familienunternehmen, insbesondere in geografischen Randlagen, berichten zunehmend über die Herausforderung Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Auf Basis einer FIF-Studie gibt der vorliegende Artikel entscheidende Einblicke für ein erfolgreiches internes ‚Employer Branding‘.**

Immer mehr Unternehmen befinden sich im Kampf um qualifiziertes Personal und junge Berufseinsteiger. Auch Familienunternehmen, die das Rückgrat der deutschen Wirtschaft bilden, bleiben vom „war for talents“ nicht verschont. Vielmehr haben Familienunternehmen mit besonderen Herausforderungen zu kämpfen: sie werden häufig mit geringeren Karrierechancen verbunden und müssen im Vergleich zu Großunternehmen Standortnachteile kompensieren. Dies verdeutlichen auch Ergebnisse des aktuellen Mittelstandsbarometers von Ernst & Young: Mehr als zwei von drei Mittelständlern in Deutschland fällt es nach eigenen Angaben schwer, neue und ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zu finden (Ernst & Young, 2016). Aus diesen Gründen ist es insbesondere für Familienunternehmen relevant, die bestehenden Mitarbeiter langfristig zu binden. Internes Employer Branding - der Aufbau einer starken Arbeitgebermarke innerhalb des Unternehmens – wird hierbei zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor. Es gilt, die eigenen Mitarbeiter als primäre Kunden zu betrachten und das Unternehmen nach innen als glaubwürdigen, attraktiven und einzigartigen Arbeitgeber darzustellen (Moroko & Uncles, 2008). Dadurch sollen langfristige und vertrauensvolle Beziehungen zwischen Unternehmen und Mitarbeiter aufgebaut werden. Wie aber können Familienunternehmen vor allem junge Mitarbeiter an das Unternehmen binden? Insbesondere die Generation Y, also Arbeitnehmer die zwischen den Jahren 1981 und 2000 geboren wurden, gelten als besonders wechselfreudig und weniger loyal im Vergleich zu ihren Vorgängergenerationen.

## **Welche Faktoren beeinflussen die Mitarbeiterbindung in Familienunternehmen?**

Um sich dieser Frage adäquat zu nähern wurden im Rahmen einer aktuellen FIF-Studie verschiedene Einflussfaktoren auf das affektive Commitment, also die emotionale Bindung, bei jungen Mitarbeitern analysiert. Der

zugrundeliegende Fragebogen wurde von jungen Mitarbeitern (Generation Y) eines deutschen, familiengeführten Freizeitparks ausgefüllt. Ein großer Vorteil, die Befragung in Kooperation mit einem Freizeitpark durchzuführen ist die Vielfalt an Berufsbildern die hier gebündelt unter einem Unternehmensdach anzutreffen sind. So gibt es vom Gärtner bis hin zu Hotelfachangestellten zahlreiche relevante Berufswege, die von jungen Berufseinsteigern eingeschlagen werden können. Insgesamt konnten 82 Teilnehmer mit einem Durchschnittsalter von 21,24 Jahren für die Teilnahme an der Studie gewonnen werden (63,4% weiblich; 36,6% männlich).

## **Erkenntnisse & Handlungsempfehlungen**

Auf Basis der Ergebnisse der Studie können nun drei zentrale Handlungsempfehlungen für ein erfolgreiches internes Employer Branding von Familienunternehmen gegeben werden.

### **1) Übereinstimmende Werte zwischen Unternehmen und Mitarbeiter sind das Fundament für langfristige Mitarbeiterbindung**

Die Ergebnisse der Studie belegen eindrucksvoll, eine höhere Wertekongruenz zwischen Mitarbeiter und Unternehmen zu einer stärkeren emotionalen Verbundenheit der jungen Mitarbeiter mit dem Unternehmen führt. Aus der Literatur ist bekannt, dass die Wertevorstellungen der Generation Y geprägt sind von Familie, Freundschaft, Freizeit sowie dem Bedürfnis nach Selbstentfaltung. Entscheidend ist nun, inwieweit die Mitarbeiter einen Fit zwischen ihren eigenen Wertevorstellungen und dem Wertesystem des Unternehmens wahrnehmen. Mithilfe von Employer Branding Maßnahmen kann dies gezielt unterstützt werden. Dazu müssen die Unternehmenswerte klar kommuniziert und gleichzeitig erlebbar gemacht werden. Gerade für neue Mitarbeiter sind Einstiegs- und Weiterbildungsveranstaltungen hier wesentliche Kommunikationsmöglichkeiten an. Zudem

können auch klassische Medien der internen Kommunikation wie beispielsweise Intranet, Mitarbeiterzeitung oder Newsletter genutzt werden. Speziell in Bezug auf die Generation Y sollten jedoch auch innovativere Instrumente wie beispielsweise ‚Storytelling‘ (auch über soziale Medien) genutzt werden: hier berichten Kollegen über die gelebte Unternehmenskultur und grundlegende Werte. Die Arbeitgebermarke wird somit für die entsprechende Zielgruppe erleb- und greifbarer. Mithilfe von derartigen Sozialisationsprozessen kann die Wertekongruenz der Mitarbeiter vor allem in den ersten Wochen und Monaten gezielt erhöht werden.

## 2) Zufriedenheit im Job als Bindungsinstrument

Ein weiterer zentraler Einflussfaktor auf das Commitment von Mitarbeitern ist die Arbeitszufriedenheit. Dieses Ergebnis scheint auf den ersten Blick selbsterklärend, da es naturgemäß Sinn macht, dass zufriedene Mitarbeiter auch eine höhere Bindung gegenüber ihrem Arbeitgeber entwickeln. Im Kontext der Generation Y ist diese erhöhte Bindung gegenüber dem Arbeitgeber – trotz hoher Arbeitszufriedenheit – jedoch kein Selbstverständnis, ist diese Generation doch von einer starken Wechselfreudigkeit geprägt. Gerade für Familienunternehmen sollte die Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiter demnach von höchster Priorität sein, um vor allem die jungen Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Speziell für Familienunternehmen ist es dabei wichtig, dass Aufstiegsmöglichkeiten aufgezeigt werden und nachvollziehbar signalisiert wird, dass familienexterne Mitarbeiter bei Beförderungen nicht übergangen werden. Ein deutliches Signal dazu ist eine entsprechende Förderung der Entwicklung junger Mitarbeiter durch spezifische Trainings, Weiterbildungs- und Nachwuchsprogramme.

## 3) Authentische Markenpersönlichkeit als Ermöglicher emotionaler Bindung

Die Markenpersönlichkeit ermöglicht einen Vergleich mit der eigenen Persönlichkeit, was bei einer wahrgenommenen Übereinstimmung schließlich zur Identifikation mit der Marke führt (Aaker, 1997). Die Ergebnisse der FIF-Studie belegen, dass die beiden Markenpersönlichkeitsdimensionen Vertrauen & Sicherheit sowie Temperament & Leidenschaft einen positiven Einfluss

auf die emotionale Verbundenheit mit dem Arbeitgeber haben. Zudem zeigt sich, dass die Studienteilnehmer die Arbeitgebermarke des Freizeitparks zu einem hohen Grad mit menschlichen Persönlichkeitsmerkmalen assoziieren, was sich mit bisheriger Forschung deckt: Familienunternehmen werden eher als Person und weniger als anonyme Organisationen betrachtet (Beck und Prügl, 2015). Gerade Familienunternehmen, die aufgrund der präsenten Unternehmerfamilie und des Familienamens oft personifiziert werden, sollten sich diesen Vorteil zunutze machen. Dabei gilt es, die emotionalen Komponenten der Arbeitgebermarke stärker zu betonen. Hierzu zählen Aspekte wie Aufrichtigkeit, Spannung, Sicherheit und Vertrauen. Konkrete Maßnahmen zur Umsetzung können kurze Imageclips und eine persönliche Kommunikation durch die Geschäftsführung darstellen.

Familienunternehmen sollten also verstärkt auf internes Employer Branding setzen und sich nicht auf die externe Arbeitgeberpositionierung beschränken: „Es ist zuerst die Loyalität der bestehenden, leistungsbereiten und -fähigen Mitarbeiter zu vertiefen und ein Arbeitsklima zu erzeugen, in dem Erfolg, Flexibilität und Innovation großgeschrieben werden. Erst dann ist man in der Lage, auf dieser Basis ein authentisches Bild von sich auf dem Arbeitsmarkt zu vermitteln, mit dem sich neue und passende Arbeitnehmer gewinnen lassen“ (Wolf, 2012, S. 470).

## Literaturhinweise

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of marketing research*, 34(3), 347-356.
- Beck, S., & Prügl, R. (2015). Being perceived as a family firm: An empirical analysis of the role of trustworthiness and personification, EURAM Annual Meeting, Warszawa.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Wolf, G. (2012). Erfolgsfaktor Mitarbeiterbindung. *Arbeit und Arbeitsrecht*, 8, 470-473.

.....  
Bei Fragen und/oder Anregungen wenden Sie sich gerne an die Autoren Prof. Dr. Reinhard Prügl (reinhard.pruegl@zu.de) oder Maximilian Lude (maximilian.lude@zu.de).