

Mohnen, Alwine; Mückenhausen, Verena; Toporova, Nevena; Kern, Maximilian

## Research Report

# Personalmanagement in Familienunternehmen: Recruiting, Arbeitsbedingungen, Weiterbildung

### Provided in Cooperation with:

Foundation for Family Businesses / Stiftung Familienunternehmen

*Suggested Citation:* Mohnen, Alwine; Mückenhausen, Verena; Toporova, Nevena; Kern, Maximilian (2021) : Personalmanagement in Familienunternehmen: Recruiting, Arbeitsbedingungen, Weiterbildung, ISBN 978-3-942467-72-8, Stiftung Familienunternehmen, München

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/250040>

#### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

#### Terms of use:

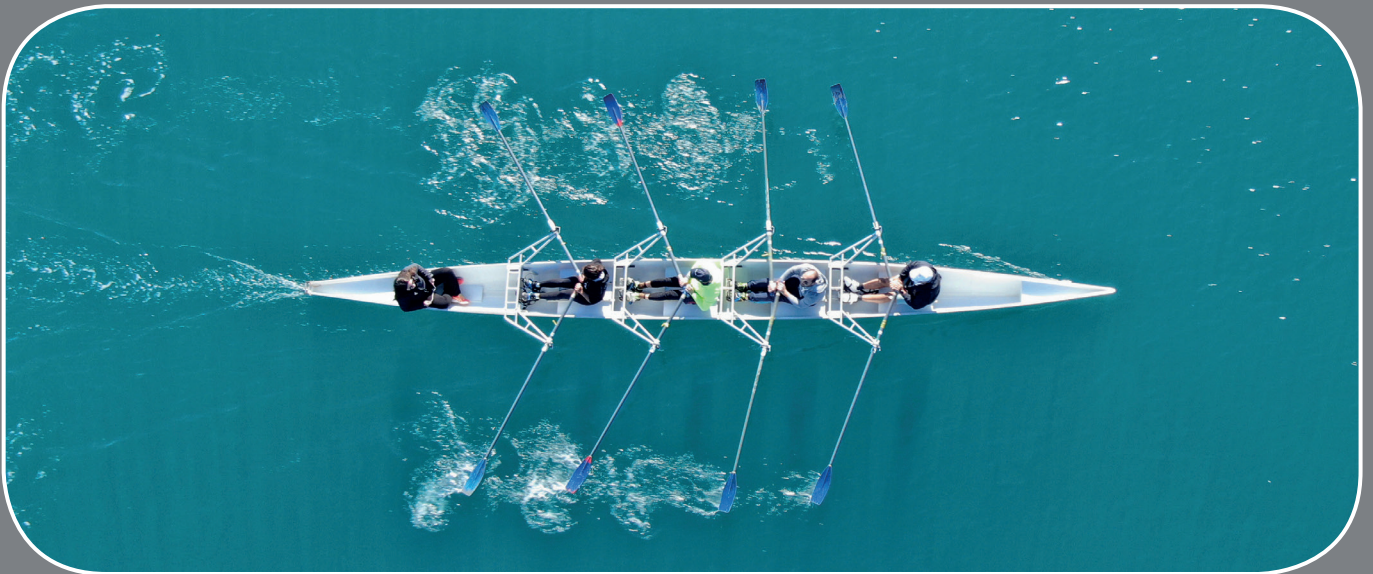
*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



# Personalmanagement in Familienunternehmen: Recruiting, Arbeitsbedingungen, Weiterbildung



# Impressum

## Herausgeber:



Stiftung Familienunternehmen

Prinzregentenstraße 50

80538 München

Telefon: +49 (0) 89 / 12 76 400 02

Telefax: +49 (0) 89 / 12 76 400 09

E-Mail: [info@familienunternehmen.de](mailto:info@familienunternehmen.de)

[www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

## Erstellt von:



Technische Universität München

Lehrstuhl für Unternehmensführung

Arcisstraße 21

80331 München

Prof. Dr. Alwine Mohnen (Projektleitung)

Unter Mitarbeit von:

Verena Mückenhausen

Nevena Toporova

Maximilian Kern

© Stiftung Familienunternehmen, München 2020

Titelbild: Aerial-motion | shutterstock

Abdruck und Auszug mit Quellenangabe

ISBN: 978-3-942467-72-8

**Zitat (Vollbeleg):**

Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Personalmanagement in Familienunternehmen: Recruiting, Arbeitsbedingungen, Weiterbildung, erstellt von der Technischen Universität München (TUM), Lehrstuhl für Unternehmensführung, München 2020, [www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>IX</b>
<b>A. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>B. Wahrnehmung von Familienunternehmen .....</b>	<b>3</b>
I. Definition von Familienunternehmen .....	3
II. Der Karrieretag Familienunternehmen .....	4
III. Wahrnehmung von Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen aus Sicht der Bewerber .....	5
IV. Wahrnehmung von Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen aus Sicht der Personalverantwortlichen in Familienunternehmen .....	8
V. Gute Arbeitsatmosphäre als wichtiges Kriterium junger Bewerber .....	9
VI. Fazit .....	16
<b>C. Bewerbung potenzieller Arbeitnehmer im digitalen Zeitalter .....</b>	<b>17</b>
I. Kennzahlen im Personalcontrolling .....	18
1. Hauptaufgaben .....	18
2. Arten von Kennzahlen und Kennzahlensystemen .....	19
II. Netzwerke und ihr Karrierefaktor .....	20
1. Definition des Netzwerkbegriffs.....	20
2. Karrierenetzwerke im Überblick.....	20
3. Bedeutung von Karrierenetzwerken für die Personalrekrutierung .....	21
III. Social Media Recruiting.....	22
1. Definitionen Soziale Medien (Social Media).....	22
2. Der Einsatz von Social Media im Recruiting.....	22
IV. Online- und Offline-Karrierenetzwerke .....	23
1. Definition Online-Karrierenetzwerke.....	23
2. Vorteile von Online-Karrierenetzwerken.....	24
3. Vorteile von Offline-Karrierenetzwerken .....	24
V. Erfolgsmessung im Recruiting .....	25
1. Forschungsstand .....	25

2. Methodik .....	25
3. Kennzahlen von Karrierenetzwerken .....	25
VI. Anwendung im Personalwesen und Diskussion.....	33
VII. Kennzahlen für Familienunternehmen .....	35
1. Kleine Familienunternehmen .....	35
2. Große Familienunternehmen .....	36
VIII. Fazit .....	36
<b>D. Mitarbeiterselektion für das Top-Management .....</b>	<b>39</b>
I. Forschungsfokus.....	40
II. Literaturüberblick.....	41
1. Der Auswahlprozess in Familienunternehmen .....	41
2. Person-Organisation-Fit-Theorie in Familienunternehmen .....	43
3. Kulturdefinition von Familienunternehmen und Familienwerten .....	44
4. Der Einfluss von Familyness .....	46
III. Methodik .....	47
1. Auswahl der Unternehmen und Interviewpartner für den Themenfokus „Bedeutung der Familyness im Auswahlprozess“ .....	47
2. Auswahl der Unternehmen und Interviewpartner für den Themenfokus „Bedeutung der Werte im Auswahlprozess“ .....	48
3. Vorgehensweise bei der Analyse .....	48
IV. Ergebnisse .....	48
1. Das Leitbild und seine Werte .....	48
2. Person-Organisation-Fit als Einstellungskriterium .....	51
3. Rolle der Eigentümerfamilie im Auswahlprozess .....	53
4. Interner und externer Rekrutierungsprozess .....	54
5. Auswahlprozess und Hierarchieebene .....	55
6. Bedeutung des Unternehmensleitbilds im Auswahlprozess .....	57
7. Eingesetzte Instrumente .....	57
8. Kulturveränderungen durch Fremdmanagement.....	59
V. Fazit .....	59

<b>E. Arbeitsbedingungen in Familienunternehmen .....</b>	<b>61</b>
I. Fremdmanager in Familienunternehmen – eine attraktive Rolle?.....	62
1. Vorteile und positive Wechselmotive.....	63
2. Nachteile und negative Wechselmotive .....	65
3. Fazit .....	67
II. Die Wahrnehmung der Work-Life-Balance in Familienunternehmen.....	68
1. Betrachtung der Work-Life-Balance aus verschiedenen Perspektiven .....	69
2. Fazit .....	72
III. Die Bedeutung verschiedener Standortfaktoren für die Umzugsbereitschaft junger Absolventen .....	73
1. Theoretische Grundlagen und Entwicklungen der Hypothesen.....	74
2. Ergebnisse .....	76
3. Fazit .....	82
<b>F. Mitarbeitertraining und -entwicklung.....</b>	<b>85</b>
I. Formelles und informelles Mitarbeitertraining in Familienunternehmen .....	86
1. Informelles Mitarbeitertraining als Form der Personalentwicklung .....	86
2. Methodik .....	86
3. Fazit .....	91
II. Digitale Lernformen in Familienunternehmen .....	91
1. Digitale Lernformen .....	91
2. Methodik .....	93
3. Fazit .....	101
III. Auslandsentsendung in Familienunternehmen.....	102
1. Die Auslandsentsendungsphasen .....	102
2. Arten der Entsendung .....	102
3. Methodik .....	103
4. Fazit .....	109
IV. Karrieremöglichkeiten in Familienunternehmen.....	110
1. Empfundene Karrieremöglichkeit (PCO) .....	110

2. Methodik .....	110
3. Ergebnis der Umfrage .....	112
4. Fazit .....	114
<b>G. Mitarbeiterbindung .....</b>	<b>115</b>
I. Mitarbeitercommitment in Familienunternehmen .....	115
1. Annahmen .....	117
2. Ergebnisse der Experteninterviews .....	119
3. Fazit .....	125
II. Der Zusammenhang von Familyness, Unternehmenskultur und Mitarbeitercommitment .....	126
1. Theoretischer Bezugsrahmen .....	126
2. Methodik .....	128
3. Fazit .....	134
III. Die soziale und ökologische Unternehmenskultur zur Steigerung der Mitarbeiterbindung .....	134
1. Theoretischer Bezugsrahmen .....	135
2. Methodik .....	138
3. Fazit .....	140
<b>H. Anhang .....</b>	<b>143</b>
I. Fragebögen.....	143
1. Fragebogen Karrieretag Familienunternehmen 2018 .....	143
2. Fragebogen Personalverantwortliche 2018.....	150
3. Fragebogen (in-)formelles Training .....	155
4. Fragebogen zu digitalen Lernformen in Familienunternehmen .....	161
5. Fragebogen zu Auslandsentsendung in Familienunternehmen.....	166
6. Fragebogen zu Karrieremöglichkeiten in Familienunternehmen .....	172
7. Fragebogen zum Zusammenhang von Familyness, Unternehmenskultur und Mitarbeitercommitment.....	177
II. Aussagen (Items) .....	181
1. Aussagen (Items) zu (in-)formellem Mitarbeitertraining .....	181



2. Aussagen (Items) für Familyness .....	182
3. Aussagen (Items) für Unternehmenskultur .....	184
4. Aussagen (Items) für Mitarbeitercommitment .....	185
III. Auswertungen .....	186
1. Daten Netzdiagramm (in-)formelles Mitarbeitertraining.....	186
2. Auswertung zum Zusammenhang Familyness, Unternehmenskultur und Mitarbeitercommitment.....	187
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>191</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>193</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>195</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>197</b>
<b>Danksagung.....</b>	<b>223</b>



## Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen

- Familienunternehmen werden von hoch qualifizierten Fach- und Führungskräften bereits als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen. Trotzdem schöpfen sie in manchen Punkten ihr Potenzial im Employer Branding noch nicht voll aus. Die verschiedenen Dimensionen einer attraktiven Arbeitgebermarke werden im Folgenden dargestellt und auf die künftige Personalstrategie von Familienunternehmen übertragen, um eine Optimierung zu erreichen.
- Der demografische Wandel wie auch der anhaltende Trend zum urbanen Arbeiten sind Fliehkräfte, denen es in ländlichen Regionen mit geschickten Maßnahmen entgegenzuwirken gilt. Besonders positiv werden Familienunternehmen in den Bereichen „gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist“, „Möglichkeiten zum eigenverantwortlichen Arbeiten“ und „flache Hierarchien“ wahrgenommen. Neben der guten Arbeitsatmosphäre sind für Bewerber insbesondere „Karriereperspektiven“ und eine „attraktive Vergütung“ wichtig. Dem Personalmanagement stellt sich also die Aufgabe, die positiven Wahrnehmungen zu verstärken sowie in Bewerbungsgesprächen entsprechende Personalentwicklungs- und Vergütungsmodelle zu thematisieren. Es zeigt sich jedoch, dass eine gute Arbeitsatmosphäre auch nicht mit einer attraktiven Vergütung aufzuwiegen ist.
- Um die Personalbeschaffung zu steuern, können Kennzahlen zur Bewertung von Online- und Offline-Karrierenetzwerken wie auch im Vergleich mit anderen Recruiting-Kanälen als geeignetes Controllinginstrument herangezogen werden. Familienunternehmen sollten die in dieser Studie erarbeiteten Kennzahlen anwenden, um das für sie beste Karrierenetzwerk zu identifizieren. Eine konsequente Interaktion des Unternehmens in einem entsprechenden Karrierenetzwerk kann zur authentischen Wirkung und zum erfolgreichen Recruiting beitragen. Neben den inhaltlichen Stärken ist Voraussetzung für einen erfolgreichen Auftritt in einem Online-Netzwerk, diesen regelmäßig zu aktualisieren und eine stetige Interaktion mit den Nutzern zu gewährleisten.
- Bei der Rekrutierung des Top-Managements von Familienunternehmen hat die Inhaberfamilie häufig das letzte Wort. Neben den strategischen und operativen Kompetenzen ist daher die Wertekongruenz zwischen Bewerber und Familie unverzichtbar. Hier bildet vor allem das gegenseitige Vertrauen das Fundament einer gemeinsamen Arbeit. Das Familienunternehmen sollte wiederum seine kurzen Entscheidungswege und die hohe operative Flexibilität betonen. Daneben sind die wirtschaftliche Nachhaltigkeit und die generationenübergreifende Orientierung gerade für erfahrene Manager sicherlich Vorteile, die es in die Waagschale zu werfen gilt.
- Während bei der Selektion von externen Führungskräften meist ein strukturierter, formeller und professioneller Auswahlprozess stattfindet, ist die interne Selektion in der Regel weniger strukturiert. Ein definierter Auswahlprozess erleichtert aber den Vergleich zwischen den Bewerbern, macht den Prozess nachvollziehbar und macht eine nachhaltige, langfristige Lösung wahrscheinlicher. Familienunternehmen sollten daher auch bei der internen Rekrutierung von Führungskräften einen definierten Prozess mit halb strukturierten, standardisierten Interviews implementieren.

- Die persönliche Beziehung zur Eigentümerfamilie und das gegenseitige Vertrauen ist für Fremdmanager ein wesentlicher Vorteil bei der Entscheidung für ein Familienunternehmen. Gleichzeitig bildet diese Beziehung die größte Herausforderung und beinhaltet Konfliktpotenzial. Aufgabe der Eigentümer ist es, diese Punkte bei Gesprächen mit geeigneten Fremdmanagern hervorzuheben.
- Wenn es um die Rekrutierung junger, qualifizierter Mitarbeiter geht, haben Familienunternehmen einen entscheidenden Vorteil, den sie hervorheben sollten: Insbesondere die Mitarbeiter der Generation Y nehmen die Work-Life-Balance nämlich als sehr positiv wahr.
- Für Unternehmen mit Sitz in den ländlichen Regionen kann es mitunter schwierig sein, geeignete Fach- und Nachwuchskräfte zu finden. Junge Absolventen, die über einen Wohnortwechsel nachdenken, orientieren sich bei ihrer Entscheidung unter anderem an „guten beruflichen Chancen“, einer „hohen Lebensqualität“ in der Region sowie „gutem und bezahlbarem Wohnraum“. Diese drei Faktoren sollten Unternehmen adressieren. In Bezug auf Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten können Arbeitgeber eine breite Palette an Angeboten ausarbeiten und auch im Dialog mit erfahrenen Mitarbeitern attraktive Optionen entwickeln. Zum Aspekt der Lebensqualität zählen zum Beispiel die Ausweitung des Sportangebots und flexible Arbeitszeitmodelle. Insgesamt sollte es darum gehen, ein oder mehrere Alleinstellungsmerkmale zu generieren, welche sich bei den Bewerbern positiv im Bewusstsein verankern.
- Kleine und mittlere Familienunternehmen setzen immer noch stark auf informelles Mitarbeitertraining und legen damit den Grundstein für die Mitarbeiterentwicklung. Digitale Lernformen eröffnen aber neue Möglichkeiten, verstärkt auch formelle Trainingsmethoden zu nutzen. Die größten Vorteile der digitalen Lernformen ergeben sich aus der räumlichen und zeitlichen Flexibilität sowie der Kosten- und Zeitersparnis. Videos beziehungsweise Erklärfilme, unternehmensinterne Wikis und Webbased Training sind die Top Drei der digitalen Lernformen.
- Eine besondere Rolle bei der Personalentwicklung spielt die Auslandsentsendung. Auch wenn Mitarbeiter in Familienunternehmen tendenziell weniger Interesse an Auslandsaufenthalten äußern, sollten diejenigen, die eine solche Option erwägen, strukturierte Entsendungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Bei der Umsetzung der Entsendung ist es entscheidend, die gesamte Familie des Mitarbeiters organisatorisch zu unterstützen, damit diese erfolgreich verläuft. Nach der Rückkehr ins Heimatland ist das Risiko gegeben, dass der Mitarbeiter das Unternehmen zeitnah verlässt. Deshalb sollte dem Wiedereingliederungsprozess ein hoher Stellenwert eingeräumt werden. Der mit Abstand wichtigste Faktor ist dabei eine attraktive und geregelte Rückkehrposition.
- Bereits heute schätzen Mitarbeiter in Familienunternehmen ihre persönlichen Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten subjektiv als höher ein als Mitarbeiter in Nicht-Familienunternehmen. Dieser Vorsprung bei der Mitarbeiterbindung kann im andauernden Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte weiter ausgebaut werden. Dazu sollten Familienunternehmen neben den passenden Karrieremöglichkeiten auch Unterstützung in privaten Belangen – etwa bei Umzug, Krankheit oder Hobbys – anbieten.

- Was die Mitarbeiterbindung betrifft, haben inhabergeführte Familienunternehmen durch die persönliche Beziehung zwischen Inhaber und Mitarbeitern einen Wettbewerbsvorteil. Familienunternehmen, die Arbeitsplatzsicherheit signalisieren, steigern ebenfalls das Commitment. Bei weniger qualifizierteren Mitarbeitern kann die Mitarbeiterbindung durch individuelle Karriereangebote gefördert werden. Darüber hinaus ist die Familyness – also der positive Einfluss der Einbindung der Familie in das Unternehmen – ein wünschenswerter Effekt im Personalmanagement. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass eine höhere Familyness mit einer besseren Unternehmenskultur und stärkerem Mitarbeitercommitment einhergeht.
- Mitarbeiterbindung wird ferner durch eine soziale und ökologische Unternehmenskultur erzeugt: Mit einem Mindestmaß an Corporate Social Responsibility (CSR)-Aktivitäten schaffen Unternehmen bereits die Grundlage für eine CSR-getriebene Mitarbeiterbindung. Werden die Aktivitäten durch die geschäftsführenden Gesellschafter umgesetzt und gehen die Maßnahmen über die Erwartungen der Mitarbeiter hinaus, ist die motivierende Wirkung umso größer.



## A. Einleitung

Familienunternehmen sind der prägende Unternehmenstypus in Deutschland. Mehr als 90 Prozent der deutschen Unternehmen sind Familienunternehmen. Sie stellen fast 60 Prozent aller Arbeitsplätze und erweisen sich auch in konjunkturell schwierigen Zeiten als stabilisierender Faktor auf dem Arbeitsmarkt (Gottschalk et al., 2019). Doch sind sie für die Zukunft gerüstet? Genau wie alle anderen Unternehmen sind Familienunternehmen von der fortschreitenden Digitalisierung und Vernetzung in allen Bereichen der Wirtschaft betroffen. Fachkräftemangel und Globalisierung führen zu sich ändernden Rahmenbedingungen und Herausforderungen für das Personalwesen in Unternehmen. Familienunternehmen zeichnen sich, insbesondere im Kontext von Human Resource Management (HRM), durch spezifische Eigenschaften aus, die ihren Erfolg als wesentliche Treiber mitbeeinflussen. Dennoch oder auch gerade deshalb ist es von großer Bedeutung, Chancen und Herausforderungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung, Globalisierung und dem Fachkräftemangel zu analysieren und Handlungsempfehlungen abzuleiten. Familienunternehmen besitzen ein hohes technologisches Know-how, das zugleich einer der Kernfaktoren ist, um diesen Herausforderungen zu begegnen. Doch die Technologieführerschaft setzt nicht nur die Erfahrung langjähriger Mitarbeiter voraus, sondern auch die Fähigkeit, diese Mitarbeiter im Unternehmen zu halten und junge Absolventen, insbesondere High Potentials, aber auch erfahrene, kompetente Führungskräfte für das Unternehmen zu rekrutieren. Ein wichtiges Instrument ist dabei die Außendarstellung des Familienunternehmens, verbunden mit der Aufgabe, ein positives Image des Unternehmens in die Öffentlichkeit zu transportieren.

Diese Studie umfasst die verschiedenen Phasen des gesamten Mitarbeiterlebenszyklus und soll ein Gesamtbild des Human Resource Management in Familienunternehmen liefern. Dabei werden vor allem die Wahrnehmung von Familienunternehmen (B), die Bewerbung potenzieller Arbeitnehmer (C), die Mitarbeiterselektion für das Top-Management (D), die Arbeitsbedingungen in Familienunternehmen (E), Mitarbeitertraining und -entwicklung (F) sowie die Mitarbeiterbindung (G) analysiert und jeweils Handlungsempfehlungen abgeleitet. So konnten auf Basis der Forschungsergebnisse praktische Ansätze entwickelt werden, die in den Familienunternehmen umgesetzt werden können.





## B. Wahrnehmung von Familienunternehmen

### I. Definition von Familienunternehmen

Bereits in der zweiten Ausgabe des Journals „Family Business Review“ bezeichnet Handler (1989) die Definition von Familienunternehmen als die erste und naheliegendste Herausforderung der Familienunternehmensforschung. Auch die Autoren Astrachan und Kolenko proklamierten im Jahr 1994 die Definition von Familienunternehmen als entscheidendes Unterfangen der Familienunternehmensforschung:

*„Perhaps nothing is more critical in conducting family business research than the definition of family firms.“* (Astrachan & Kolenko, 1994)

Seitdem bemühen sich Wirtschaftswissenschaftler und Interessenvertreter vergeblich darum, eine einheitliche und valide Definition der Familienunternehmung zu finden und zu etablieren (Chrisman et al., 2005). Obwohl die Anzahl der verschiedenen Ausgestaltungen der Definition von Familienunternehmen unmöglich zu quantifizieren ist, ist das Wesen dieser Definitionen immer gleich: Sie unterscheiden die Unternehmen, in denen eine Familie einen wesentlichen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit hat, von anderen, in denen dies nicht der Fall ist (Duh et al., 2010).

Seit 2007 wird EU-weit eine Definition für Familienunternehmen verwendet, an deren Erarbeitung die Stiftung Familienunternehmen als offizieller Vertreter der Bundesrepublik Deutschland in der Expertengruppe Familienunternehmen der EU-Kommission beteiligt war. Diese wird auch in der vorliegenden Studie angewendet und lautet wie folgt:

*„Ein Unternehmen beliebiger Größe ist ein Familienunternehmen, wenn:*

- 1. sich die Mehrheit der Entscheidungsrechte im Besitz der natürlichen Person(en), die das Unternehmen gegründet hat/haben, der natürlichen Person(en), die das Gesellschaftskapital des Unternehmens erworben hat/haben oder im Besitz ihrer Ehepartner, Eltern, ihres Kindes oder der direkten Erben ihres Kindes befindet, und*
- 2. die Mehrheit der Entscheidungsrechte direkt oder indirekt besteht, und/oder*
- 3. mindestens ein Vertreter der Familie oder der Angehörigen offiziell an der Leitung bzw. Kontrolle des Unternehmens beteiligt ist.*

*Börsennotierte Unternehmen entsprechen der Definition eines Familienunternehmens, wenn die Person(en), die das Unternehmen gegründet oder das Gesellschaftskapital erworben hat/haben oder deren Familie(n) oder Nachfahren, aufgrund ihres Anteils am Gesellschaftskapital 25 Prozent der Entscheidungsrechte hält/halten.*

*Diese Definition umfasst auch Familienunternehmen, die die erste Generationsübertragung noch nicht vollzogen haben. Sie umfasst weiterhin Einzelunternehmer und Selbstständige (sofern eine rechtliche Einheit besteht, die übertragen werden kann).<sup>1</sup>*

## II. Der Karrieretag Familienunternehmen

Zur Einschätzung der Wahrnehmung von Familienunternehmen als Arbeitgeber erfolgte eine Datenerhebung auf Basis der Teilnehmerbefragungen auf dem „Karrieretag Familienunternehmen“. Der Fragebogen kann im Anhang eingesehen werden. Der Karrieretag Familienunternehmen findet seit dem Jahr 2006 ein- bis zweimal jährlich an wechselnden Orten in Deutschland statt. Die Zielgruppe sind Absolventen (keine Berufserfahrung), Young Professionals (bis zwei Jahre Berufserfahrung) und Professionals (ab zwei Jahren Berufserfahrung) unterschiedlicher Fachrichtungen. Die Teilnehmer werden gebeten, einen Fragebogen mit verschiedenen Fragen zu ihren Arbeitsplatzpräferenzen sowie demografischen Charakteristika auszufüllen. Die Daten werden anonym erhoben, was eine wahrheitsgemäße Beantwortung der Fragen sicherstellen soll. Insgesamt nahmen seit dem Jahr 2008 3.769 Personen an der Befragung teil, davon allein 517 im Jahr 2018. Die folgende Tabelle zeigt die Struktur der auswertbaren Fragebögen bezüglich Geschlecht und Berufserfahrung der Teilnehmer.

**Tabelle 1: Struktur der auswertbaren Fragebögen der Karrieretage Familienunternehmen (2008-2018)**

Jahr	Anzahl auswertbare Fragebögen (Gesamt)	Anteil Frauen	Anteil Männer	Anteil Studierende/ Absolventen	Anteil Young Professionals	Anteil Professionals
2008	192	39,58 %	60,42 %	62,50 %	13,02 %	24,48 %
2009	238	28,15 %	71,85 %	54,20 %	17,65 %	28,15 %
2010	160	30,00 %	70,00 %	52,50 %	15,63 %	31,87 %
2011	135	34,07 %	65,93 %	54,81 %	16,30 %	28,89 %
2012	264	32,58 %	67,42 %	57,95 %	12,50 %	29,55 %
2013	477	40,67 %	59,33 %	67,09 %	9,01 %	23,90 %
2014	526	34,79 %	65,21 %	53,61 %	19,96 %	26,43 %
2015	400	44,00 %	56,00 %	57,75 %	18,75 %	23,50 %
2016	401	37,91 %	62,09 %	50,87 %	21,45 %	27,68 %
2017	459	37,25 %	62,75 %	55,99 %	15,69 %	18,32 %
2018	517	36,29 %	63,71 %	39,55 %	19,07 %	41,38 %

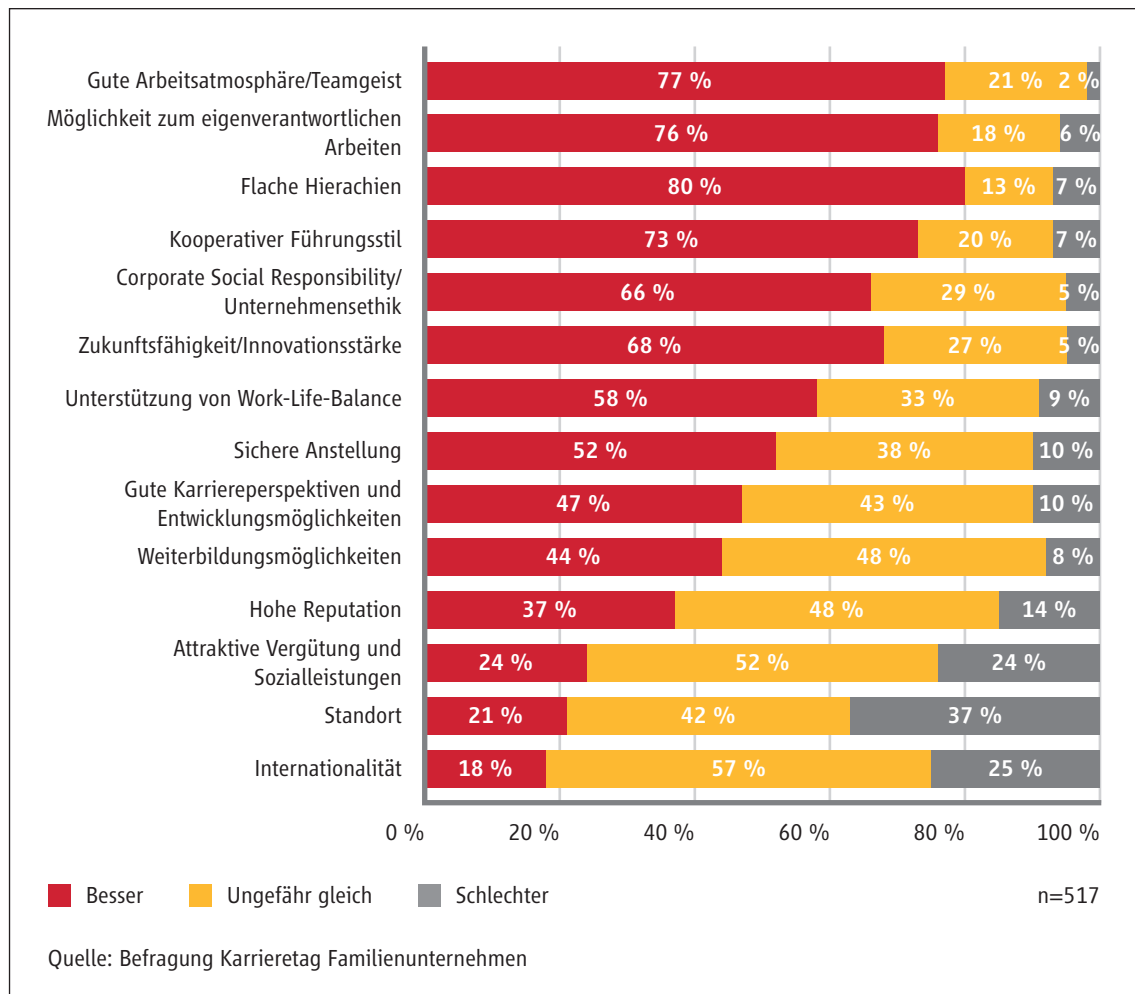
1 <https://www.familienunternehmen.de/de/definition-familienunternehmen>

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Teilnehmer über sehr hohe Qualifikationen verfügen. Neben sehr guten Abschlussnoten können über 90 Prozent der Teilnehmer studienbezogene Praktika vorweisen sowie mehr als 60 Prozent einen Auslandsaufenthalt (Auslandsstudium/Auslandssemester). Damit ist die Gruppe der Teilnehmer des Karrieretags Familienunternehmen als überdurchschnittlich qualifiziert einzustufen. Alles über die Ergebnisse der Befragungen der Jahre 2013 bis 2017 kann der Studie „Familienunternehmen als Arbeitgeber – Die Einstellungen und Erwartungen junger Fach- und Führungskräfte“ der Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.) entnommen werden. Im Folgenden werden die Ergebnisse, die sich auf die Wahrnehmung von Familienunternehmen beziehen, dargestellt.

### III. Wahrnehmung von Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen aus Sicht der Bewerber

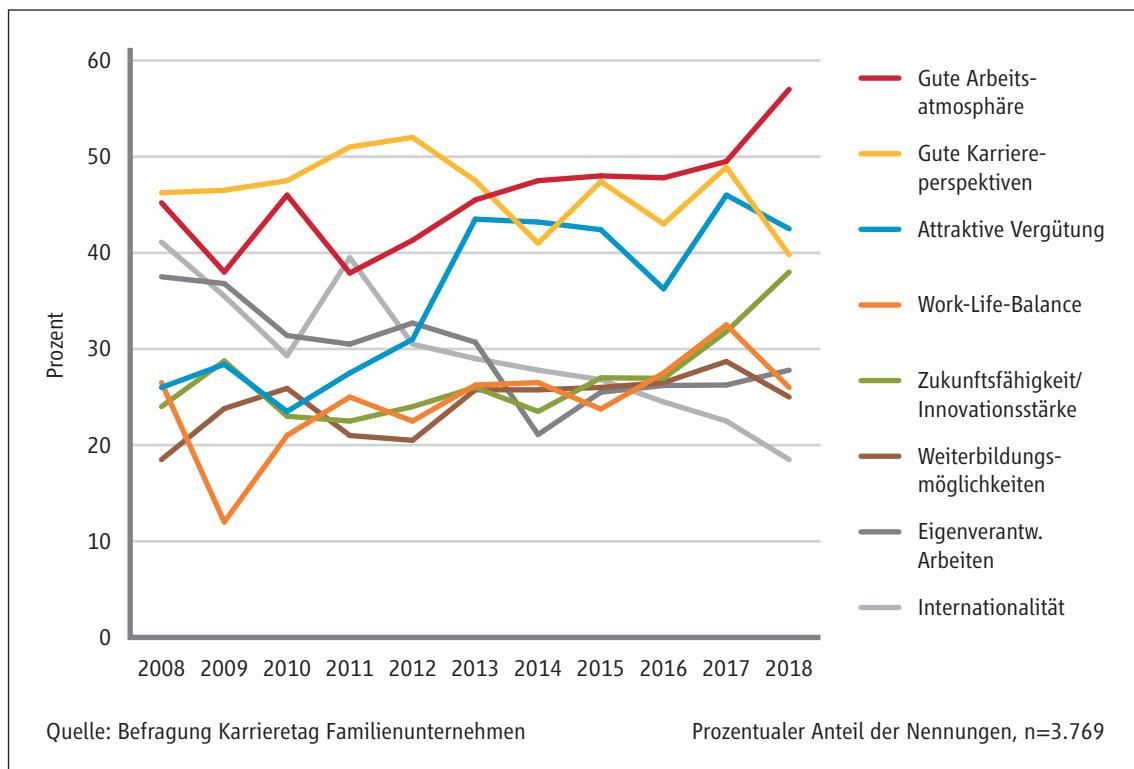
Um die Wahrnehmung von Familienunternehmen zu erfassen, sollten die Befragten anhand von 14 Faktoren angeben, inwiefern große Familienunternehmen im Vergleich zu großen Nicht-Familienunternehmen in der Lage sind, diese zu bieten. Die folgende Abbildung zeigt die Ergebnisse aus dem Jahr 2018:

**Abbildung 1: Wahrnehmung von Familienunternehmen im Vergleich zu großen Nicht-Familienunternehmen**



In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte „Besser“ und „Viel besser“ sowie „Schlechter“ und „Viel schlechter“ für eine einfachere Interpretation zusammengefasst. Der überwiegende Teil der Bewerber, nämlich 77 Prozent, schreibt den Familienunternehmen eine besonders gute Arbeitsatmosphäre zu. Diese Einschätzung stellt für Familienunternehmen einen sehr großen Vorteil dar, gerade vor dem Hintergrund, dass eine „gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist“ mittlerweile auf Platz eins bei den Arbeitsplatzpräferenzen liegt (siehe Abbildung 2). Familienunternehmen schneiden besser ab bei den Kriterien „Flache Hierarchien“ (80 Prozent), „Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten“ (76 Prozent) sowie „Kooperativer Führungsstil“ (73 Prozent) (siehe Abbildung 1). Es ist zu erkennen, dass besonders die weichen Arbeitsplatzcharakteristika, die ein harmonisches, nachhaltiges und auf Dauer erfolgreiches Zusammenarbeiten ermöglichen, positiv eingeschätzt werden. Das spiegelt auch größtenteils das Bild wider, das die Gesellschaft von Familienunternehmen hat. Ein wichtiger Punkt, der in den vergangenen Jahren für hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte an Bedeutung gewonnen hat, ist die Zukunftsfähigkeit und Innovationsstärke der Unternehmen (siehe Abbildung 2). Auch hier schätzen 68 Prozent der Teilnehmer Familienunternehmen als besser ein als Nicht-Familienunternehmen. Zahlreiche familiengeführte Unternehmen, unabhängig von der Größe, zählen in ihrer Nische zu den sogenannten Hidden Champions und besitzen auf dem Weltmarkt einen beachtlichen Marktanteil oder sind sogar Weltmarktführer (Benchmarking Center Europe, 2017).

**Abbildung 2: Die wichtigsten Arbeitsplatzcharakteristika**



Bei einigen Faktoren haben die Familienunternehmen jedoch auch mit negativer Wahrnehmung zu kämpfen. Vor allem im Bereich der Internationalität werden sie als schlechter eingeschätzt. Nur 18 Prozent

der Befragten gaben an, dass Familienunternehmen in diesem Bereich besser aufgestellt seien. Zwar verlor dieser Punkt in den vergangenen Jahren bei den Bewerbern mehr und mehr an Bedeutung, nichtsdestoweniger sollten die Familienunternehmen versuchen, ihre Erfolge, die sie im internationalen Umfeld zweifelsohne vorweisen können, besser zu kommunizieren. Auch die Möglichkeit, in international besetzten Projektteams zu arbeiten, ist für angehende, hoch qualifizierte Führungskräfte attraktiv und sollte stärker herausgestellt werden. Des Weiteren wird familiengeführten Unternehmen eine schlechtere Vergütung nachgesagt. Das kommt zum Großteil daher, dass viele dazu neigen, Familienunternehmen eher mit kleineren Unternehmen zu assoziieren, was sie dann wiederum mit einer schlechteren Bezahlung in Verbindung bringen. Gerade vor dem Hintergrund, dass eine attraktive Vergütung ein sehr wichtiges Kriterium bei der Arbeitgeberwahl ist und in Zukunft womöglich noch wichtiger werden könnte, gilt es für Familienunternehmen, mit diesem Vorurteil aufzuräumen. Denn es handelt sich bei Familienunternehmen keinesfalls per se um kleinere Unternehmen. Einige der größten deutschen Konzerne, wie beispielsweise die Schwarz-Gruppe, der Metro-Konzern oder die Robert Bosch GmbH, befinden sich bis heute in Familienbesitz. Zwar liegt eine Korrelation zwischen Unternehmensgröße und Bruttolohn vor, denn die Löhne in großen Unternehmen liegen signifikant über denen von kleineren (KfW et al. 2010), jedoch lässt sich nicht pauschalisieren, dass Familienunternehmen schlechter bezahlen als Nicht-Familienunternehmen. Obendrein gilt es zu berücksichtigen, dass viele „Hidden Champions“ und Familienunternehmen außerhalb der Metropolregionen liegen, was sich in deutlich geringeren Lebenshaltungskosten widerspiegelt.

Beim wichtigsten Kriterium bezüglich der Frage nach der konkreten Arbeitgeberwahl, „Gute Arbeitsatmosphäre / Teamgeist“, gaben 82,7 Prozent der Befragten an, dass sie Familienunternehmen als besser einschätzen als Nicht-Familienunternehmen. In Anbetracht der Tatsache, dass diese Faktoren für die Arbeitgeberwahl von Bewerbern eine entscheidende Rolle spielen, verfügen Familienunternehmen in diesem Feld über sehr gute Voraussetzungen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen. Folglich ist es sinnvoll, diese Aspekte in der Kommunikation bei der Rekrutierung hervorzuheben.

**Tabelle 2: Kurzüberblick über die wichtigsten Kriterien bei der Arbeitgeberwahl**

Wichtigste Kriterien bei der Arbeitgeberwahl	Von Bewerbern bei Familienunternehmen als besser eingeschätzt
1. Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist	82,70 %
2. Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten	53,17 %
3. Attraktive Vergütung und Sozialleistungen	23,62 %
4. Internationalität	15,48 %
5. Weiterbildungsmöglichkeiten	41,75 %

Schlechter im Vergleich wurden Familienunternehmen insbesondere hinsichtlich einer attraktiven Vergütung bewertet (nur rund 24 Prozent erwarten eine bessere Vergütung). Wie bereits beschrieben, ist diese Einschätzung vor allem der Assoziation von Familienunternehmen als eher kleine Unternehmen geschuldet.

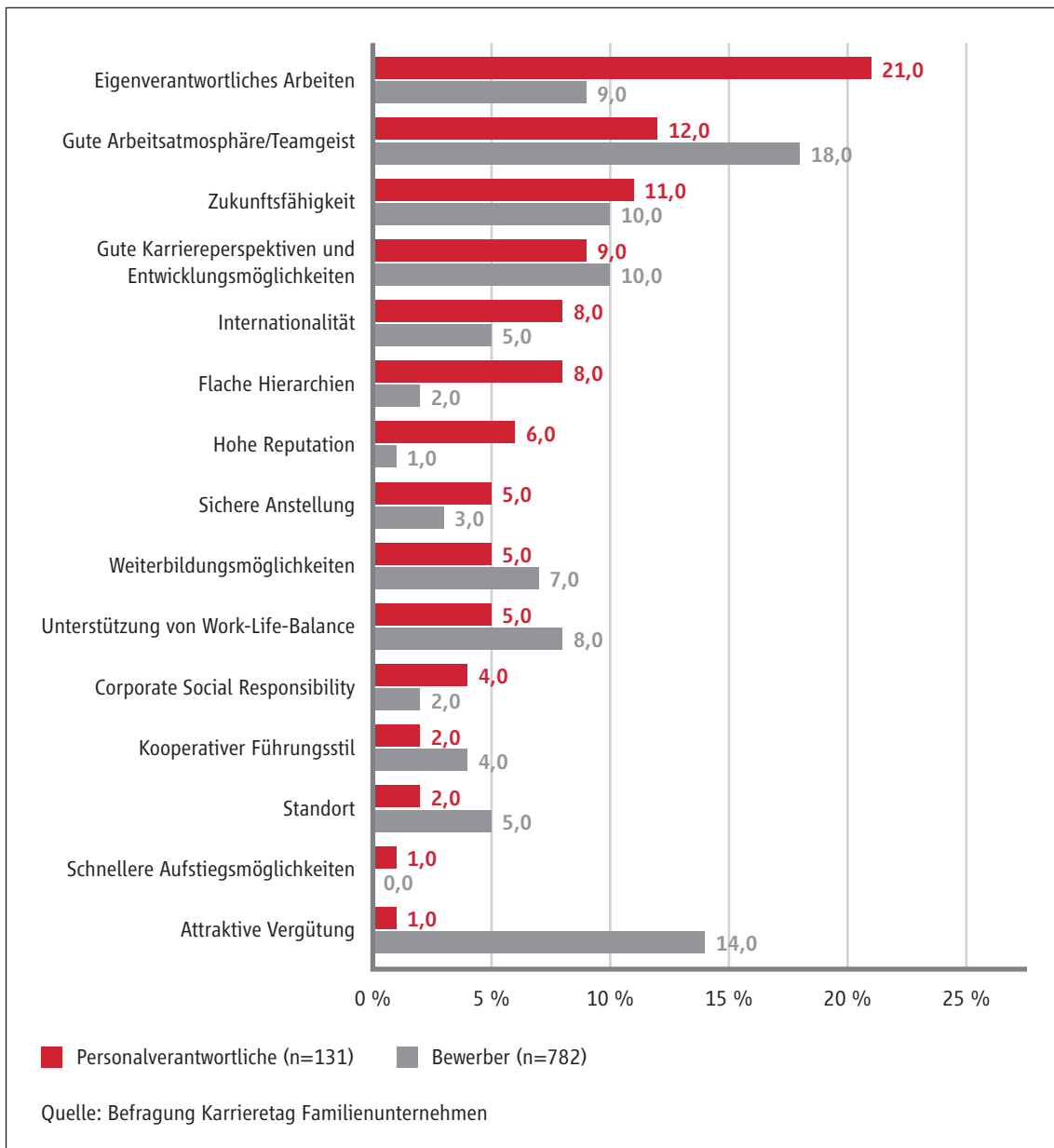
Die Entwicklung im Zeitverlauf der wichtigsten Arbeitsplatzcharakteristika zeigt auch deutlich, dass „Weiterbildungsmöglichkeiten“ eine zunehmend stärkere Gewichtung erfahren. Im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen werden Familienunternehmen hier zwar als besser eingeschätzt, aber trotzdem sollte dieser Punkt ebenfalls in die Kommunikation einfließen. Die Studie von KfW et al. (2010) zeigt, dass Aufstiegschancen in kleinen und mittleren Unternehmen als signifikant schlechter eingeschätzt werden als in großen Unternehmen. Dass die Definition von Familienunternehmen nichts mit der Größe eines Unternehmens zu tun hat, ist jedoch in der allgemeinen Wahrnehmung nicht selbstverständlich. Eine konsequente Differenzierung in der Öffentlichkeit ist daher wichtig. Weiterhin sollten Familienunternehmen mit guten Aufstiegsmöglichkeiten diese gesondert hervorheben, um den negativen Effekt dieses Gesamteindrucks zu umgehen. Die Vorlage von ausgearbeiteten Entwicklungsplänen ist bereits beim Bewerbungsgespräch sinnvoll. Oft besteht die Schwierigkeit darin, dass es für Bewerber nicht möglich ist, Kriterien wie die Karriereperspektiven oder Weiterbildungsmöglichkeiten im Vorfeld genau einzuschätzen. Hier bieten Veranstaltungen wie der Karrieretag Familienunternehmen eine gute Möglichkeit, durch die direkte Interaktion zwischen Bewerbern und Unternehmensvertretern Informationen über diese Aspekte zu vermitteln und so die Kommunikation zu verbessern (Mohnen & Falk, 2014). Ebenso eignen sich eine stärkere Präsenz an Hochschulen und Universitäten in Form von Gastvorträgen und Firmenbesuchen oder das Anbieten von Praktika, Fallstudien oder Abschlussarbeiten.

Wichtig ist, dass eine Verbesserung aller genannten Aspekte nicht zwangsläufig eine Anpassung der Aktivitäten im Unternehmen nach sich ziehen muss, sondern unter Umständen nur eine Änderung der Kommunikation. Hierzu sollte in einem ersten Schritt ein genauer Soll-Ist-Abgleich zwischen den Präferenzen der Bewerber und den Angeboten des Unternehmens stattfinden. Sollten keine Differenzen vorhanden sein oder nur geringfügig auftreten, ist ein stärkerer Fokus auf die Kommunikation dieser Aspekte beim Personalmarketing und bei der Rekrutierungsstrategie zu legen. Empfehlenswert wäre auch eine individuelle, unternehmensspezifische Darstellung des Angebots des Unternehmens. Oft lesen sich die „Wir bieten“-Bereiche von Stellenanzeigen sehr ähnlich, sodass Bewerber diese nur flüchtig wahrnehmen. Bei größeren Differenzen beim Soll-Ist-Abgleich ist entweder eine Anpassung der Angebote oder aber ein Ausgleich durch andere wichtige Faktoren anzustreben. Anschließend ist auch hier auf eine prägnante und ausreichende Kommunikation zu achten.

#### **IV. Wahrnehmung von Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen aus Sicht der Personalverantwortlichen in Familienunternehmen**

Am 22. Karrieretag Familienunternehmen in Wedemark (2018) bei der Sennheiser electronic GmbH & Co. KG wurden zum ersten Mal auch die Personalverantwortlichen nach ihren Einschätzungen gefragt. Die Top-drei-Arbeitgebermerkmale aus Sicht der Personalverantwortlichen sind: „Eigenverantwortliches Arbeiten“, „Gute Arbeitsatmosphäre“ sowie „Zukunftsfähigkeit“. Die folgende Abbildung zeigt die Antworthäufigkeiten der Personalverantwortlichen im Vergleich zu den Bewerbern:

**Abbildung 3: Die wichtigsten Faktoren (Personalverantwortliche vs. Bewerber)**



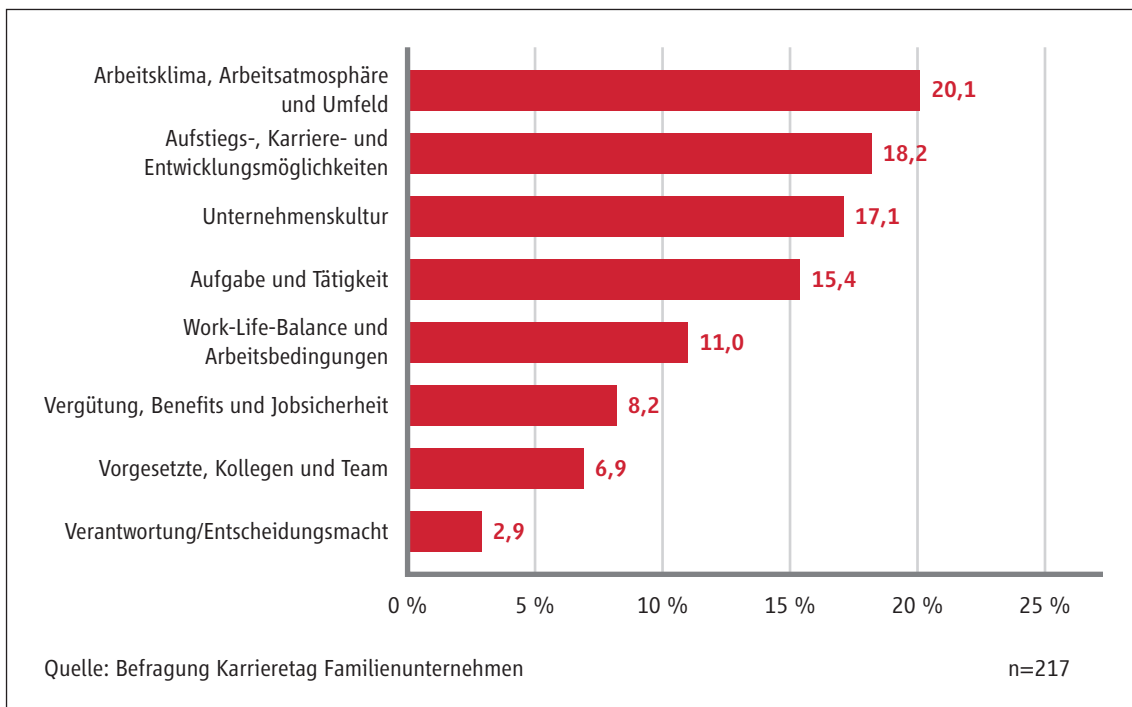
Nach der Analyse der Faktoren zeigt sich, dass der Faktor „Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist“ am relevantesten ist. Er ist aus Sicht der Bewerber das wichtigste Arbeitsplatzcharakteristikum sowie derjenige Faktor, den Familienunternehmen am besten bieten können. Auch bei den befragten Personalverantwortlichen ist dieser Faktor ein häufig genanntes Charakteristikum, welches Familienunternehmen aufweisen.

## V. Gute Arbeitsatmosphäre als wichtiges Kriterium junger Bewerber

Die Schwerpunktbefragung des 21. und 22. Karrieretags Familienunternehmen sollte der Frage nachgehen, welche Bedeutung weiche Arbeitsplatzcharakteristika wie zum Beispiel Arbeitsklima und Work-Life-Balance gegenüber harten Charakteristika haben. Für 20,1 Prozent der Befragten stellt ein angenehmes Arbeitsklima beziehungsweise ein positives Umfeld einen wichtigen Anreiz dar, in einem

Unternehmen langfristig zu bleiben. Als weitere Gründe werden Aufstiegs- und Karriere­möglichkeiten genannt (18,2 Prozent), ebenso eine passende Unternehmenskultur (17,1 Prozent) sowie eine positive Identifikation mit der ausgeübten Tätigkeit (15,4 Prozent). Eine ausgeglichene Work-Life-Balance stellt für elf Prozent der Befragten einen wichtigen Anreiz dar, den Arbeitgeber nicht zu wechseln. Insgesamt 8,2 Prozent sehen in der Vergütung, den Vergünstigungen und der Jobsicherheit diesen Anreiz. Die Beziehung zu den eigenen Vorgesetzten und Kollegen sowie die im Job übernommene Verantwortung und Entscheidungsmöglichkeiten halten lediglich eine Minderheit der Befragten davon ab, ein Unternehmen zu verlassen (6,9 und 2,9 Prozent).

**Abbildung 4: Gründe für den Verbleib in einem Unternehmen<sup>2</sup>**



Um zu testen, ob eine gute Arbeitsatmosphäre auch wichtiger ist als höhere Gehälter, geringere Wochenarbeitszeiten, mehr Urlaubstage und die Möglichkeit eines Sabbaticals, wurden die Befragten gebeten, diese Bausteine mit einer guten Arbeitsatmosphäre zu vergleichen und als „Wichtiger“ oder „Weniger wichtig“ einzustufen.

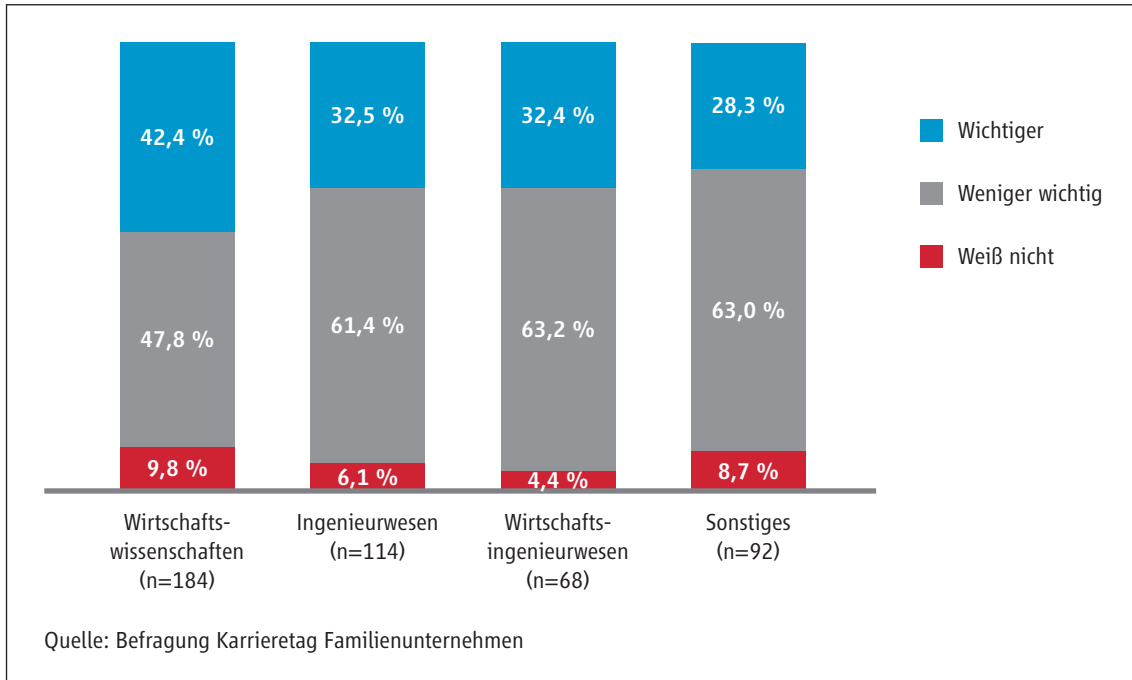
Analysiert man die Antworten zum Thema Gehalt nach Studienrichtung, zeigt sich bei den Ingenieurswissenschaftlern und Wirtschaftsingenieuren ein sehr ähnliches Bild. Nur knapp einem Drittel der Befragten aus diesen beiden Gruppen ist ein hohes fixes Gehalt wichtiger als eine gute Arbeitsatmosphäre. Im Gegensatz dazu empfinden circa 40 Prozent der Wirtschaftswissenschaftler diesen Faktor als wichtiger im Vergleich zu einer guten Arbeitsatmosphäre. Dies könnte ein Hinweis dafür sein, dass

<sup>2</sup> Aufgrund von Rundungen summieren sich die Werte nicht auf 100 %.

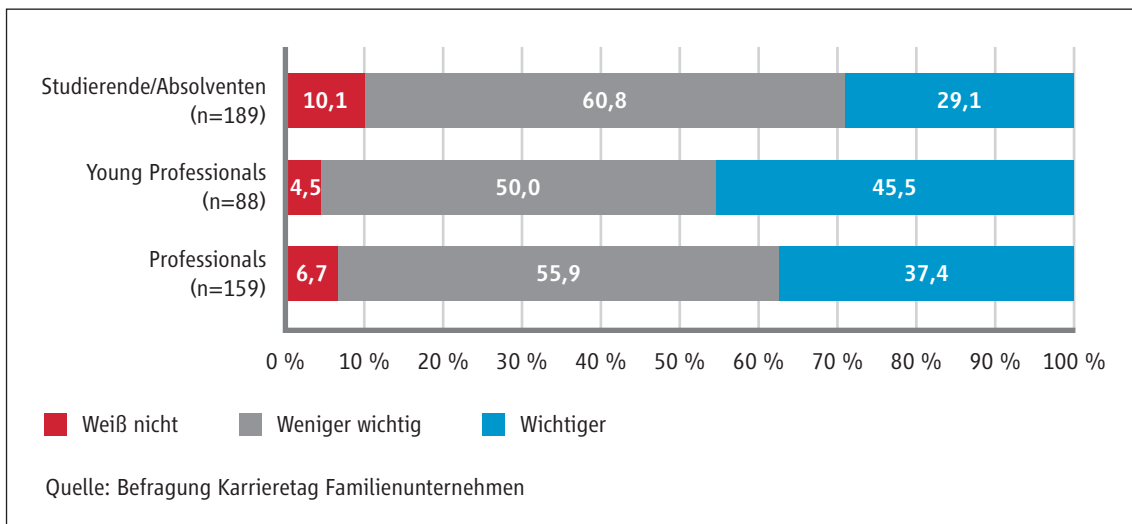


bei den wirtschaftswissenschaftlichen Befragungsteilnehmern materielle Werte einen vergleichsweise hohen Stellenwert haben.

**Abbildung 5: Baustein „Hohes fixes Gehalt“ nach Studienrichtung**



**Abbildung 6: Baustein „Fixes Gehalt“ nach Qualifikationsniveau**

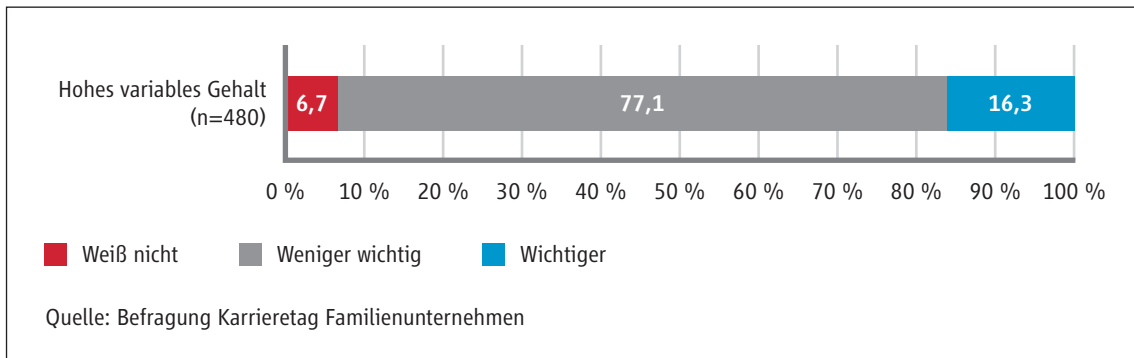


Die Ergebnisse, aufgeschlüsselt nach Qualifikationsniveau, zeigen, dass ein hohes fixes Gehalt im Laufe der Karriere zwar für viele Berufstätige wichtiger wird, letzten Endes aber dennoch für über die Hälfte der Teilnehmer eine gute Arbeitsatmosphäre nicht mit einem hohen Fixgehalt aufgewogen werden kann. Im Gegensatz dazu ist ein hohes Fixgehalt für Young Professionals wichtiger, da sich viele dieser

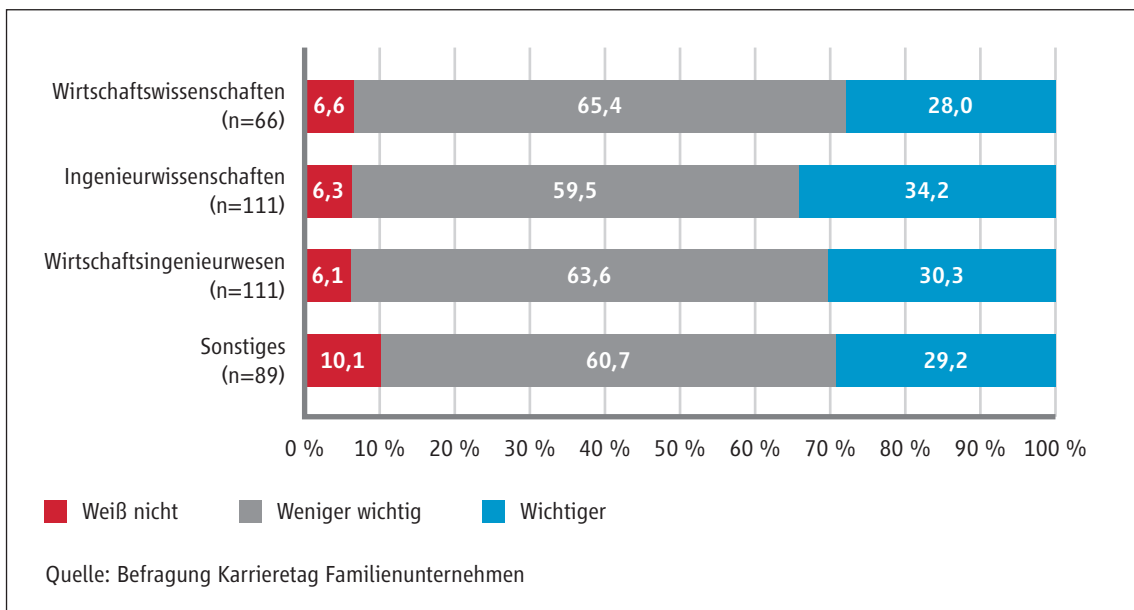
Altersgruppe mit der Familienplanung befassen. Erhebungen des Statistischen Bundesamts (Statistisches Bundesamt, DIW Berlin & FAZ, 2014) belegen die monatlichen Ausgaben für Kinder.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass der variable Bestandteil eines Gehalts für über drei Viertel der Befragten weniger wichtig ist.

**Abbildung 7: Baustein „Hohes variables Gehalt“**



**Abbildung 8: Baustein „Geringere Wochenarbeitszeit“ nach Studienrichtung**

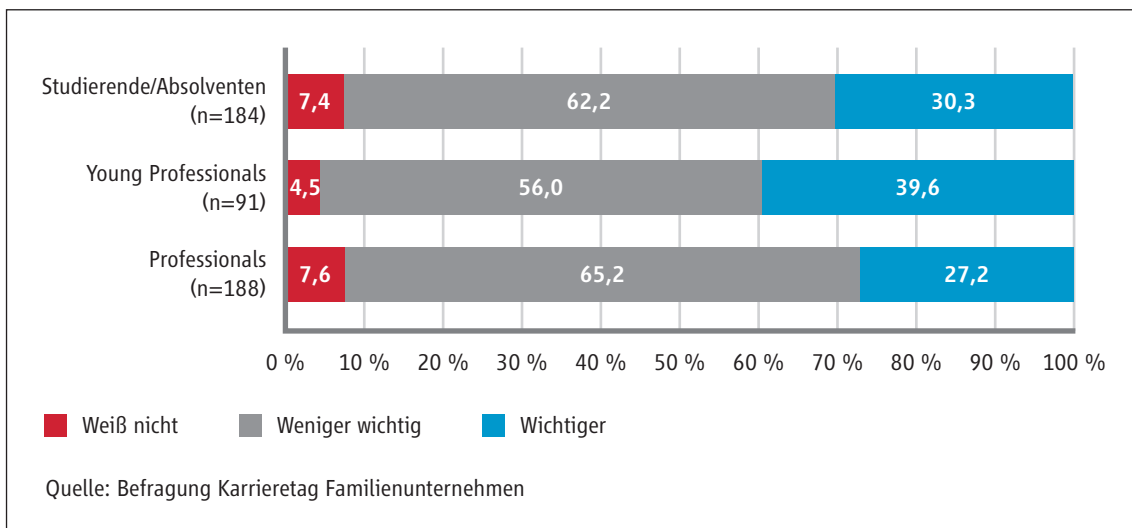


Die Umfrageergebnisse zum Thema „Geringere Wochenarbeitszeit“ – aufgliedert nach den verschiedenen Studiengängen – zeigen, dass eine Verkürzung der Wochenarbeitszeit nur für rund ein Drittel der Befragten wichtiger als eine gute Arbeitsatmosphäre ist. Dieser Aspekt ist bei den Ingenieurwissenschaften in geringem Maß stärker gewichtet als bei den restlichen Studiengängen. Nach neueren Untersuchungen ist es bei Ingenieuren eher die Regel als die Ausnahme, Überstunden zu leisten. Demnach hat zwar der Großteil der Ingenieure offiziell eine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit von 36 bis 40 Stunden pro Woche, diese wird aber von fast 65 Prozent der in der Studie erfassten Ingenieure überschritten

(Ingenieur.de, 2017). Unter den Teilnehmern des Karrieretags Familienunternehmen finden sich viele Bewerber, die bereits berufstätig sind und ähnliche Erfahrungen gemacht haben. Diese Erfahrung kann eine Begründung für die vergleichsweise starke Gewichtung des Faktors „Geringere Wochenarbeitszeit“ in dieser Studiengruppe sein.

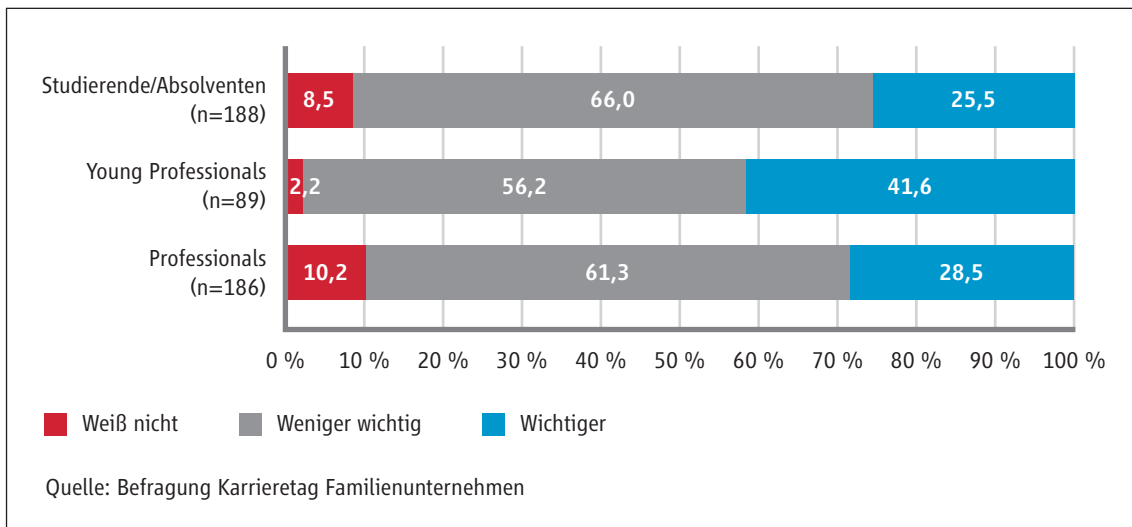
Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Berufserfahrung ist für die Gruppe der Young Professionals eine geringere Wochenarbeitszeit ein wichtigerer Aspekt als für die Gruppen der Studierenden/Absolventen und Professionals. Im Durchschnitt liegt das Alter der Young Professionals bei 29 Jahren. Gerade in diesem Alter ist die Familienplanung beziehungsweise das Gründen einer eigenen Familie bei vielen Menschen ein bedeutendes Thema (Eltern, 2016). Eine geringere Arbeitszeit erlaubt es einem Arbeitnehmer, sich mehr dem Privat- und damit auch dem Familienleben zu widmen. Diese Tatsache mag ein möglicher Erklärungsansatz für dieses unterschiedliche Umfrageergebnis der verschiedenen Teilnehmergruppen sein.

**Abbildung 9: Baustein „Geringere Wochenarbeitszeit“ nach Qualifikationsniveau**



Bei der Umfrage wurde als Kriterium die Anzahl der Urlaubstage einbezogen. Hier zeigt sich ein ähnliches Bild bei den unterschiedlichen Teilnehmergruppen. So finden 42 Prozent der Young Professionals mehr Urlaubstage wichtiger als eine gute Arbeitsatmosphäre, wohingegen nur 29 Prozent der Professionals und 26 Prozent der Studierenden/Absolventen zustimmen. Allerdings ist ebenfalls aus den Daten ersichtlich, dass deutlich mehr als die Hälfte aller befragten Teilnehmer eine höhere Anzahl von Urlaubstagen als weniger wichtig erachtet.

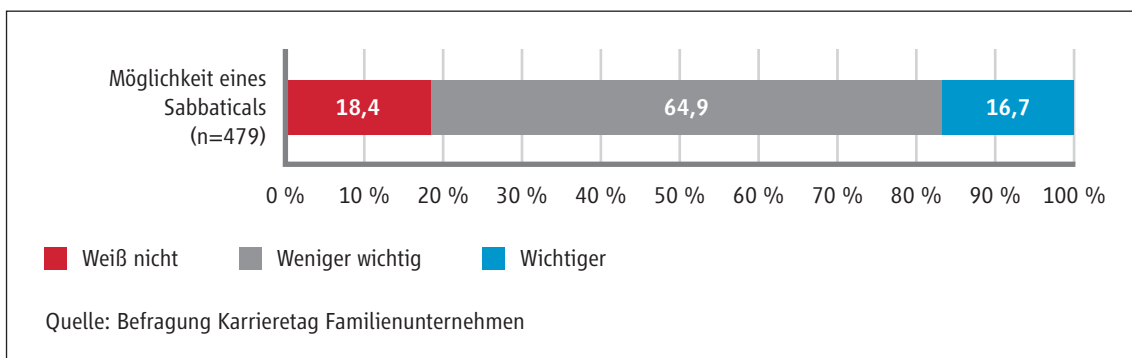
**Abbildung 10: Baustein „Höhere Anzahl Urlaubstage“ nach Qualifikationsniveau**



Als weiteres Kriterium wurde die Möglichkeit eines Sabbaticals in die Umfrage einbezogen. Darunter versteht man im Allgemeinen eine einmalige, über einen längeren Zeitraum gewährte Freistellung.

Diese Option ist für knapp ein Fünftel der Befragungsteilnehmer noch schwer einschätzbar, beziehungsweise wissen sie noch nicht, wie sie diese Möglichkeit im Vergleich zu einer guten Arbeitsatmosphäre bewerten sollen. Rund 65 Prozent geben an, dass ein Sabbatical für sie eine geringere Bedeutung hat. Bisher ist eine Freistellung über einen längeren Zeitraum hinweg noch ein wenig verbreitetes Angebot seitens der Arbeitgeber, so eine Studie (Xing, 2018). Dort gibt nur circa ein Fünftel der befragten festangestellten Arbeitnehmer an, dass ihr Arbeitgeber sie bei einer längeren Freistellung unterstützen würde. Aus der Studie geht jedoch auch hervor, dass rund ein Drittel der Umfrageteilnehmer gar nicht weiß, ob eine solche längere Auszeit ermöglicht würde.

**Abbildung 11: Baustein „Möglichkeit eines Sabbaticals“**

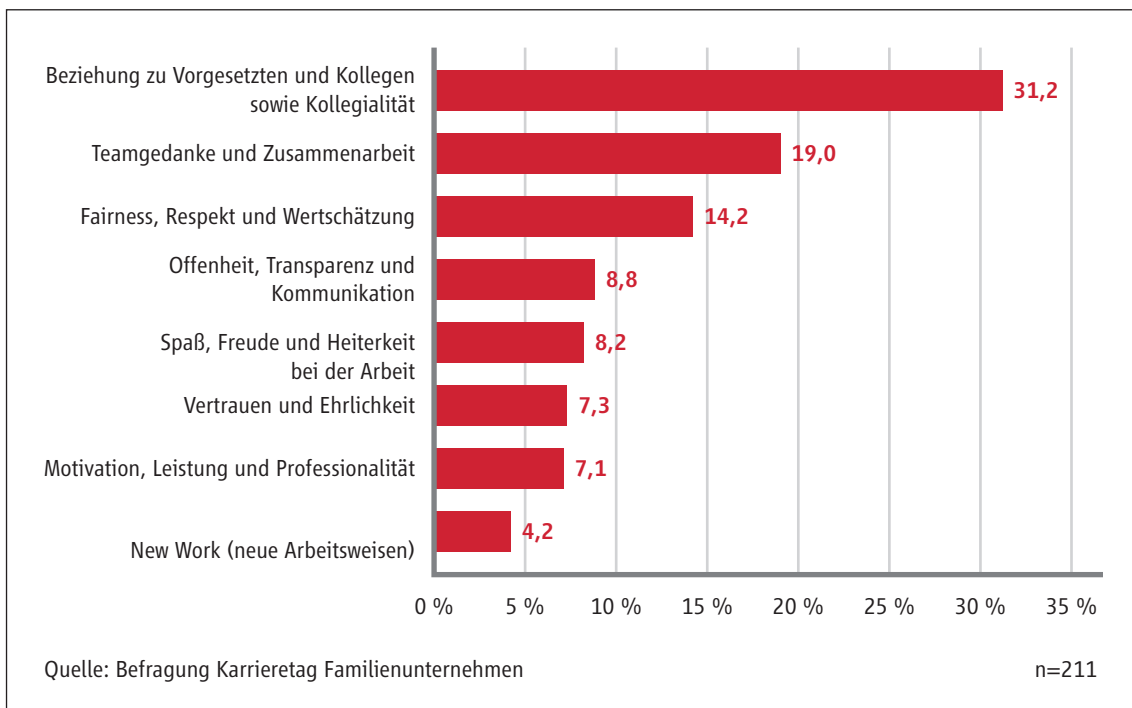


Eine angenehme Arbeitsatmosphäre ist für viele Arbeitnehmer eine Grundvoraussetzung, im Unternehmen zu bleiben. Darüber hinaus wirkt sich die Arbeitsatmosphäre positiv auf Motivation, Leistung und

Effizienz von Mitarbeitern aus (Porsche Consulting, 2018). So lohnt es sich langfristig, das Arbeitsklima im Unternehmen kontinuierlich zu verbessern. Die Frage, welche Faktoren als Erstes mit einer guten Arbeitsatmosphäre verbunden werden, gibt Hinweis auf die größten Einflussfaktoren und Stellhebel.

Der Großteil der Befragten verbindet ein freundliches Arbeitsklima spontan mit einer guten Beziehung zu den Vorgesetzten und Kollegen (31,2 Prozent). 19 Prozent der Befragten geben an, dass ein guter Zusammenhalt im Team die Arbeitsatmosphäre positiv beeinflusst. 14,2 Prozent der Befragten sehen Fairness, Respekt und Wertschätzung im gegenseitigen Umgang als positiv. Für 8,8 Prozent tragen Offenheit, Transparenz und Kommunikation zu einem freundlichen Klima am Arbeitsplatz bei. Spaß und Freude bei der Arbeit (8,2 Prozent) oder Grundwerte wie Vertrauen und Ehrlichkeit (7,3 Prozent) erachtet nur eine Minderheit der Befragten als ausschlaggebend für ein gutes Arbeitsklima. Lediglich 4,2 Prozent der Befragten verbinden eine gute Arbeitsatmosphäre spontan mit „New Work“ beziehungsweise neuen und innovativen Arbeitsweisen.

**Abbildung 12: Faktoren einer guten Arbeitsatmosphäre**



Die Ergebnisse zeigen: Eine gute Arbeitsatmosphäre lässt sich mit Geld nicht aufwiegen – weder mit einem höheren Fixgehalt noch mit einer höheren variablen Vergütung. Auch eine geringere Wochenarbeitszeit, mehr Urlaubstage oder die Möglichkeit eines Sabbaticals würden die meisten Befragten einem angenehmen Arbeitsklima nicht vorziehen. Eine positive Arbeitsatmosphäre verbinden die Befragten als Erstes mit der Beziehung zu den eigenen Kollegen und mit einem guten Zusammenhalt im Team.

## VI. Fazit

Familienunternehmen werden von hoch qualifizierten Fach- und Führungskräften als sehr gute Arbeitgeber wahrgenommen. Während eine gute Arbeitsatmosphäre sowie Teamgeist, Möglichkeiten zum eigenverantwortlichen Arbeiten und flache Hierarchien in Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen eher erwartet werden, schneiden Familienunternehmen in puncto „Attraktive Vergütung und Sozialleistungen“, „Standort“ und „Internationalität“ schlechter ab. Die Befragungen haben zudem ergeben, dass die Arbeitsplatzkriterien „Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist“, „Gute Karriereperspektiven“ und „Attraktive Vergütung“ jungen Bewerbern am wichtigsten sind. Während Familienunternehmen gut damit beraten sind, ihre angenehme Arbeitsatmosphäre entsprechend auszubauen und zu kommunizieren, sollten sie des Weiteren bereits in Bewerbungsgesprächen entsprechende Personalentwicklungspläne vorlegen und attraktive Vergütungsmodelle etablieren. Die Befragungsergebnisse zeigen zudem auf, dass eine gute Arbeitsatmosphäre auch nicht mit einer attraktiven Vergütung aufzuwiegen ist.

## C. Bewerbung potenzieller Arbeitnehmer im digitalen Zeitalter

Große Familienunternehmen wie zum Beispiel die Miele & Cie. KG, TRUMPF GmbH & Co. KG oder die Robert Bosch GmbH haben das Potenzial von sozialen Medien erkannt und bereits in ihre Recruiting-Strategie integriert (siehe Internetauftritt bei Xing, LinkedIn, Facebook etc.). Dabei werden soziale Medien zur Ausschreibung von freien Stellen genutzt. Das übergeordnete Ziel: Steigerung des Bekanntheitsgrads zur Akquise hochwertiger Bewerbungen.

Kleine und mittlere Familienunternehmen scheinen hingegen weniger präsent. Große Employer-Branding-Kampagnen<sup>3</sup> sind Einzelfälle. Dabei können soziale Medien besonders für kleine und mittlere Familienunternehmen eine wichtige Möglichkeit darstellen, potenzielle Bewerber durch selbst gewählte Inhalte und auf relativ kostengünstige Weise aktiv anzusprechen. Es gelingt ein wechselseitiger Austausch zwischen Bewerber und Unternehmen, im Rahmen dessen offene Fragen auf persönliche Weise und kurzem Weg beantwortet werden können. So können Bewerber sich selbstständig im Vorhinein ein umfangreicheres Bild von den Unternehmen machen. Darüber hinaus lassen sich gegebenenfalls Stereotypen, die mit Familienunternehmen nach wie vor in Verbindung gebracht werden, widerlegen und die eigene Arbeitgeberattraktivität steigern.

Es ist davon auszugehen, dass Arbeitnehmern und Arbeitgebern schon bald noch mehr Karrierenetzwerke, -plattformen oder -kanäle zur Verfügung stehen, über die sie sich begegnen und annähern können. Aus diesem Grund ist es für Unternehmen unerlässlich, sorgfältig die passende Plattform beziehungsweise das passende Netzwerk mit der richtigen Ansprache und Strategie zu bearbeiten (SocialMedia Institute, 2015). Damit dies gelingt, ist es wichtig, die eigenen Erfolge oder Misserfolge im Social Recruiting zu messen und so die für das Unternehmen geeignete und Erfolg versprechende Recruiting-Plattform zu identifizieren.

Die Literatur hat sich bisher in erster Linie mit Kennzahlen im Personalcontrolling, speziell im Bereich der Personalbeschaffung, befasst. Dabei wurden die Kennzahlen kanalübergreifend entwickelt und nur selten konkret und ausschließlich auf das Recruiting in Online- beziehungsweise Offline-Karrierenetzwerken zugeschnitten (Kamiske & Brauer, 2011). Aus diesem Grund wird das nachfolgende Kapitel Kennzahlen für ein aussagekräftiges Recruiting-Controlling in Bezug auf Karrierenetzwerke entwickeln, die in der Lage sind, das Personalwesen bei der Analyse und Steuerung seiner bisherigen Beschaffungskanal-Strategie zu unterstützen und als Grundlage für zukünftige Entscheidungen zu dienen. Zudem werden Herausforderungen identifiziert, die insbesondere auf kleine und mittelständische Familienunternehmen im Zusammenhang mit Social Media Recruiting, Recruiting-Netzwerken und der Nutzung von Kennzahlensystemen zukommen. Speziell kleine und mittlere Unternehmen haben erhebliche Probleme mit der Besetzung

---

3 Employer Branding kennzeichnet den Aufbau und die Pflege von Unternehmen als Arbeitgebermarke.

von vakanten Stellen. Die größten Probleme stellen die mangelnde Anzahl an Bewerbern in 67 Prozent aller Fälle und fehlende berufliche Qualifikation in 51 Prozent aller Bewerbungen dar (Bossler, Kubis & Moczall, 2017). Der Unternehmenserfolg hängt entscheidend von der Personalbeschaffung ab, weshalb immer mehr Geld in Recruiting fließt. Dabei verfolgt die Mehrzahl der Unternehmen mittlerweile eine Multi-Channel-Strategie, um den richtigen Bewerber für die zu besetzende Stelle ausfindig zu machen. Mit dem Einsatz dieser verschiedenen Bewerbungskanäle sind jedoch erhebliche Kosten verbunden. Nicht zuletzt wird es aus diesem Grund für die Personalabteilungen immer wichtiger, die Wahl der Bewerbungskanäle mithilfe einer messbaren Entscheidungsgrundlage zu treffen. Dabei soll unter anderem evaluiert werden, ob in die richtigen Bewerbungskanäle investiert wird. Dafür muss nachvollziehbar sein, auf welchem Weg sich der Bewerber gemeldet hat. Um Antworten auf solche Fragen zu erhalten, sind ein in das Personalwesen eingebundenes Controlling und die richtigen Kennzahlen erforderlich, denn nur, was gemessen wird, kann auch gesteuert werden (Barrantes, 2008). Es gibt bereits zahlreiche Kennzahlen in der Personalbeschaffung, die vor allem zur Messung der Effizienz des dazugehörigen Prozesses dienen (Schulte, 2012). Die meisten dieser Kennzahlen können jedoch keine Aussagen über die Relevanz eines Personalbeschaffungskanals treffen. Zudem wird in der Praxis das Controlling im Personalwesen noch zu oft unverbindlich genutzt: Ob Kennzahlen nur erhoben werden oder ob anhand dieser tatsächlich das Recruiting gesteuert oder weiter optimiert wird, ist hierbei nicht nachvollziehbar (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V., 2011).

Das Ziel dieser Untersuchung besteht in der Entwicklung von Kennzahlen, die die Relevanz von Kanälen für die Personalbeschaffung, in diesem Fall speziell von Offline- und Online-Karrierenetzwerken, messen.

## **I. Kennzahlen im Personalcontrolling**

### **1. Hauptaufgaben**

Kennzahlen im Personalcontrolling dienen zuvorderst der Effizienzmessung unterschiedlicher Sachverhalte (Holtbrügge, 2007). Dabei sind die Kennzahlen in drei Bereichen relevant:

Zunächst dienen die Zahlen der Kontrolle von Personalentscheidungen. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, ob vor dem Recruiting-Prozess gesetzte Ziele durch die Besetzung einer Stelle erfüllt werden konnten. Eine Personalabteilung kann beispielsweise anstreben, den Bewerbern einen möglichst kurzen Bewerbungsprozess zu bieten, auch, um damit schneller zu sein als konkurrierende Unternehmen. Genauso ist es denkbar, dass Personalabteilungen im Hinblick auf die langfristige Ausrichtung des Unternehmens ausdrücklich Wert darauf legen, Arbeitnehmer zu finden, welche mit ihrer Qualifikation besonders gut ihre zukünftigen Teamkollegen unterstützen können. Bereits anhand dieser beiden Beispiele zeigt sich, dass Kennzahlen verschiedene Fokussierungen haben können. Dies ist auch der Grund dafür, dass sich im späteren Verlauf dieses Teils der Studie die Kennzahlen unterscheiden. Differenziert wird dabei zwischen den Kenngrößen „Zeit“, „Kosten“, „Qualität und Effektivität“ und „Reichweite“. Für eine möglichst effektive Einbindung der Kennzahlen sollten diese sowohl für zukünftige als auch für



vergangene Entscheidungen dokumentiert werden. Anhand dieser Kennzahlen können anschließend die Effizienz von vergangenen Entscheidungen bewertet sowie Abweichungen frühzeitig erkannt werden, was daraus resultierende Entscheidungsfindungsprozesse erleichtert.

Die Bewertung der Personalkennzahlen führt zum zweiten Anwendungsbereich, der Informationsbereitstellung. Durch regelmäßiges, meist softwarebasiertes Aktualisieren lassen sich Informationen finden und zeitgerecht für verschiedene interne Zielgruppen bereitstellen. So ist es für den Leiter der Personalabteilung besonders interessant, wie schnell die Recruiting-Abteilung die eingehenden Bewerbungen bearbeitet. Für einen Personalcontroller ist dagegen interessant, in welchen Rekrutierungskanälen sich finanzielle Investitionen lohnen.

Daraus ergibt sich die dritte Funktion der Effizienzmessung mit Kennzahlen: die Steuerung des Personalcontrollings. Hierfür können durch Soll-Ist-Vergleiche systematische sowie zufällige Ursachen von Ineffizienzen identifiziert und entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung oder Korrektur ergriffen werden. So kann es zum Beispiel sein, dass Stellenausschreibungen für IT-Positionen in einem bestimmten Karrierenetzwerk nur zu sehr wenigen geeigneten Bewerbungen führen, auch wenn das Unternehmen etwa für betriebswirtschaftliche Positionen in diesem Netzwerk sehr viele Bewerbungen geeigneter Kandidaten erhält. Zeigt ein Soll-Ist-Vergleich, dass man über einen längeren Zeitraum systematisch den vorher festgelegten Sollwert von passenden Bewerberprofilen in einem bestimmten Karrierenetzwerk nicht erreicht, so kann als korrigierende Maßnahme versucht werden, ein alternatives Netzwerk oder Forum zu testen.

Grundlage einer solchen kennzahlenbasierten Bewertung von Recruiting ist dabei die systematische Erfassung von Personaldaten. Diese sollte immer folgende Anforderungen erfüllen: Klarheit und Übersichtlichkeit, Umfang, systematische Struktur, umfassender Zielbezug und besondere individuelle Aspekte (Wunderer & Jaritz, 2007). Daraus folgt, dass nicht möglichst viele, sondern systematisch wichtige und eindeutig definierbare Kennzahlen erhoben werden, die sich klar messen lassen. Ebenso muss ein wechselseitiger Bezug zwischen den Kennzahlen bestehen, ohne widersprüchliche Ziele zu implizieren. Vorsicht sollte etwa geboten sein, wenn sowohl die Reichweite der Stellenanzeige als auch die Qualität der Bewerber verbessert werden sollen. Beide Ziele gleichzeitig in einem Karrierenetzwerk zu verfolgen mag mitunter nur schwer gelingen. Sind diese Kriterien erfüllt, können Personalmanager die Kennzahlen leicht verstehen und an die Anforderungen im Unternehmen anpassen.

## **2. Arten von Kennzahlen und Kennzahlensystemen**

Grundlegend gibt es für Kennzahlen und auch Kennzahlensysteme keine festgelegten Regeln, denn jedes Unternehmen soll möglichst auf sich zugeschnittene Key Performance Indicators (KPIs) und dementsprechend individuelle KPI-Systeme verwenden, um messen zu können, was gemessen werden soll.

In der Praxis werden Kennzahlensysteme im Allgemeinen in zwei Arten eingeteilt: hierarchisch strukturierte Rechensysteme, die auf mathematischen Verknüpfungen aufbauen (z. B. das sog. Du-Pont-Schema), und Ordnungssysteme, bei denen Verknüpfungen über Sachzusammenhänge bestehen (z. B. Balanced Scorecard). Darüber hinaus sind auch Kennzahlensysteme verbreitet, die den Fokus auf besonders wichtige Aspekte des Unternehmens oder der jeweiligen Abteilung legen. Die Deutsche Gesellschaft für Personalbeschaffung – DGFP – schlägt ein System vor, in dem Kennzahlen den Bereichen Zeit, Kosten und Qualität zugeordnet werden (Armutat, 2013). Ein System, bestehend aus diesen KPIs, ist wesentlich weniger aufwendig, daher auch für kleinere (Familien-)Unternehmen geeignet und greift zudem das in der Praxis anerkannte „magische Dreieck“ des Projektmanagements auf (Atkinson, 1999). Das magische Dreieck versucht, die drei Größen Zeit, Kosten und Qualität aufeinander abzustimmen, stehen sie doch per se in Zielkonkurrenz zueinander. Holtbrügge (2007) schlägt eine Einteilung nach absoluten und vergleichenden Kennzahlen in vier verschiedene Dimensionen vor, je nachdem, ob die für die Erhebung benötigten Informationen monetär oder nicht monetär vorliegen. Konkret unterschieden werden dann die Nutzwert-Analyse, die Kostenvergleichsrechnung, die Kosten-Wirksamkeits-Analyse und die Kosten-Nutzen-Analyse (Gerpott & Siemers, 1995; Hentze & Kammel, 1993). Andere Einteilungsarten differenzieren zwischen „harten“, das heißt mathematisch berechenbaren, und „weichen“, also qualitativen HR-Kennzahlen (Karlshaus, 2005; Wöltje, 2011).

## **II. Netzwerke und ihr Karrierefaktor**

### **1. Definition des Netzwerkbegriffs**

Unter Netzwerken versteht man den Aufbau und die Pflege von Kontakten mit Personen, von denen man glaubt, dass sie einem Vorteile in Beruf oder Karriere verschaffen können (Forret & Sullivan, 2002). Die Basis von Netzwerken im beruflichen Kontext sind also Beziehungen zwischen allen teilnehmenden Personen, welche in ihrer Art und Weise, wie etwa Dauer, Anlass oder Intensität, sehr variabel sein können. Im Sinne von Karrierenetzwerken sind diese Verbindungen als soziales Kapital für alle Einzelpersonen zu verstehen, deren berufliche Perspektiven sich somit durch immaterielle oder auch materielle Unterstützung aus den Netzwerken verbessern können (Hermeier, Krol & Vosberg, 2009). Entscheidend für die Effektivität ist neben der Größe hauptsächlich die Struktur der jeweiligen Karrierenetzwerke. Am besten sind heterogene Netzwerke mit Menschen verschiedenen Alters und Geschlechts sowie unterschiedlicher Expertise auf allen Hierarchieebenen, denn umso vielfältiger sind die Informationen und Ressourcen, die man daraus ziehen kann (Forret & Sullivan, 2002). Der Zugriff auf Netzwerke und die daraus resultierenden Möglichkeiten für die Personalbeschaffung in Unternehmen variieren stark zwischen einem formlosen persönlichen Netzwerk aus Freunden und Kollegen und einem geregelten Karrierenetzwerk mit mehreren tausend Mitgliedern, daher sind Karrierenetzwerke sehr differenziert zu betrachten.

### **2. Karrierenetzwerke im Überblick**

Zu unterscheiden ist zwischen formellen und informellen Netzwerken sowie zwischen reinen Online- und reinen Offline-Karrierenetzwerken. Die hier betrachteten Online- und Offline-Karrierenetzwerke stellen institutionalisierte Netzwerke mit festen Regeln dar, wie zum Beispiel Aufnahmekriterien

beziehungsweise -verfahren, regelmäßige Beitragszahlungen oder die Pflichtteilnahme an bestimmten Veranstaltungen. Die Pflege der Kontakte und der Informationsaustausch, das heißt die wichtigsten Aspekte von Karrierenetzen, spielen sich dabei im Falle von Offline-Karrierenetzen dezentral ab, bei Online-Karriereportalen hingegen auf einer zentralen Plattform im Internet. Beispiele für weit verbreitete Offline-Karrierenetze sind etwa Verbände, Vereine, Stiftungen, Stipendienprogramme, Business-Clubs, Karrieremessen, Kongresse, Tagungen oder Alumni-Netzwerke. Manche dieser Netzwerke agieren weltweit und über Branchen hinaus, andere nur lokal oder auf eine Fachrichtung spezialisiert. Populäre Offline-Karrierenetze sind beispielsweise der Verein Deutscher Ingenieure (155.000 Mitglieder), der Bundesverband der Selbständigen/Deutscher Gewerbeverband e. V. (80.000 Mitglieder) oder der Lions Club (weltweit 1,4 Millionen Mitglieder). Zu den bekanntesten Online-Karrierenetzen in Deutschland zählen Xing und LinkedIn (monster.de, 2017). Sie werden immer erfolgreicher: So konnte zum Beispiel das Karrierenetz Xing im Februar 2018 bereits 8,56 Millionen Nutzer verzeichnen, das entspricht einem Anstieg um 15,4 Prozent verglichen mit dem Vorjahreswert von 7,42 Millionen Personen (Armutat, 2019).

### **3. Bedeutung von Karrierenetzen für die Personalrekrutierung**

Wie relevant Karrierenetze für das Personalwesen sind, zeigt nicht nur die umfangreiche Netzwerklandschaft, sondern auch die Erfolgsquote von 85 Prozent bei Einstellungen.<sup>4</sup> Durch eine längere Zugehörigkeit zu einem Netzwerk entstehen persönliche Kontakte, die eine große Rolle in der Stellenbesetzung spielen können. Dies gilt besonders bei der Besetzung von Führungspositionen, da durch den Informationsaustausch die Gefahr von Fehlbesetzungen verringert werden kann (Hermeier et al., 2009). Der zusätzliche Informationsaustausch in Karrierenetzen bedeutet dabei zum einen, dass Unternehmen die Möglichkeit haben, mehr Informationen über den Kandidaten zu erhalten, etwa in Form persönlicher Empfehlungen. Zum anderen bieten Karrierenetze die Chance, sich auch in einem weniger formellen Rahmen mit dem möglichen Bewerber über das Stellenprofil auszutauschen. Hierdurch kann auch der Jobinteressent noch genauer einschätzen, in welchem Ausmaß er einzelne Qualifikationsanforderungen der Stellenausschreibung tatsächlich erfüllt.

Sowohl in Bezug auf Offline- als auch auf Online-Karrierenetze stellt sich für Personalabteilungen folglich die Frage, wie sie diese Quelle mit hohem Potenzial besser und mit weniger Aufwand ausschöpfen können.

---

4 Die Erfolgsquote sagt aus, dass der Versuch, eine Stelle mit Kontakten über ein berufliches oder soziales Netzwerk (hier werden allerdings auch informelle Netzwerke wie z. B. persönliche Kontakte einbezogen) zu besetzen, zu 85 % erfolgreich ist. Ausschreibungen, Personalvermittler oder Initiativbewerbungen führen im Vergleich nur zu Erfolgsquoten von 54 %, 33 % bzw. 46 % (siehe Hermeier, Krol & Vosberg, 2009).

### **III. Social Media Recruiting**

#### **1. Definitionen Soziale Medien (Social Media)**

Zentrales Element für alle Formen des Austausches mittels Social Media ist das Internet. Soziale Medien werden häufig vor allem dafür genutzt, sich mit anderen Benutzern auszutauschen oder mit diesen zusammenzuarbeiten. Auch ein eigenes Netzwerk an Kontakten aufzubauen und zu pflegen kann die Absicht eines Nutzers von Social Media sein. Oft werden diese Verbindungen und Kontakte mittels eines Benutzerprofils geknüpft beziehungsweise gehalten (Gabler Wirtschaftslexikon, o. J.). Grundsätzlich unterscheiden kann man dabei zwischen der Nutzung für private und berufliche Zwecke.

#### **2. Der Einsatz von Social Media im Recruiting**

Social-Media-Kanäle beeinflussen zunehmend die Personalbeschaffung und werden mehr und mehr in die Recruiting-Strategie miteingebunden (Weitzel et al., 2019). Je nach Unternehmensgröße kann dies eine größere oder eine kleinere Herausforderung für Unternehmen sein, welche es zu meistern gilt. So kann es etwa in großen Unternehmen eine zusätzliche Hürde sein, dass es mitunter eine oder mehrere Positionen dafür gibt, den Social-Media-Auftritt des Unternehmens in Abstimmung mit der Personalabteilung oder dem Chief Digital Officer zu gestalten. Ebenso ist es aber auch vorstellbar, dass es gerade in großen Unternehmen schwierig ist, mehrere Social-Media-Kanäle einheitlich in die Recruiting-Strategie einzubinden, zum Beispiel, wenn das Unternehmen keine zentrale Personalabteilung besitzt oder es als Unternehmensgruppe organisiert ist und somit eventuell keine gemeinsame Rekrutierungsstrategie verfolgt. Bei kleineren oder mittelgroßen (Familien-)Unternehmen ist dagegen oft der Mangel an Personalressourcen eine große Herausforderung. Ist die Zuständigkeit für die einzelnen Social-Media-Kanäle und deren Einbindung in die Recruiting-Strategie nicht klar geregelt beziehungsweise gar nicht vorhanden, ist ein zielgerichteter Einsatz von Social Media im Recruiting kaum möglich. Sollte der Personalbedarf im Unternehmen jedoch eher überschaubar sein, so kann der Social-Media-Auftritt sicherlich auch mit weniger Aufwand auf einem aktuellen Stand gehalten werden.

Social Media ist gleichwohl für eine umfassendere Kommunikation in Richtung potenzielle Bewerber durchaus geeignet, beispielsweise um das Image als Arbeitgeber zu profilieren und Vorurteile auszuräumen. So haben speziell Familienunternehmen noch mit zum Teil ungerechtfertigten Stereotypen aller Art zu kämpfen, die sich auch auf die Personalbeschaffung auswirken können. Eine klare Stellungnahme seitens der Familienunternehmen auf Social-Media-Seiten könnte dazu beitragen, diese Vorurteile zu beseitigen. Durch eine ansprechende Gestaltung des Social-Media-Auftritts können Familienunternehmen zudem zeigen, dass das bei manchen Jobinteressenten noch herrschende Vorurteil, Familienunternehmen seien nicht ausreichend digitalisiert, unberechtigt ist.

Abgesehen von herkömmlichen Stellenbörsen wie Monster oder Stepstone benutzen mittlerweile knapp zwei Drittel der Unternehmen auch Berufs- und Geschäftsnetzwerke wie Xing oder LinkedIn. Neben der klassischen Online-Stellenanzeige und Karrierenetzwerken werden vermehrt regionale Portale oder

mobile Anwendungen sowie die direkte Ansprache von potenziellen Kandidaten zur Personalbeschaffung genutzt (Eimecke, Suckau, Storz & Kaiser, 2017).

Einsatzmöglichkeiten von Social Media in der Personalbeschaffung sind also vielfältig. So können die verschiedenen Social-Media-Kanäle von Unternehmen zur Ausschreibung offener Stellen für die aktive Kandidatensuche, aber auch für Imagewerbung zur Überwindung von Vorurteilen verwendet werden. Auf Seite der Arbeitssuchenden werden die von Unternehmen eingerichteten Profile in sozialen Medien meist zur Informationssuche oder zur Vernetzung mit verschiedenen Unternehmen und anderen Arbeitnehmern genutzt (Weitzel et al., 2019). Letzteres findet insbesondere in den Online-Karrierenetzwerken statt.

Durch die Schaltung von Online-Stellenanzeigen erhoffen sich die Personalabteilungen zwei zentrale Ergebnisse. Zum einen wird damit auf eine gute Qualität der Bewerber abgezielt, zum anderen erwarten sie auch eine hohe Anzahl an Bewerbungen und Klicks sowie eine Steigerung der Bekanntheit (Eimecke et al., 2017). Zur Besetzung freier Arbeitsstellen werden dabei pro Firma zwischen einer und 150 Stellenanzeigen jährlich geschaltet. Diese Stellenanzeigen haben entweder eine festgelegte Laufzeit oder sind so lange online, bis die Stelle besetzt ist. Jobplattformen haben jedoch durchaus Optimierungspotenzial aus Sicht der Kunden. So wünschen sich HR-Professionals unter anderem eine verbesserte Editierbarkeit, eine größere Vereinfachung des Bewerbungsprozesses, zum Beispiel durch die Möglichkeit der „One Click“-Bewerbungen, eine Schnittstellenstandardisierung zwischen verschiedenen Plattformen und Social-Media-Kanälen sowie dynamischere Preismodelle, wie etwa ein erfolgsbasiertes Modell (Eimecke et al., 2017). Die Unternehmen nehmen den Trend hin zu Social Media aktiv auf. Weitzel et al. zeigen dass, im Jahr 2018 fast 40 Prozent der Unternehmen einen Social-Media-Kodex implementiert haben, über 50 Prozent besitzen eigens dafür zuständige Mitarbeiter und knapp 23 Prozent haben eine Social-Media-Strategie für die Personalbeschaffung via Karrierenetzwerke eingeführt (Weitzel et al., 2019).

## **IV. Online- und Offline-Karrierenetzwerke**

### **1. Definition Online-Karrierenetzwerke**

Eine besondere Erscheinungsform der Netzwerke sind die Online-Karrierenetzwerke. Hier werden berufliche Kontakte geknüpft und Informationen ausgetauscht. Online-Karrierenetzwerke vereinen demnach zentrale Elemente der Begriffe „Karrierenetzwerk“ und „Social Media“ und dürfen in dieser Studie als Unterkategorie von Social Media verstanden werden. Im Gegensatz zur Nutzung von Social Media beschränkt sich die Nutzung von Online-Karrierenetzwerken hauptsächlich auf das Verfolgen beruflicher Interessen. Soziale Medien werden dagegen mindestens genauso regelmäßig für private Zwecke verwendet. Folglich sind auch die Absichten der Nutzer von Social Media deutlich breiter gefächert und gehen über den beruflichen Kontext der Online-Karrierenetzwerke hinaus.

## **2. Vorteile von Online-Karrierenetzwerken**

Online-Karrierenetzwerke bieten eine digitale Plattform für Vorauswahl und unkomplizierte Kommunikation zwischen Unternehmen und Arbeitssuchenden, wodurch die Personalbeschaffung effizienter gestaltet werden kann. Durch eine hohe Anzahl an Mitgliedern ermöglichen Karrierenetzwerke den Unternehmen Zugriff auf eine große Auswahl von Arbeitnehmerprofilen, wodurch die gezielte Kandidatensuche erleichtert wird. Unternehmen haben damit die Möglichkeit, sich im Vorfeld ein Bild von einem potenziellen Kandidaten und dessen Qualifizierung zu machen, wodurch ein zeitlich verkürzter und effizienterer Bewerbungsprozess gewährleistet werden kann (Xing, 2017). Ein Portal bietet zudem die Option, den potenziellen Kandidaten unverfänglich zu kontaktieren. Das Feedback der angesprochenen Arbeitnehmer ist meist sehr positiv (Weitzel et al., 2016). Damit ist es möglich, auf schnellem Wege passende Fach- und Führungskräfte sowie latent Arbeitssuchende (Dannhäuser, 2014) anzusprechen und zusätzlich Kosten für externe Personaldienstleister zu sparen (Xing, 2017). Doch nicht nur die Ansprache potenzieller Kandidaten ist über ein Karrierenetzwerk möglich. Es bietet den Unternehmen außerdem die Gelegenheit, mit Vorurteilen aufzuräumen, gezielt zu informieren und so für potenzielle Bewerber attraktiver zu werden (Xing, 2017). Zusätzlich wird den Unternehmen eine Plattform geboten, um sich authentisch darzustellen und beispielsweise Kandidaten einen Einblick in den Arbeitsalltag zu ermöglichen. Damit kann sich ein interessierter Kandidat bereits im Voraus mit einem Unternehmen und einigen seiner zukünftigen Arbeitskollegen vertraut machen.

## **3. Vorteile von Offline-Karrierenetzwerken**

Ein Vorteil eines Offline-Karrierenetzwerks, wie zum Beispiel eines berufsorientierten Verbands, ist sicherlich, dass hier bereits viele Jobkandidaten mit einschlägiger Branchenkenntnis zu finden sind und nicht erst über die Eingabe geeigneter Schlagworte in einer Suchmaske nach ihnen gesucht werden muss. Charakteristisch für Offline-Netzwerke sind zudem persönliche Treffen, etwa in Form von Versammlungen, Tagungen, aber auch privaten Veranstaltungen. Wie bei Online-Karrierenetzwerken ist auch hier eine unkomplizierte Kontaktaufnahme mit potenziellen Kandidaten möglich. Hinzu kommt, dass im persönlichen Gespräch meist besser eingeschätzt werden kann, inwieweit die fachlichen Qualifikationen auch tatsächlich den im Lebenslauf angegebenen entsprechen. Über einen persönlichen Kontaktaustausch wird in der Regel schnell ersichtlich, inwieweit der Kandidat mit seiner Persönlichkeit zum Unternehmen passt. Im Rahmen von Gruppendiskussionen und gemeinsamen privaten Aktivitäten (z. B. gemeinnütziger Natur) bietet sich zudem die Chance, über bereits bekannte Mitglieder neue beziehungsweise andere Mitglieder und damit möglicherweise interessante Jobkandidaten zwanglos kennenzulernen. Ein solches Kennenlernen über einen gemeinsamen Bekannten gestaltet sich in Online-Karrierenetzwerken deutlich schwieriger.

## **V. Erfolgsmessung im Recruiting**

### **1. Forschungsstand**

Eine Studie des Institute for Competitive Recruiting (Haufe, 2011) befragte 750 Unternehmen zur Erfolgsmessung des Recruitings. Für 91,8 Prozent der befragten Unternehmen ist eine Erfolgsmessung des Recruitings wichtig oder sehr wichtig, wobei nur 45 Prozent der Unternehmen spezielle Kennzahlen zur Messung des Erfolgs verwenden (Haufe, 2011).

Damit das Unternehmen den Nutzen sowie den Erfolg eines verwendeten Karrierenetzwerks besser einschätzen kann, können bestimmte Kennzahlen wie der sogenannte Reach oder das „People Talking About This“ unterstützend implementiert werden. Diese geben Hinweise darauf, welchen Mehrwert oder auch welche zusätzlichen Kosten die Verwendung eines Karrierenetzwerks für das Unternehmen schafft (Dannhäuser, 2014; Weinert et al., 2015).

### **2. Methodik**

Welche Kennzahlen zur Erfolgsmessung von Online- und Offline-Karrierenetzwerken hilfreich sind, wird im Folgenden entwickelt:

Eine Recherche der Literatur, die sich mit der Entwicklung und Anwendung von Kennzahlen im Personalcontrolling – in diesem Fall speziell in der Personalbeschaffung – befasst, zeigt eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze. Deshalb wurden bereits bestehende Kennzahlen aus Standardwerken zum Thema HRM herangezogen (Armutat, 2013; Holtbrügge, 2007; Schulte, 2012), sofern dies möglich war. Wegen der Praxisorientierung wurde der Fokus dabei auf Kennzahlen gesetzt, die sich in die durch die Literatur (Armutat, 2013) etablierten Messbereiche „Zeit“, „Kosten“ und „Qualität“ (magisches Dreieck) einteilen ließen. Kennzahlen, die nicht direkt auf Online- beziehungsweise Offline-Karrierenetzwerke anwendbar waren, wurden angepasst oder abgewandelt, sodass beispielsweise durch Benchmarking Vergleiche mit anderen Netzwerken oder anderen Bewerbungskanälen möglich sind (Kamiske & Brauer, 2011). Im Anschluss an die theoretische Ausarbeitung wurden zwei Unternehmensvertreter um ihre Einschätzung bezüglich der praktischen Anwendbarkeit dieser Kennzahlen gebeten.

### **3. Kennzahlen von Karrierenetzwerken**

#### **a) Zeit**

Bei der Suche nach dem passenden Kandidaten ist der Faktor Zeit bedeutend, da die besten Bewerber schnell vom Arbeitsmarkt aufgesogen werden (Gager et al., 2015) und unbesetzte Stellen aus Sicht des Unternehmens einen Kostenfaktor darstellen (Schulte, 2012). Wird der Personalbeschaffungsprozess mit Zeitkennzahlen hinterlegt, die in regelmäßigen Intervallen ausgewertet werden, lässt sich auf diese Weise verifizieren, inwieweit der Prozess erfolgreich ist (Schulte, 2012). Durch die Unterteilung des Personalbeschaffungsprozesses in einzelne Schritte können zahlreiche Zeitkennzahlen für die Personalbeschaffung aus Netzwerken abgeleitet und entwickelt werden.

### Kennzahl 1: Externe Reaktionszeit

$$\text{Externe Reaktionszeit} = \frac{\sum_{m=1}^n T_m - T_0}{n} \quad [\text{Tage bzw. Minuten}]$$

$T_m$ : Zeitpunkt des Eingangs der Bewerbung aus Karrierenetzwerk X

$T_0$ : Zeitpunkt der Ausschreibung der frei werdenden Stelle

$n$ : Anzahl der eingehenden Bewerbungen aus Karrierenetzwerk X

#### Beschreibung

Die externe Reaktionszeit beschreibt den durchschnittlichen Zeitraum von der Ausschreibung der Stelle bis zum Eingang von Bewerbungen. Angewandt auf den Kontext Karrierenetzwerk, entspricht dies der Zeit, die verstreicht, bis Bewerbungen aus Karrierenetzwerk X nach Meldung der frei werdenden Stelle eingehen.

#### Anwendung

Ab Schaltung der ersten Anzeige anwendbar.

#### Begrenzung

Keine Aussage über die Qualität der Bewerbungen. Für Online-Karrierenetzwerke muss vorab geprüft werden, wie detailliert das Online-Karrierenetzwerk den Zeitpunkt des Zugriffs auf die Stellenausschreibung erfasst und inwiefern dies für das Unternehmen ersichtlich ist. Dies ermöglicht für Online-Karrierenetzwerke dann ggf. auch eine stunden- bzw. minutengenaue Erhebung der Kennzahl.

#### Größe des Unternehmens

Für große und kleine Unternehmen geeignet.

### Kennzahl 2: Time to interview

$$\text{Time to interview} = \frac{\sum_{m=1}^n T_m - T_0}{n} \quad [\text{Tage}]$$

$T_m$ : Zeitpunkt des Interviews mit Bewerber aus Karrierenetzwerk X

$T_0$ : Zeitpunkt der Ausschreibung der frei werdenden Stelle

$n$ : Anzahl der eingehenden Bewerbungen aus Karrierenetzwerk X



<i>Beschreibung</i>	Hier wird die durchschnittliche Zeit gemessen, die vergeht, bis ein Interview mit einem Bewerber aus dem Karrierenetzwerk X nach Meldung der frei werdenden Stelle geführt wird. Der Vorteil dieser Kennzahl ist, dass nur Bewerber, die zumindest nach Sichtung der Bewerbungsunterlagen geeignet sind, in Betracht gezogen werden.
<i>Anwendung</i>	Erst ab Eingang mehrerer Bewerbungen sinnvoll.
<i>Begrenzung</i>	Keine Aussage über die tatsächliche Eignung des Kandidaten für die Stelle.
<i>Größe des Unternehmens</i>	Für große und mittelgroße Unternehmen geeignet, welche öfter im Jahr Stellen besetzen.

Für beide Kennzahlen („Externe Reaktionszeit“, „Time to interview“) ist es mitunter sinnvoll, die Kennzahlen nicht nur pro ausgeschriebene Stelle zu erheben, sondern auch aggregiert pro Bewerberkanal. Während die Auswertung der Kennzahl pro Stelle unter anderem Informationen darüber generiert, wie schnell ein Bewerbungsgespräch mit den Abteilungsvertretern der freien Stelle organisiert werden kann, ermöglicht die aggregierte Kennzahlenanalyse einen Vergleich der verschiedenen Bewerberkanäle.

Die Interpretation der Kennzahlen im Kontext von Offline-Karrierenetzwerken ist dennoch kritisch zu hinterfragen: Eine eindeutige kausale Rückführung auf die Mitgliedschaft im betrachteten Netzwerk ist in der Regel nicht möglich. Mögliche Fehlerquellen stellen dabei Einflussfaktoren (z. B. Stellenausschreibung, Kontaktaufnahme, Interviewprozess) dar, die neben der Mitgliedschaft im jeweiligen Netzwerk die Kennzahl zusätzlich beeinflussen, jedoch nicht in Betracht gezogen werden. Hier wird deutlich, wie wichtig eine genaue Definition des Begriffs „Erstkontakt des Bewerbers mit der Stellenausschreibung des Unternehmens“ ist, welche Bewerber klar den einzelnen Bewerbungskanälen zuordnet.

Im Gegensatz zu den beschriebenen Kennzahlen, die grundsätzlich sowohl für Online- als auch für Offline-Karrierenetzwerke erhoben werden können, eignet sich die folgende ausschließlich für Online-Karrierenetzwerke:

### Kennzahl 3: Klicks pro Minute

$$\text{Klicks pro Minute} = \frac{\text{Anzahl Klicks innerhalb 24h nach Veröffentlichung der Anzeige}}{1440^5}$$

<i>Beschreibung</i>	Analysiert die Anzahl der Klicks am ersten Tag nach Veröffentlichung.
<i>Anwendung</i>	Anwendbar für alle Stellenanzeigen.
<i>Begrenzung</i>	Ein festgelegter Zeitraum wird beobachtet, um die Kennzahl vergleichbar zu machen. Es wird nicht berücksichtigt, wie lange oder wie oft ein Mitglied die Stellenanzeige betrachtet.
<i>Angrenzende Kennzahlen</i>	Der Zusammenhang von Bewerberrate und Klicks pro Minute gibt Hinweise darauf, wann die Bewerberrate am höchsten ist.
<i>Größe des Unternehmens</i>	Besonders für große Unternehmen geeignet.

#### b) Kosten

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Personalbeschaffung sind die Kosten der jeweiligen Rekrutierungsmaßnahme. In allen Fällen muss versucht werden, die Ausgaben und den Aufwand der Personalverantwortlichen möglichst gering zu halten (Schulte, 2012). Für die Personalrekrutierung aus Karrierenetzwerken bilden folgende Kosten-Kennzahlen eine Basis, um den Erfolg dieses Beschaffungskanals zu analysieren und zu steuern.

„Kosten pro Bewerbung“ wird identisch zur Basiskennzahl berechnet, allerdings mit dem Unterschied, dass nicht durch Einstellungen über Karrierenetzwerke, sondern durch eingegangene, qualifizierte Bewerbungen dividiert wird. Somit kann zusätzlich die Effektivität von Netzwerken in Bezug auf die Anzahl der eingehenden Bewerbungen finanziell quantifiziert werden.

Beide Kennzahlen können gut für die Kontrolle und die Steuerung zukünftiger Recruiting-Kosten verwendet werden. Darüber hinaus können diese Kennzahlen von Karrierenetzwerken auch in Relation zu anderen Beschaffungskanälen gesetzt werden, sodass eine Kosten-Nutzen-Analyse der verschiedenen Besetzungswege durchgeführt und die günstigste Variante identifiziert werden kann (Armutat, 2013; Schulte, 2012).

---

5 Anzahl Minuten pro 24 Stunden.

#### Kennzahl 4: Kosten pro generierte Einstellung über ein Karrierenetzwerk

$$\text{Kosten pro Einstellung} = \frac{\text{Gesamtkosten der Teilnahme am Karrierenetzwerk}}{\text{Anzahl der Einstellungen über Karrierenetzwerke}} \text{ [€]}$$

<i>Beschreibung</i>	Beziffert den finanziellen Aufwand der Rekrutierung in Karrierenetzwerken. In die Gesamtkosten von Karrierenetzwerken müssen interne Verwaltungskosten, die durch den Zeitaufwand der Mitarbeiter der Personalabteilung anfallen, einbezogen werden.
<i>Anwendung</i>	Anwendbar für alle Stellenanzeigen in Karrierenetzwerken.
<i>Begrenzung</i>	Ein festgelegter Zeitraum wird beobachtet, um die Kennzahl vergleichbar zu machen (z. B. ein Jahr).
<i>Größe des Unternehmens</i>	Besonders für große Unternehmen geeignet.

#### Kennzahl 5: Kosten pro Bewerbung

$$\text{Kosten pro Bewerbung} = \frac{\text{Gesamtkosten der Teilnahme an Offline-Karrierenetzwerken}}{\text{Anzahl der Bewerbungen aus Offline-Karrierenetzwerken}} \text{ [€]}$$

#### c) Qualität und Effektivität

Die Evaluation eines Rekrutierungskanals kann neben einer Kosten- oder einer Zeit-Basis auch anhand von Qualitäts- oder Effektivitätskennzahlen der eingehenden Bewerbungen beziehungsweise generierten Einstellungen festgestellt werden. Dabei wird vergleichend der Kanal der Rekrutierung mit anderen Kanälen bewertet. Unabhängige Kennzahlen beschränken sich auf Zahlen, die allein mit der Qualität im Sinne einer guten Besetzung einer offenen Stelle messbar sind. Folgende Kennzahlen für die Messung von Qualität und Effektivität sind für Karrierenetzwerke vorstellbar:

#### Kennzahl 6: Einstellungen über das Karrierenetzwerk

$$\text{Anteil Einstellungen} = \frac{\text{Anzahl erfolgter Einstellungen über Netzwerk}}{\text{Anzahl Bewerber über Netzwerk gesamt}}$$

<i>Beschreibung</i>	Misst den Anteil der tatsächlich über das Karrierenetzwerk erfolgten Einstellungen.
---------------------	---

<i>Anwendung</i>	Erst messbar, wenn das Unternehmensprofil schon länger geschaltet ist und bereits Einstellungen erfolgt sind.
<i>Begrenzung</i>	Unabhängig von der Anzahl der geschalteten Stellenanzeigen.
<i>Angrenzende Kennzahlen</i>	In Kombination mit Kennzahl 10, Bewerber über Karrierenetzwerk, können Annahmen bezüglich der Einstellung eines Bewerbers getroffen werden.
<i>Größe des Unternehmens</i>	Besonders für große Unternehmen geeignet.

### **Kennzahl 7: Erfolgsrate des Karrierenetzwerks**

$$\text{Erfolgsrate} = \frac{\text{Anzahl besetzter Stellen über Netzwerk}}{\text{Anzahl ausgeschriebener Stellen über Netzwerk}}$$

<i>Beschreibung</i>	Beschreibt die Anzahl erfolgreicher Einstellungen bzw. die Anzahl der nicht besetzbaren Stellen.
<i>Anwendung</i>	Erst messbar, wenn die Stellenangebote bereits länger geschaltet sind.
<i>Begrenzung</i>	Theoretisch müsste ein Zeitfaktor berücksichtigt werden, der eine Dauer zwischen Ausschreibung und Besetzung der Stelle misst. Dadurch könnte festgestellt werden, ab welcher Dauer eine offene Stelle nicht mehr über ein Karrierenetzwerk besetzt werden kann.
<i>Größe des Unternehmens</i>	Besonders für große Unternehmen geeignet.

### **Kennzahl 8: Passende Bewerberprofile**

$$\text{Anteil passender Bewerberprofile} = \frac{\text{Anzahl passender Bewerberprofile auf eine Stelle}}{\text{Anzahl Bewerber auf eine Stelle gesamt}}$$

<i>Beschreibung</i>	Beschreibt die Qualität der Bewerber, die über das Karrierenetzwerk auf die Stelle aufmerksam werden.
<i>Anwendung</i>	Anwendbar, sobald potenzielle Kandidaten aus dem Pool der Bewerber gewählt wurden.

<i>Begrenzung</i>	Unabhängig davon, ob einer der Kandidaten mit passendem Profil am Ende auch eingestellt wurde.
<i>Angrenzende Kennzahlen</i>	In Verbindung mit der Kennzahl 7, Erfolgsrate, kann eine Aussage darüber getroffen werden, inwiefern das Karrierenetzwerk einen relevanten Bewerberpool für offene Vakanzen bietet.
<i>Größe des Unternehmens</i>	Für große und kleine Unternehmen geeignet.

### **Kennzahl 9: Kandidaten in der zweiten Bewerbungsrunde**

$$\text{Anteil Bewerber in zweiter Bewerbungsrunde} = \frac{\text{Anzahl der für eine zweite Bewerbungsrunde ausgewählten Kandidaten}}{\text{Anzahl der zu einem Bewerbungsgespräch eingeladenen Bewerber}}$$

<i>Beschreibung</i>	Beschreibt den Anteil der Bewerber, die tatsächlich auf die ausgeschriebene Stelle passen.
<i>Anwendung</i>	Anwendung dieser Kennzahl ist nur relevant, wenn das Bewerbungsverfahren mehrstufig ist.
<i>Begrenzung</i>	Bezieht sich nur auf eine Stellenausschreibung und ist daher sehr aufwendig.
<i>Angrenzende Kennzahlen</i>	In Kombination mit der Kennzahl 8, Passende Bewerberprofile, kann die Qualität der Bewerber genauer bestimmt werden.
<i>Größe des Unternehmens</i>	Besonders für große Unternehmen geeignet.

#### d) Reichweite

Um als Unternehmen eine bessere Einschätzung zu haben, ob beziehungsweise welche Karrierenetzwerke einen guten Rücklauf an Bewerbungen haben, sollten Kennzahlen zur Reichweite des Karrierenetzwerks ausgewertet werden. Auf diese Weise können auch sehr gut Offline- und Online-Karrierenetzwerke miteinander verglichen werden.

### **Kennzahl 10: Bewerber über Karrierenetzwerk**

$$\text{Anteil Bewerber über Netzwerk} = \frac{\text{Anzahl Bewerber über Netzwerk}}{\text{Anzahl Bewerber gesamt}}$$

<i>Beschreibung</i>	Analysiert den Anteil der Bewerber, die sich über das Karrierenetzwerk bewerben.
<i>Anwendung</i>	Ab Schaltung der ersten Anzeige anwendbar.
<i>Begrenzung</i>	Keine Aussage über die Qualität der Bewerbungen.
<i>Größe des Unternehmens</i>	Für große und kleine Unternehmen geeignet.

### **Kennzahl 11: Aufrufe der Stellenanzeige**

$$\text{Anteil Aufrufe der Stellenanzeigen} = \frac{\text{Anzahl der Aufrufe der Stellenanzeige über das Karrierenetzwerk}}{\text{Anzahl der Profilaufrufe über das Karrierenetzwerk gesamt}}$$

<i>Beschreibung</i>	Analysiert den Anteil der Profilbesucher, die sich für offene Stellen interessieren.
<i>Anwendung</i>	Stellt die Interessen des Profilbesuchers genauer dar und ermöglicht einen Abgleich der Interessen der Besucher mit dem Inhalt des Profils.
<i>Begrenzung</i>	Keine Betrachtung des Zeitfaktors. Es wird nicht analysiert, wie lange der Besucher die Stellenanzeige betrachtet.
<i>Größe des Unternehmens</i>	Für große und kleine Unternehmen geeignet.

### **Kennzahl 12: Bewerberrate**

$$\text{Bewerberrate} = \frac{\text{Anzahl der Bewerbungen über Netzwerk}}{\text{Anzahl der Aufrufe der Stellenanzeige über Netzwerk}}$$

<i>Beschreibung</i>	Analysiert den Anteil der Bewerber, bezogen auf eine Anzeige.
<i>Anwendung</i>	Ermöglicht einen Vergleich verschiedener Stellenanzeigen.

<i>Begrenzung</i>	Es sollten zunächst einzelne Anzeigen betrachtet werden, bevor der Durchschnitt über alle Anzeigen gebildet wird.
<i>Angrenzende Kennzahlen</i>	Die Kombination von Bewerberrate und Kennzahl 11, Aufrufe der Stellenanzeige, gibt für Online-Karrierenetzwerke Aufschluss darüber, wie viele Besucher die Stelle betrachten und sich schlussendlich bewerben.
<i>Größe des Unternehmens</i>	Besonders für große Unternehmen geeignet.

### **Kennzahl 13: Follower<sup>6</sup>**

$$\text{Anteil Follower} = \frac{\text{Anzahl der Bewerbungen von Followern}}{\text{Gesamtzahl der Follower}}$$

<i>Beschreibung</i>	Indikator für den Grund, warum Mitglieder des Karrierenetzwerks dem Unternehmensprofil folgen.
<i>Anwendung</i>	Bei einer großen Anzahl an Followern.
<i>Begrenzung</i>	Nur bei großer Anzahl an Followern aussagekräftig.
<i>Angrenzende Kennzahlen</i>	In Kombination mit der Kennzahl 12, Bewerberrate, können Annahmen darüber getroffen werden, wie wahrscheinlich es ist, dass sich jemand, der dem Profil folgt, auch bewirbt.
<i>Größe des Unternehmens</i>	Besonders für große Unternehmen geeignet.

## **VI. Anwendung im Personalwesen und Diskussion**

Die Kennzahlen können sowohl dem Personalwesen als auch der Unternehmensführung zur Analyse und Steuerung von Rekrutierungsmaßnahmen dienen. Wie bereits dargelegt, lassen sich die Kennzahlen zum Zweck verschiedener Analysen heranziehen. Dabei können Aussagen nicht nur durch den Vergleich von Offline- mit Online-Karrierenetzwerken, sondern auch durch den Vergleich mit anderen Besetzungskanälen getroffen werden. So ist es durch die Kennzahlen möglich, die Relevanz von Karrierenetzwerken zu bestimmen, zum Beispiel welches Netzwerk einem Unternehmen die meisten oder besten Bewerber liefert. Darüber hinaus lassen sich die Kennzahlen nach zusätzlichen Kriterien aufschlüsseln. Beispielsweise können die Kennzahlen pro Vakanz erhoben werden. Sofern die Daten für die Kennzahlenermittlung bereits im Unternehmen dokumentiert worden sind, kann ein Zeitvergleich mit vorhergehenden Perioden

---

6 Nutzer eines Karrierenetzwerks, der das Profil eines Unternehmens abonniert hat und den Beiträgen des Unternehmens folgt.

erfolgen. Die Aussagen solcher Analysen können dem Personalwesen anschließend als fundierte Grundlage für zukünftige Entscheidungen dienen, zum Beispiel in welches Karrierenetzwerk beziehungsweise in welchen Besetzungskanal mehr investiert werden sollte. Die Verfügbarkeit der benötigten Daten zur Ermittlung der Kennzahlen ist direkt gegeben, das heißt, es muss keine weitere Normierung beziehungsweise Transformierung der Daten durchgeführt werden. Die Daten werden dabei entweder selbst erhoben (z. B. Datum der Stellenausschreibung, über welchen Kanal hat sich der Bewerber gemeldet?) oder können intern über Quellen im Unternehmen, wie zum Beispiel das Controlling, bezogen werden. Eine Ausnahme stellen lediglich die Verwaltungskosten bei der Berechnung der „Kosten pro Einstellung/Bewerbung“ dar, da diese Personalgemeinkosten nur schwer zugeordnet werden können. Weiterhin ist kein hoher Aufwand mit der Kennzahlenermittlung an sich verbunden, da die erforderlichen Daten zur Verfügung stehen und die Berechnung der Kennzahlen mathematisch einfach und verständlich ist. Dennoch ist der mit der regelmäßigen Erhebung verbundene Dokumentationsaufwand nicht zu unterschätzen. Ein hoher Aufwand ist außerdem mit der Schaffung der Voraussetzung zur Ermittlung der Kennzahl verbunden. Dabei hat ein Unternehmen drei Möglichkeiten: Die Daten und Kennzahlen werden (1) durch das Personalwesen selbst, (2) durch ein in das Personalwesen integriertes Controlling (Personalcontrolling) oder (3) durch die Controlling-Abteilung erhoben und verfolgt. In allen drei Szenarien bedeutet dies einen großen Eingriff in die jeweilige Struktur der Organisation. Hierbei entstehen nicht nur Kosten durch die Implementierung/Anpassung des Controlling-Systems an sich, sondern auch durch die Schaffung neuer Personalressourcen – gesetzt den Fall, dass die Aufgaben nicht von dem bereits vorhandenen Personal zusätzlich übernommen oder automatisiert ausgeführt werden. An dieser Stelle wird deutlich, dass die Schaffung der Voraussetzung zur Kennzahlenermittlung vor allem für kleine und mittlere Unternehmen schwierig umsetzbar ist. Für kleine Unternehmen, die im Vergleich zu großen Unternehmen eine überschaubare Anzahl an Neueinstellungen pro Jahr tätigen, wird der Aufwand deutlich den Nutzen der Implementierung solcher Kennzahlen übersteigen.

Aus den halb strukturierten Interviews mit den beiden Experten, die speziell zur Relevanz von Kennzahlen für Offline-Karrierenetzwerke befragt wurden, geht hervor, dass die betrachteten Familienunternehmen derzeit, wenn überhaupt, wenig bewusst in Offline-Karrierenetzwerken vertreten sind und daher kein Bedarf besteht, Kennzahlen in diesem Kontext zu erheben. Zwar mag dies aus pragmatischen Gründen die zunächst richtige Entscheidung für diese Unternehmen sein, kann sich aber angesichts der immer schwieriger werdenden Suche nach geeignetem Personal schnell nachteilig auswirken. Mehrere Male betonten die beiden Interviewpartner, dass vor allem das persönliche Netzwerk, Mitarbeiterempfehlungen und interne Beförderungen eine ausschlaggebende Rolle bei der Suche nach neuem Personal spielen. Für die Online-Karrierenetzwerke zeigt sich hingegen ein anderes Bild. So konnten alle 101 Familienunternehmen, welche auf den Karrieretagen 2017 vertreten waren, ein Profil in Deutschlands meistgenutztem Online-Karrierenetzwerk (Xing) vorweisen. Hier lässt sich sehr gut erkennen, dass Familienunternehmen den Bedürfnissen der Generation der „Digital Natives“ oberste Priorität einräumen. Zudem geben circa 50 Prozent (n=50) der Unternehmen in einer Umfrage unter den Personalverantwortlichen großer deutscher Familienunternehmen an, dass sie mittlerweile auch beim Personalcontrolling verstärkt auf strukturierte Rekrutierung setzen. Dies geschieht, indem diese Familienunternehmen Controlling-Systeme



eingrichtet haben, welche klar erfassen, über welchen Bewerbungskanal ein Jobinteressent auf das Unternehmen aufmerksam geworden ist.

Auch wenn Kennzahlen zum jetzigen Zeitpunkt von den befragten Personalverantwortlichen in den Familienunternehmen noch nicht angewandt werden, besteht dennoch ein Interesse an der zumindest konzeptionellen Ausarbeitung der Kennzahlen. Insbesondere die entwickelten Qualitäts- und Kostenkennzahlen, weniger jedoch die Zeitkennzahlen, werden im Kontext der Offline-Karrierenetzwerke als geeignet und relevant für die Zukunft beurteilt. Die Zeitkennzahlen sind hingegen sicherlich für Online-Karrierenetzwerke ein geeignetes Messinstrument, um eine Einschätzung darüber zu erhalten, wie schnell sich Jobausschreibungen im jeweiligen Karrierenetzwerk verbreiten beziehungsweise dann auch geeignete Jobinteressenten anziehen. Als Hürde für die Anwendung der Kennzahlen wird von den Befragten dabei weniger der Kostenaufwand, sondern vielmehr der damit verbundene Personalaufwand genannt.

Abschließend ist festzuhalten, dass es den betrachteten Unternehmen schwerfällt, Bewerber eindeutig Karrierenetzwerken zuzuordnen. An dieser Stelle fehlt in der Praxis oftmals eine einheitliche beziehungsweise konsequente Vorgehensweise bei der Erhebung der Daten der Jobinteressenten. Dies ist jedoch essenziell, um Bewerber einem Kanal eindeutig zuzuordnen und damit die Kennzahl richtig ermitteln und die entsprechenden Schlüsse für das Unternehmen ziehen zu können.

## **VII. Kennzahlen für Familienunternehmen**

Da Familienunternehmen in ihrer Größe variieren, ist es sinnvoll, sich im Vorfeld von Bewerbungsprozessen Gedanken zu machen, welche Kennzahlen zum eigenen Unternehmen passen. Dabei ist zu beachten, dass einige Kennzahlen sehr schnell und einfach erfasst werden können, andere aber mit hohem Aufwand sowie einer größeren personellen Kapazität verbunden sind.

### **1. Kleine Familienunternehmen**

Die Führung eines Online-Karrierenetzwerkprofils sowie dessen Pflege sind mit Aufwand verbunden, jedoch sollte der Social-Media-Trend auch von kleineren Unternehmen verfolgt werden. Hier bieten insbesondere Online-Karrierenetzwerke die Chance, auf sich aufmerksam zu machen, um somit die Bekanntheit zu fördern.

Aufgrund geringer personeller Verfügbarkeit sollten jedoch gerade kleine Unternehmen den Aufwand möglichst überschaubar halten und sich schnell darüber bewusst werden, was sie mit ihrem Profil bezwecken wollen. Dabei sollten sie ihre Recruiting-Aktivitäten genau verfolgen, um etwaige Schwächen der Personalabteilung frühzeitig zu erkennen. Das Ausmaß der Messungen muss dabei von der personellen Verfügbarkeit sowie von der Anzahl geschalteter Anzeigen abhängig gemacht werden und sich bestenfalls nur auf eine kleine Menge an Kennzahlen konzentrieren. Anfangs mag es unabhängig von Online- oder Offline-Netzwerk ratsam sein, erst ein paar Kennzahlen zu testen, da dies mit wenig

Aufwand und Personal möglich ist. Voraussetzung dafür ist, dass verschiedene Bewerbungskanäle genutzt und regelmäßig Stellenangebote veröffentlicht werden. Hierfür würden sich vor allem die Kennzahlen 1, 8, 10 oder 11 für kleinere Unternehmen mit einer geringeren Anzahl an Social-Media-Recruiting-Maßnahmen anbieten.

## **2. Große Familienunternehmen**

Im Vergleich zu kleineren haben größere Unternehmen mit mindestens 250 Mitarbeitern (Statistisches Bundesamt, 2017) einen ganz klaren Vorteil: In den meisten Fällen besitzen sie eine größere Personalabteilung und daher größere personelle Kapazitäten. Dies kann die Einführung eines Kennzahlensystems wesentlich erleichtern.

Auch größere Unternehmen können durch die Reichweite sowie die daraus gewonnene Nähe zu Interessenten von einem Einsatz von Offline- und Online-Karrierenetzwerken profitieren und dadurch ihre Marke stärken. Vor allem schätzen sie den verringerten Zeitfaktor, den Social-Media-Recruiting durch verkürzte Antwortzeiten mit sich bringt. Zusätzlich besteht auch hier die Möglichkeit, potenzielle Bewerber direkt anzusprechen und auf das Unternehmen und die Vakanz aufmerksam zu machen (Weitzel et al., 2019).

## **VIII. Fazit**

Die Ergebnisse zeigen, dass auf Basis bisher in der Praxis angewandter Kennzahlen im Personalwesen auch Kennzahlen zur Bewertung von Karrierenetzwerken entwickelt werden können. Alle Kennzahlen können im Vergleich von Karrierenetzwerken untereinander oder im Benchmarking mit anderen Beschaffungskanälen Aussagen über deren Effektivität und Relevanz treffen. Demnach stellen die entwickelten Kennzahlen ein geeignetes und aussagekräftiges Controlling-Instrument dar, um das Personalwesen bei der Analyse und Steuerung seiner bisherigen Beschaffungskanal-Strategie zu unterstützen und als Grundlage für zukünftige Entscheidungen zu dienen.

Neben vielen Vorteilen gilt es auch, die daraus wachsenden neuen Herausforderungen zu erwähnen. Zum einen ist das Betreiben eines Profils in einem Online-Karrierenetzwerk meist mit hohen Gebühren verbunden. Zusätzlich können Kosten für speziell ausgebildete Social-Media-Spezialisten dazukommen, die das Profil pflegen und mit Inhalten füllen (Personalmanagementwissen online, o. J.). Das ist vor allem für kleinere Familienunternehmen relevant, die in der Regel nur ein geringes Budget sowie wenige personelle Kapazitäten zur Verfügung haben. Zum anderen führt die verkürzte und vereinfachte Bewerbung über Online-Karrierenetzwerke zwar dazu, dass sich mehr Kandidaten auf eine Vakanz bewerben, birgt allerdings auch die Herausforderung einer großen Bewerberflut, die es zu bewältigen gilt. Dies führt wiederum zu einem erhöhten Zeit- sowie Personalaufwand bei der Bewerberwahl (Personalmanagementwissen online, o. J.). Zusätzlich wird durch die Nähe zu Interessenten und potenziellen Bewerbern die Kommunikation in Online-Netzwerken beschleunigt. Das bedeutet für Unternehmen auch, dass sie schnell auf Benachrichtigungen sowie Kommentare – positive, aber auch negative – reagieren müssen

und die Antwortzeiten möglichst kurz halten müssen, um den Erwartungen der Bewerber, welche sich aus der schnelleren Kommunikation ergibt, gerecht zu werden (Weitzel et al., 2014). Hier ist es vor allem für Familienunternehmen wichtig, sich gut zu präsentieren und schnelle Antworten zu garantieren, um so zu zeigen, dass sie keinesfalls den Vergleich mit anonymen Publikumsgesellschaften scheuen müssen, welche mitunter von Bewerbern als zukunftsfähiger wahrgenommen werden (Mohnen, 2018). Hierdurch bietet sich ferner die Möglichkeit, das eigene Unternehmensimage zu verbessern und die positiven Aspekte eines Familienunternehmens zu unterstreichen.

Problematisch bei der Anwendung der Kennzahlen ist, dass die Unternehmen Offline- beziehungsweise Online-Netzwerke oftmals nicht als spezifischen Besetzungsweg ansehen und somit auch keine Daten hierzu erheben. An dieser Stelle kann die Forschung nur versuchen, Unternehmen für das bereits durch Studien aufgezeigte Potenzial von Karrierenetzwerken für die Personalrekrutierung zu sensibilisieren. Grundlegend hierfür ist, ein einheitliches Verständnis der Begriffe „Offline-“ beziehungsweise „Online-Karrierenetzwerk“ zu schaffen und damit eine standardisierte Herangehensweise bei der Implementierung der Kennzahlen zu ermöglichen.

Ob und welche der entwickelten Kennzahlen ein Familienunternehmen schlussendlich nutzen wird, ist von verschiedenen individuellen Faktoren abhängig. So müssen einerseits die Kennzahlen in das jeweilige unternehmensspezifische Kennzahlensystem eingegliedert werden, sinnvoll sein und mit moderatem Aufwand erstellt werden können. Andererseits spielen Eigenschaften wie die Unternehmensgröße sowie der Aufbau des Unternehmens eine wichtige Rolle. Trotz dieser Herausforderungen zeigt die Nutzung von Online- und Offline-Karrierenetzwerken einen positiven Trend, der auch von Familienunternehmen verfolgt wird.



## D. Mitarbeiterselektion für das Top-Management

Karrierenetzwerke leisten einen positiven Beitrag zur Generierung von Bewerberzahlen, wobei passende Kennzahlen in diesem Zusammenhang die Erfolgsmessung unterstützen. Bei der finalen Entscheidung über die Einstellung eines Mitarbeiters rückt insbesondere in Familienunternehmen neben der fachlichen Kompetenz ein weiterer Aspekt in den Vordergrund: die „kulturelle Übereinstimmung“ des Kandidaten mit dem Unternehmen (Supeli & Creed, 2014).

In Familienunternehmen bilden sich aufgrund der besonderen Strukturen individuelle und unternehmensspezifische Kulturen heraus – oftmals über mehrere Generationen hinweg. Diese sind stark durch die Gründerfamilie geprägt und bestehen im Wesentlichen aus familiären Werten (Cruz et al., 2011; Keese & Hauer, 2013).

Die Kultur eines Unternehmens bestimmt das Handeln und die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern und legt darüber hinaus den Grundstein für den langfristigen Unternehmenserfolg. Aus diesem Grund ist es wichtig, bei der Auswahl neuer Mitarbeiter darauf zu achten, dass sich ihr Wertesystem mit dem des Familienunternehmens beziehungsweise der Gründerfamilie deckt.

Diese Notwendigkeit spitzt sich bei der Rekrutierung und Auswahl von Führungskräften in Familienunternehmen besonders zu: Zum einen nehmen diese eine leitende Rolle im Unternehmensalltag ein und beeinflussen durch das Vorleben des internen Wertesystems die Identifikation aller weiteren Mitarbeiter mit der Firma wesentlich. Zum anderen arbeitet das Top-Management eines Familienunternehmens in der Regel eng mit dem Eigentümer oder Mitgliedern der Eigentümerfamilie zusammen, was wiederum meist nur auf Basis eines gemeinsamen Werteverständnisses erfolgreich verlaufen kann.

Deshalb widmet sich dieses Kapitel der Frage, nach welchen Aspekten passende Führungskräfte in Familienunternehmen rekrutiert werden können und welche Bedeutung die Familienwerte dabei einnehmen. Dazu werden leitfadengestützte Experteninterviews mit Geschäftsführern und Personalleitern aus großen deutschen Familienunternehmen geführt. Diese werden durch relevante Forschungsergebnisse aus bestehender Literatur ergänzt. Bei der Präsentation der Ergebnisse wird unter anderem auf den „Person-Organisation-Fit“ als Einstellungskriterium, auf die Rolle beziehungsweise Bedeutung von Eigentümerfamilie, Hierarchieebenen und Unternehmensleitbild im Auswahlprozess sowie auf die Strukturierung des Auswahlprozesses eingegangen. Es folgen konkrete Praxisempfehlungen für Familienunternehmen.

Geeignete Mitarbeiter gehören zu den wichtigsten Ressourcen, um auf lange Sicht nachhaltig wirtschaftlichen Erfolg zu sichern (Ransburg, Sage-Hayward & Schuman, 2016). Dies trifft insbesondere auf die Auswahl des Top-Managements zu, da die Führungsriege die Entwicklung eines Unternehmens leitet, weshalb eine Fehlentscheidung in der Selektion eines Top-Managers weitreichende und fatale Folgen

haben kann (Rüsen, 2017). Ein effektiver Rekrutierungsprozess ist im Familienunternehmen aufgrund der Verbindung der Familie zum Unternehmen anders zu gestalten als in Nicht-Familienunternehmen. Basierend auf der besonderen Unternehmensstruktur und den damit verbundenen – vor allem finanziellen – Risiken für die Familie, kommt der Auswahl des Top-Managements in Familienunternehmen eine sehr große Bedeutung zu (Kormann, 2014). Trotz der enormen Tragweite der Top-Management-Auswahl in Familienunternehmen gibt es kaum Untersuchungen, welche sich mit dem Auswahlprozess von Führungskräften in Familienunternehmen und dem Einfluss der Eigentümerfamilie auf diesen Prozess beschäftigen.

Wie und nach welchen Aspekten werden also geeignete Führungskräfte in Familienunternehmen rekrutiert? Ziel ist es zum einen, die Bedeutung der „Familyness“ – also des Einflusses der Eigentümerfamilie auf das Unternehmen – im Auswahlprozess des Top-Managements in Familienunternehmen zu ergründen. Zum anderen wird der Fokus auf die Familienwerte gelegt. So wird davon ausgegangen, dass gerade diese Familienwerte in den Unternehmen besonders hochgeschätzt werden, sie die Unternehmen entscheidend prägen und dass diese auch vonseiten der Unternehmerfamilie beziehungsweise deren Vertretern im HR-Bereich in erheblichem Maß bei Personaleinstellungen im Top-Management berücksichtigt werden sollen.

## **I.     Forschungsfokus**

Da spezifische Literatur und empirische Studien zum Thema HRM und Rekrutierung innerhalb von Familienunternehmen nur begrenzt vorhanden sind, ergibt sich eine einseitige Sicht auf den Sachverhalt. (Melin et al., 2014; Smyrniotis et al., 2006). Meist wird der Fokus auf die Einstellung und Rekrutierung von Familienmitgliedern als neue Führungskräfte gelegt. Hier werden Aspekte des HRM und der internen Rekrutierung aufgezeigt, die externe Rekrutierung wird jedoch vernachlässigt (Burkart et al., 2003). Des Weiteren fällt auf, dass sich viele Forscher nur auf allgemeine Human-Resource-Praktiken konzentrieren (Garcia-Carbonell et al., 2014). Dabei wird weniger oder gar nicht auf die speziellen Prozesse in Familienunternehmen eingegangen und diese werden auch nicht genauer untersucht (Reid et al., 2002). Aufgrund der tragenden Rolle, welche Führungskräfte in einem Unternehmen einnehmen sowie angesichts der derzeit mangelnden wissenschaftlichen Studien zum Auswahlprozess des Top-Managements in Familienunternehmen ist es von großem Interesse, die Charakteristiken und Strategien von großen Familienunternehmen im Rekrutierungsprozess genauer zu verstehen.

Dabei stellen sich folgende Fragen:

- Welchen Einfluss hat die Eigenschaft Familyness auf den Auswahlprozess von Führungskräften in Familienunternehmen?
- Welche Bedeutung haben die Familienwerte im Top-Management-Auswahlprozess und wie werden potenzielle Top-Management-Mitglieder auf ihre diesbezügliche Eignung hin überprüft?

- Um genauer zu untersuchen, wie sich der Auswahlprozess des Top-Managements am besten beschreiben lässt und welcher Stellenwert den Familienwerten bei der Top-Management-Auswahl zukommt, wurden Interviews mit Geschäftsführern und Personalleitern aus 15 großen deutschen Familienunternehmen geführt, die durch eine Analyse von Sekundärliteratur ergänzt wurden.

## **II. Literaturüberblick**

Infolge wachsender Strukturen innerhalb eines Familienunternehmens entwickelt sich eine individuelle Unternehmenskultur, die insbesondere durch die Gründerfamilie geprägt ist. Diese Unternehmenskultur ist einer der wichtigsten Faktoren für den wirtschaftlichen Erfolg oder Misserfolg. Eine Passung zwischen Unternehmenskultur und der persönlichen Einstellung einer Führungskraft ist deshalb von größter Bedeutung und trägt zum Grad der Identifikation mit dem Unternehmen, zur Mitarbeitermotivation und einer langfristigen Bindung bei (Sackmann, 2006; Sackmann, 2009). Folgt man den empirischen Studien von Cable und Edwards (2004), zeigen sich bei einer hohen Passung erwartungsgemäß positive Effekte auf die Arbeitszufriedenheit und die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit.

Familienunternehmen sind häufig davon überzeugt, passende Führungskräfte innerhalb ihres Familiennetzwerks finden zu können, und verfolgen dementsprechend keinen aktiven Rekrutierungsprozess. Diese Einstellung führt zu negativen Auswirkungen auf den Betrieb und zu etwaiger Minderung des wirtschaftlichen Erfolgs, falls kein passendes Familienmitglied gefunden wird. Deswegen ist zu empfehlen, auch externe Kandidaten für die Besetzung von Führungspositionen in Betracht zu ziehen und hierfür einen Rekrutierungsprozess zu entwickeln. Auch dabei sollte eine kulturelle Übereinstimmung des Kandidaten mit dem Unternehmen neben der fachlichen Kompetenz berücksichtigt werden. Durch einen systematischen Auswahlprozess werden geeignete Kandidaten besser identifiziert und ungeeignete aus dem Prozess genommen (Kormann, 2014).

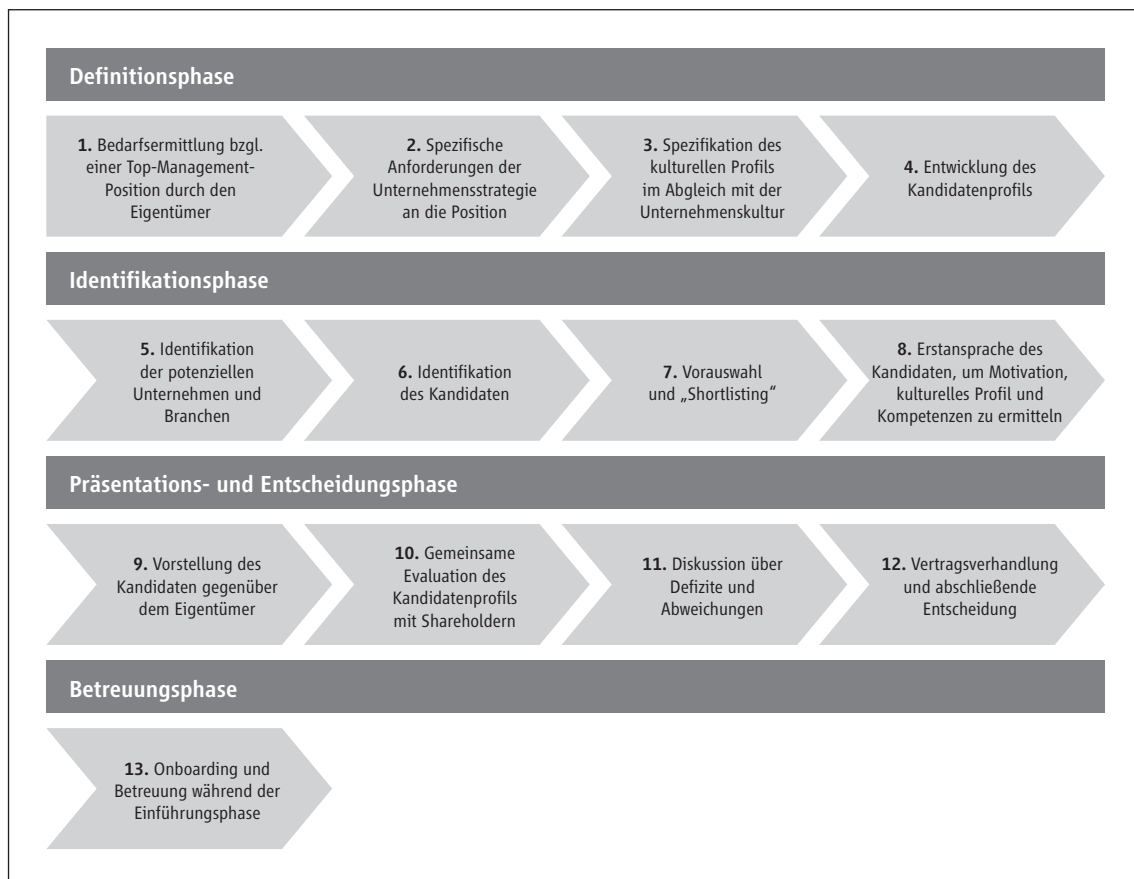
### **1. Der Auswahlprozess in Familienunternehmen**

Im Folgenden soll der Prozess zwischen der Vorauswahl und der finalen Entscheidung beleuchtet werden. In der Literatur – ohne Berücksichtigung der Unternehmensform – beginnt der Prozess, sobald aus einer ausreichend großen Gruppe eine Vorauswahl geeigneter Personen getroffen werden kann (Klimesch & Klimesch, 2014). Bei der Vorauswahl werden meist das bisherige Verhalten und einschlägige Leistungen (Schuler et al., 2007) anhand von Arbeits- und Ausbildungszeugnissen, dem Lebenslauf und sonstigen Referenzen beurteilt (Au, 2017b). Nach der Vorauswahl folgen in der Regel die Testverfahren. Diese lassen sich unterteilen in Persönlichkeitstests zur Untersuchung der charakterlichen Eigenschaften und Intelligenztests, welche das logische Denkvermögen überprüfen (Au, 2017b; Bühner, 2015). Im Anschluss folgt oft ein Interview, welches zum Kennenlernen des potenziellen Top-Management-Mitglieds und der Validierung bisheriger Erkenntnisse dient (Au, 2017a). Abschließend wird im Rahmen eines Assessment-Centers zudem das Verhalten in einer „realen“ Führungssituation beobachtet (Au, 2017b). Dann fällt schließlich die Entscheidung und der Auswahlprozess ist beendet. Die Reihenfolge der eingesetzten

Instrumente und Verfahren kann dabei variieren, grundsätzlich ist aber nur eine Kombination der verschiedenen Ansätze Erfolg versprechend (Au, 2017a).

Cruz et al. (2011) erklären, dass der sogenannte Socioemotional Wealth innerhalb von Familienunternehmen die Human-Resource-Methoden hinsichtlich Auswahl, Schulung und Beurteilung stark beeinflusst. Der Socioemotional Wealth beschreibt eine Neigung zu einer unternehmerischen Führung, die nicht ausschließlich auf den wirtschaftlichen Erfolg ausgelegt ist. Außerdem stellen Cruz et al. (2011) fest, dass Entscheidungen hinsichtlich des Personals in Familienunternehmen weniger finanziell getrieben sind als in Publikumsgesellschaften. Hülsbeck (2016) beschreibt in der Literatur einen ausführlichen Ansatz für einen werteorientierten Auswahlprozess von Führungskräften, um eine optimale Passung zwischen Unternehmen und potenzieller Führungskraft zu gewährleisten und das Risiko einer Fehlentscheidung bei der Besetzung einer vakanten Stelle auf ein Minimum zu reduzieren. Abbildung 13 zeigt den Prozess und dessen vier Phasen im Überblick.

**Abbildung 13: Optimaler Auswahlprozess von Managern in Familienunternehmen nach Hülsbeck, 2016**



Anzumerken ist, dass die Ergebnisse der Schritte eins bis vier als Richtwerte angesehen werden sollen. Diese Richtwerte stellen keine unveränderbaren Kriterien dar. Das erstellte Profil ist also ein sogenanntes Soll-Profil, individuelle Eigenschaften eines potenziellen Kandidaten können so angemessen



berücksichtigt werden. Nach dem Durchlaufen der Schritte fünf bis sieben der Identifikationsphase erfolgt im Anschluss die Erstansprache der Kandidaten. Bei der Erstansprache des Kandidaten zur Ermittlung der Motivation, der kulturellen Passung des Bewerbers zum Unternehmen und der Kompetenzen (8) gibt es bereits effektive Verfahren für die Analyse der fachlichen Qualifikationen. Das Erforschen der kulturellen Anforderungen stellt dagegen oftmals eine Schwierigkeit dar. Ein einheitlicher Kompetenzkatalog als Analysetool kann hier eine genaue Definition von Werten ermöglichen und eine Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Kandidaten gewährleisten. Im Hinblick auf den Forschungsfokus dieses Kapitels ist jedoch insbesondere die Präsentations- und Entscheidungsphase von Interesse.

So folgt laut Hülsbeck (2016) nach der Erstansprache die Präsentation der geeigneten Kandidaten gegenüber den Eigentümern (9). Häufig werden auch Treffen mit der Familie des Kandidaten vereinbart, um diesen im privaten Umfeld besser kennenzulernen und einen tieferen Einblick in seine Persönlichkeit zu gewinnen. Ein sehr wichtiger Bestandteil des Auswahlprozesses ist die darauffolgende Evaluation des Kandidatenprofils der Personalverantwortlichen gemeinsam mit dem Eigentümer (10) und die Diskussion über Defizite oder Abweichungen (11). Bei Letzterem bespricht der Kandidat gemeinsam mit dem Eigentümer die kulturellen und fachlichen Anforderungen der Position. Ebenso können in diesem Schritt strategische Fragestellungen des Unternehmens überprüft und hinterfragt werden. Entscheidend dabei ist, wie eine Führungspersönlichkeit für diese Stelle aufgestellt sein muss und welche Fähigkeiten benötigt werden. Folglich werden hier auch die Ergebnisse aus etwaigen vorgeschalteten Eignungstests thematisiert und es findet eine intensive Auseinandersetzung mit den Kompetenzabweichungen statt.

Anschließend weist das erstellte Profil in der Regel Tendenzen auf, welche mit dem Kandidaten gemeinsam besprochen und bewertet werden. Sollte der Kandidat die Grundvoraussetzungen der Stelle erfüllen, werden fachliche und kulturelle Themen diskutiert, um das tatsächlich vorhandene Potenzial festzustellen. Darauf folgt ein abschließendes Treffen, um letzte mögliche Bedenken zu beseitigen. Das Abschlussgespräch, die Vertragsverhandlung und die abschließende Entscheidung (12) dienen nochmals zur Überprüfung der kulturellen Passung zwischen Kandidat und Unternehmen. Als letzter Punkt im Auswahlprozess und zugleich erster Punkt der Betreuungsphase wird der Baustein Onboarding und Betreuung während der Einführungsphase (13) beschrieben (Hülsbeck, 2016). Dieser beschriebene, idealtypische Prozess variiert in der Praxis stark: Hülsbeck (2016) fügt an, dass fast jedes Unternehmen bereits einen eigenen, oft individuellen, durch den Gründer oder Nachfolger erstellten Auswahlprozess entwickelt hat, wobei dieser Prozess meist nicht detailliert niedergeschrieben ist. Zudem unterscheiden sich Rekrutierungsprozesse durch den Einfluss von Familienmitgliedern stark von Unternehmen zu Unternehmen.

## **2. Person-Organisation-Fit-Theorie in Familienunternehmen**

Die theoretische Grundlage zur Untersuchung des Auswahlprozesses in Familienunternehmen bildet die Person-Organisation-Fit-Theorie. Diese hat im Personalauswahlprozess in den letzten Jahren stetig an Bedeutung gewonnen. Im Zentrum dieses Konzepts steht die Frage nach den Voraussetzungen und Folgen eines Zusammenpassens von Individuum und Organisation. Als Maßstab der Passung dient dabei

der Person-Organisation-Fit, im Folgenden auch P-O-Fit genannt (Kristof, 1996). Dieser P-O-Fit wird als gegeben angesehen, wenn sich Werte und Ziele von Unternehmen und Manager decken und ebenso die Persönlichkeit und die Fähigkeiten des Kandidaten zum potentiellen Arbeitgeber passen (Supeli & Creed, 2014). Als weiteres Kriterium neben dem Person-Organisation-Fit dient der Person-Job-Fit, welcher die Kompatibilität der Kenntnisse und Fähigkeiten eines Mitarbeiters mit seinem Arbeitsplatz beschreibt. In der Literatur wird gezeigt, dass der Person-Job-Fit auch im Onboarding-Prozess und im weiteren Karriereverlauf noch erlernt und erweitert werden kann. Ganz anders hingegen verhält sich dies beim Person-Organisation-Fit: Entweder passt ein potenzieller Kandidat anhand seiner Wertvorstellungen zum Unternehmen oder nicht. Sollte kein Person-Organisation-Fit gegeben sein, lässt sich diese Tatsache auch in der Zukunft selten verändern (Cruz et al., 2011).

Um die Bedeutung der Werte im Auswahlprozess herauszuarbeiten, wird der supplementäre Fit als das entscheidende Kriterium für die Bestimmung des P-O-Fit gewählt. Er liegt vor, wenn sich die Charakteristika von Individuum und Organisation ähneln, beziehungsweise wenn sie übereinstimmen (Cable & Edwards, 2004). Die vier grundlegenden Aspekte, welche den P-O-Fit demnach beeinflussen, sind „values congruence“<sup>7</sup>, „personality congruence“<sup>8</sup>, „knowledge-skills-abilities“<sup>9</sup> und „goal congruence“<sup>10</sup> (Supeli & Creed, 2014). Vor allem die Wertekongruenz zwischen Organisation und Manager spielt in Familienunternehmen eine ausschlaggebende Rolle. Familienwerte, wie zum Beispiel Kundenorientierung, Qualität und Verantwortung bilden in diesen Firmen das Fundament der Unternehmenskultur und dienen als Leitfaden für Entscheidungsprozesse. Aufgrund dieser großen Bedeutung von Werten in Familienunternehmen kann davon ausgegangen werden, dass die Familie ein hohes Interesse daran hat, dass ein potenzielles Mitglied des Top-Managements die Familienwerte verkörpert und teilt. Um die Übereinstimmung der Werte von Unternehmen und Manager zu garantieren, ist es von Vorteil, wenn die Familie in die Auswahl der Führungsebene miteinbezogen wird. Dabei kann die Familie an der Auswahl der Führungskräfte indirekt durch den Beisitz in Kontroll- und Entscheidungsgremien partizipieren oder direkteren Einfluss nehmen, beispielsweise durch die Teilnahme an und Durchführung von Bewerbungsgesprächen.

### **3. Kulturdefinition von Familienunternehmen und Familienwerten**

Die Werte von Familienunternehmen sind meist tief in der Unternehmenskultur verankert. Diese umfasst nach Schein und Mader (1995) „die bindenden Werte und Normen, Überzeugungen und Denkhaltungen, die von den Mitgliedern der Organisation geteilt werden und die ihr Denken, Fühlen und Handeln nach außen hin bestimmen“. Die Organisationskultur des Unternehmens prägt das Handeln und die interne

---

7 Wertekongruenz.

8 Persönlichkeitskongruenz.

9 Wissen-Fertigkeiten-Fähigkeiten.

10 Zielkongruenz.

Zusammenarbeit der Mitarbeiter einer Firma. Zusätzlich beeinflusst die Firmenkultur den Umgang aller mit externen Kunden, Patienten und Klienten und trägt zur Öffentlichkeitswahrnehmung am Markt bei (Schein & Mader, 1995). Außerdem stellt sie die Voraussetzung für den Erfolg des ganzen Unternehmens dar (Sackmann, 2006).

Forscher bestätigen, dass sich ein Kulturbegriff im Kontext von Familienunternehmen grundsätzlich als komplexer darstellt als bei Publikumsgesellschaften. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Unternehmenskultur hauptsächlich aus familiären Werten besteht, welche in die Geschichte und die sozialen Verbindungen des Unternehmens eingebettet sind (Cruz et al., 2011). Es gibt umfassende Literatur, die sich mit Kultur und Werten eines Familienunternehmens auseinandersetzt (Fletcher et al., 2012; Glücksburg & Ochsner, 1989; Heider, 2017). Einige Autoren definieren den Begriff der Kultur in Bezug auf Familienunternehmen im wirtschaftlichen Sinne und erläutern, welchen Nutzen ein Familienunternehmen aus einer vorhandenen Familienkultur ziehen kann. Die meisten Forscher bekräftigen, dass es sich beim Kulturbegriff im Allgemeinen um „geteilte Erlebnisse, Bedeutungen, Werte und Verständnisse“ handelt, welche die Menschen informieren und die in teilweise symbolischer Form ausgedrückt, reproduziert und kommuniziert werden“ (Alvesson, 1994; Homma et al., 2014).

Der Kulturbegriff wird in der Wissenschaft unterschiedlich definiert, je nachdem ob der betriebswirtschaftliche oder ein soziologischer Standpunkt eingenommen wird. Nach Smircich (1983) gibt es zwei verschiedene Ansätze zur Veranschaulichung des Kulturbegriffs. Der erste fokussiert sich auf die organisatorische Ebene und betrachtet den Kulturbegriff als leicht veränder- und manipulierbar. Zudem beschreibt dieser Ansatz Kultur als ein Management-Tool, welches die Unternehmensperformance positiv beeinflussen kann (Alvesson, 1994).

Der zweite Ansatz befasst sich mit Kultur auf familiärer Ebene. Hier wird der Kulturbegriff nicht als Management-Tool beschrieben, sondern als holistisches Instrument. Dieses Kapitel konzentriert sich auf den zweiten, holistischen Ansatz. Der Kulturbegriff wird hier als das Ergebnis von Überzeugungen, Werten und Zielen, die in der Familie verwurzelt sind, definiert. Auch die Familiengeschichte und ihre gegenwärtigen sozialen Beziehungen tragen zur Bildung dieser ganz spezifischen Umgangsformen bei (Hall et al., 2001). Die holistische Definition beinhaltet verschiedene Aspekte, wie Glauben, Werte und Ziele, welche die Kultur einer Organisation prägen. Simon et al. (2012) behaupten, dass sich die dominanten Werte eines Familienunternehmens anhand des Grades der Verankerung der Familie im Unternehmen bestimmen lassen. Die Unternehmenskultur kann sowohl durch eine explizite Verankerung der familiären Werte oder durch unausgesprochene Regeln und Verhaltensweisen gegenüber Mitarbeitern, Kunden und anderen Stakeholdern im Unternehmensalltag verstärkt werden (Ransburg et al., 2016). Zumeist wird dies in einem Leitbild schriftlich fixiert. Das Leitbild umschreibt Unternehmenszweck und -ziele sowie Verhaltensgrundsätze nach innen und außen. Es fasst die allgemeinen unternehmenspolitischen Entscheidungen in wenigen Sätzen zusammen und stellt damit eine auf das Wesentliche reduzierte, generelle Charakteristik des Unternehmens dar (Ulrich, 1990). Solche Verhaltensgrundsätze müssen

akzeptiert, gelebt und im Unternehmen fest verankert sein. Des Weiteren zeigt ein solches Leitbild, wie Zukunftsziele erreicht werden sollen, und spiegelt die Unternehmenskultur und das Wertesystem des Unternehmens wider. Ein passend gewähltes Unternehmensleitbild soll eine Richtung vorgeben, die bei den Mitarbeitern Begeisterung, Motivation und ein positives „Wir-Gefühl“ auslöst. Hierbei ist es wichtig, dass alle Mitarbeiter oder die Stellvertreter der einzelnen Interessengruppen in die Entwicklung des Leitbilds miteinbezogen werden. Vor allem Führungskräfte sollten entsprechend dem vorgegebenen Leitbild auftreten und als Vorbild handeln (Weissman, 2014).

Zum Wertebegriff existieren diverse Ansätze (Koiranen, 2002). Werte bilden das Fundament allen menschlichen Handelns (Hatch, 2018; Sharma & Nordqvist, 2008) und fungieren somit als moralischer beziehungsweise ethischer Kompass (Aronoff & Ward, 2011). Werte werden als „relativ stabile individuelle Überzeugungen, die die Wahrnehmungen, Präferenzen, Erwartungen, Einstellungen und Ziele sowie das Verhalten einer Person beeinflussen“ beschrieben (Weinert & Stulle, 2017). Zudem wirken sie sich, wenn sie im Rahmen einer Organisation mit anderen geteilt werden, meist positiv auf den Gesamterfolg und die Leistung des Einzelnen aus (Aronoff & Ward, 2011).

In dieser Hinsicht haben Familienunternehmen einen entscheidenden Vorteil: Die Familie bildet eine Gemeinschaft mit kollektiven Werten (den Familienwerten) und teilt diese Werte auch mit dem Unternehmen. Diese Werte bilden das Fundament der Unternehmenskultur und dienen zugleich als Leitfaden für Entscheidungsprozesse. Sie unterstützen eine langfristige Perspektive, mindern Kapitalkosten, geben Anstoß zu unkonventionellem Denken, verbessern die strategische Planung und helfen bei der Strategieumsetzung. Insbesondere aber geben sie der Arbeit einen Sinn, ziehen Mitarbeiter an und sorgen für deren Verbleib (Aronoff & Ward, 2011).

All dies macht Familienwerte zu einer wichtigen Grundlage für den Erfolg der Familienunternehmen (Hatch, 2018). Sie können explizit formuliert sein oder aber sich implizit ergeben haben (Tàpies & Ward, 2008). Da sie meist das Produkt einer über Generationen geformten Tradition sind (Casado, 2008) und sich zudem ständig äußeren Veränderungen anpassen (Aronoff & Ward, 2011), sind sie nicht zwangsweise in allen Familienunternehmen gleichermaßen präsent. Dennoch lassen sich einige Gemeinsamkeiten festmachen, allen voran die Familyness.

#### **4. Der Einfluss von Familyness**

Die häufig zitierte Familyness eines Familienunternehmens bezeichnet das Bündel an Ressourcen und Fähigkeiten, die sich aus den vielfältigen Wechselwirkungen zwischen dem Familienverbund, den einzelnen Familienmitgliedern und dem Unternehmen ergeben (Frank et al., 2010; Habbershon et al., 2003; Mühlebach, 2004). Die Eigenschaften und Auswirkungen von Familyness werden als Herausforderung und Chance für ein Unternehmen gesehen. Nach Mühlebach (2004) sollen vor allem Führungskräfte von Familienunternehmen die Familie aktiv in ihre Denk- und Handlungsweisen miteinbeziehen. Wenn ein Familienunternehmen erfolgreich am Markt bestehen will, müssen sich Verantwortliche und die

Familie kontinuierlich mit ihrer Familiyness auseinandersetzen und ausdrücklich in deren Aufbau und Pflege investieren (Mühlebach, 2004). Familienunternehmen legen insbesondere Wert auf Engagement, Würde, Ehre, Gerechtigkeit, Offenheit, Authentizität, Fleiß, Verantwortungsbewusstsein, Zuverlässigkeit, Empathie, Neugier, Bescheidenheit, Disziplin, Umsicht, Loyalität, Aufrichtigkeit und Respekt. Im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen sind die Familienwerte meist humaner, emotionaler und fundamentaler. Auch steht bei Familienunternehmen das Kollektiv stärker im Fokus als der Einzelne. Hinzu kommt, dass sich Familienunternehmen eher an der Vergangenheit und der Zukunft als an der Gegenwart orientieren (Tàpies & Ward, 2008).

Wie schon angesprochen, ist die jeweilige Zusammensetzung der Familienwerte, das sogenannte Wertebild, sehr unternehmensspezifisch (Keese & Hauer, 2013). Im Rahmen dieses Kapitels sollen als Familienwerte all jene Werte definiert werden, welche in Familienunternehmen tagtäglich gelebt werden sowie jene, die sich in den Strategien und Handlungen der Mitarbeiter äußern und auf den Prinzipien der Familie aufbauen.

### **III. Methodik**

Die beiden Themenfokussierungen wurden mithilfe von Experteninterviews bearbeitet, bei deren Durchführung jeweils auf einen strukturierten Leitfaden zurückgegriffen wurde. Experteninterviews sind ein Teilbereich der qualitativen Sozialforschung. Anders als die quantitative beschäftigt sich die qualitative Forschung damit, komplexe Sachverhalte zu verstehen und nicht, sie zu erklären. Es wird versucht, die „subjektiven Deutungsmuster“ des befragten Experten möglichst genau zu rekonstruieren. Charakteristisch für diesen qualitativen Forschungsansatz sind dabei eine relativ kleine Stichprobe und offene Fragestellungen.

Bei einem leitfadengestützten Interview sollen die Befragten möglichst frei antworten. Die vorher definierte Anzahl und Reihenfolge der Fragen werden an die konkrete Gesprächssituation angepasst, wobei eine identische Frageformulierung oder eine genaue Reihenfolge der Fragen nicht bindend ist. Vielmehr wird ein natürlicher Gesprächsverlauf angestrebt. Der Interviewleitfaden sorgt dabei für eine möglichst akkurate Prozessrekonstruktion, während der Experte durch die Teilstandardisierung in seinen Antworten so frei wie möglich bleibt (Gläser & Laudel, 2010).

#### **1. Auswahl der Unternehmen und Interviewpartner für den Themenfokus „Bedeutung der Familiyness im Auswahlprozess“**

Bei den sieben im Auswahlprozess befragten Experten zum Thema Familiyness handelt es sich ausschließlich um entscheidungstragende Personalleiter beziehungsweise Geschäftsführer, die in ihren Unternehmen für den Auswahlprozess von Führungskräften in Familienunternehmen verantwortlich sind. Zudem sind alle Interviewpartner Personen mit langjähriger Berufserfahrung (mindestens zehn Jahre) und einschlägiger Erfahrung im Rekrutierungsprozess von Führungskräften. Jeder der Befragten arbeitete zum

Zeitpunkt der Interviewführung in einem Familienunternehmen mit mehr als 400 Mitarbeitern, wobei die ausgewählten Familienunternehmen auf durchschnittlich rund 100 Jahre Unternehmensgeschichte zurückblicken können. Bezogen auf die Branche decken die Interviewpartner ein breites Spektrum ab (Metallindustrie, Maschinenbau, Energie, Elektrotechnik), sind aber alle dem produzierenden Gewerbe zuzuordnen.

## **2. Auswahl der Unternehmen und Interviewpartner für den Themenfokus „Bedeutung der Werte im Auswahlprozess“**

Für den zweiten Themenfokus wurden insgesamt acht Gespräche geführt. Auch hier sind alle Interviewpartner in leitenden Positionen des Personalwesens tätig beziehungsweise Teil des Top-Managements und somit Teil des Entscheidungsgremiums bei Personalentscheidungen. Ebenso wie für den ersten Themenfokus stammen auch die entsprechenden Familienunternehmen für den zweiten Themenfokus vorrangig aus dem verarbeitenden Gewerbe, zwei Unternehmen sind den konsumbezogenen Dienstleistungen zuzuordnen. Das Durchschnittsalter der Unternehmen beträgt 101 Jahre.

## **3. Vorgehensweise bei der Analyse**

Relevante Forschungsergebnisse aus der Literatur bilden neben den transkribierten Aufzeichnungen der Experteninterviews die Grundlage für die Auswertung. Erfragt wurden Meinung und Einstellung der Interviewpartner, im Anschluss erfolgte die Auswertung mithilfe eines Kodierschemas. Das Vorgehen orientiert sich dabei an der von Mayring entwickelten, strukturierten, qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 2010). Hierbei werden anhand von Theorie und Daten zunächst Kategorien entwickelt und dann in einem zweiten Schritt Textstellen aus den Interviews herausgenommen, welche diesen Kategorien zugewiesen werden. Anschließend folgt eine Zusammenfassung, um das gesamte Datenmaterial zu strukturieren. Daraufhin werden gemeinsame Muster und Erkenntnisse aus den Interviews im Hinblick auf die Forschungsfrage zusammengetragen und analysiert. Diese sollen nun im Folgenden themenspezifisch vorgestellt werden.

# **IV. Ergebnisse**

## **1. Das Leitbild und seine Werte**

Bei der Befragung kamen verschiedene Werte in den grundsätzlichen Firmenleitbildern zur Sprache, die sich in zwei Kategorien unterteilen lassen.

Die erste Kategorie bezieht sich auf wirtschaftliche Werte, die darauf abzielen, den Erfolg eines Unternehmens abzusichern. Dazu gehören unter anderem ein schnelles und unkompliziertes Handeln, sodass rasche Lösungen für den Kunden angeboten werden können. Zudem spielen auch Kriterien wie Qualitätsdenken und Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle. Ein weiterer Wert, der ebenfalls ein Faktor des wirtschaftlichen Erfolgs eines Betriebes darstellt, ist die „Freude an Veränderungen“. Nur so können technologische und innovative Stagnation verhindert werden. Zusätzlich ist die Investition in Qualifikation und Weiterbildung der Mitarbeiter ein wichtiger Punkt im Leitbild eines Unternehmens, um

Leistungsfähigkeit und Qualität des Outputs auf einem beständig hohem Niveau zu halten. Des Weiteren seien eine ausgeprägte Kundenorientierung nach innen und außen sowie ein absolutes Sicherheitsdenken bei den Produkten und deren Herstellung zu nennen. Auch die Faktoren Langfristigkeit und Zuverlässigkeit, vor allem im Hinblick auf Partnerschaft, Kundenbeziehungen und Produktbereitstellung, wurden hervorgehoben.

Kulturelle Werte ergeben die zweite Kategorie, die sich jeweils auch im Leitbild eines Unternehmens widerspiegeln. So wurde erwähnt, dass bei der Auswahl der Mitarbeiter Charaktereigenschaften wie Sozialkompetenz und Teamfähigkeit eine große Rolle spielen. Ein wichtiger Punkt ist darüber hinaus ein verlässliches und vertrauensvolles Miteinander, wie das folgende Zitat eines Interviewpartners verdeutlicht: „Das Thema Vertrauen [ist] ganz wichtig, auch und gerade unserem Seniorchef. Dazu gehören Offenheit und Ehrlichkeit.“

Ein weiterer wichtiger Punkt im Kontext der kulturellen Werte ist die Fairness im Unternehmen, welche sich wiederum aus zwei Aspekten zusammensetzt. Zum einen ist damit der faire Umgang mit Mitarbeitern gemeint, welcher sich unter anderem in guten Arbeitsbedingungen und der Beteiligung am Unternehmenserfolg widerspiegelt. Zum anderen wird Wert auf ein faires Verhalten zwischen den Kollegen gelegt, wodurch Fehler eher toleriert werden und ein offenes Miteinander geschätzt wird („Mitarbeiter dürfen Fehler machen. Aber bitte nach Möglichkeit nur einmal. Und jeder sollte aus den gemachten Fehlern lernen.“). Zwei Interviewpartner hoben hervor, dass Wertschätzung, Umgang und Respekt zwischen der Unternehmerfamilie und Mitarbeitern sowie zwischen den Kollegen bedeutende Bestandteile der Unternehmenspolitik darstellen.

Auch die Faktoren Motivation und Loyalität nehmen oft eine wichtige Rolle im Leitbild eines Unternehmens ein. Loyale, leistungsbereite und motivierte Mitarbeiter legen den Grundstein für langfristigen Erfolg am Markt. Ein Gesprächspartner beschreibt dies so: „Wir arbeiten daran, dass der Kunde immer wieder den Mitarbeiter findet, den er bereits schon einmal ins Herz geschlossen hat.“ Außerdem wurde bekräftigt, wie wichtig der Einfluss und das Recht auf Mitentscheidung der Mitarbeiter im Unternehmen sind. Die Belange der Mitarbeiter sollen im Vordergrund stehen und in die Unternehmensentscheidungen miteinfließen („Der Mensch und die Interessen der Mitarbeiter werden in unsere Entscheidungen einbezogen. Wir können nicht jeden Wunsch erfüllen, aber uns ist klar, dass motivierte und loyale Mitarbeiter bessere Leistung erbringen.“).

Ob das Leitbild des Unternehmens zum potentiellen Mitarbeiter passt, wird bereits während des Auswahlprozesses überprüft. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der menschlich-kulturellen Ebene. Hier wird abgeglichen, ob ein Mitarbeiter bezüglich seiner Soft Skills, also seiner persönlichen und menschlichen Werte, zum Unternehmen passt oder nicht („Die Frage ist: Welche passen wirklich zum Unternehmen? Und das sind dann auch nicht immer die Besten. Das sind dann die Richtigen. Das ist der kulturelle Effekt, den wir im zweiten Vorstellungsgespräch schwerpunktmäßig prüfen.“). Außerdem wird eine stark



ausgeprägte Kundenorientierung, die sich oft auch auf der persönlichen Ebene widerspiegelt und schon im Auswahlprozess herausgefiltert werden sollte, als besonders wichtig angesehen. Demnach ist es den Befragten wichtig, dass die künftige Führungskraft langfristige Beziehungen zu bestehenden Kunden aufbaut und aufrechterhält und den Mitarbeitern das vorgegebene Leitbild vorlebt. Zudem besteht praktisch immer der Wunsch nach einer langfristigen, vertrauensvollen und loyalen Partnerschaft zwischen Bewerber und Unternehmen. Insofern ist es wichtig, schon im Auswahlprozess herauszufinden, ob der Kandidat bereit ist, eine langfristige Beziehung mit dem Unternehmen einzugehen.

Sechs der sieben befragten Unternehmen besitzen ein niedergeschriebenes Leitbild für ihre Firma, bei einem befindet sich dieses derzeit in Bearbeitung. Die Interviews haben zudem ergeben, dass fünf von sieben Unternehmen einen speziellen Leitgedanken kultivieren, der noch über ihrem Leitbild steht.

Aufgrund der Interviews lässt sich klar feststellen, dass die jeweiligen Unternehmen sowohl unterschiedliche, als auch übereinstimmende Werte in ihren Unternehmensleitbildern verankert haben. Am häufigsten wurden Werte wie Kundenorientierung, Qualität, Verantwortung, Mitarbeiterorientierung, Unabhängigkeit, Vertrauen, Ehrlichkeit, Nachhaltigkeit und Innovation genannt, die somit als übereinstimmende Werte klassifiziert werden können. Vergleicht man diese wortwörtlich mit den Aussagen von Tàpies und Ward (2008), so ergeben sich zwar Überschneidungen, allerdings ist die Schnittmenge nicht sehr groß. Diese Diskrepanz lässt sich wohl dadurch erklären, dass die Befragung der Interviewpartner zu namentlich abweichenden, aber inhaltlich gleichbedeutenden Kategorien wie denen von Tàpies und Ward (2008) geführt hat. So wurden die Textstellen und Inhalte der Befragungen zwar anhand eines von Tàpies und Ward im Wortlaut abweichenden Kategorienschemas ausgewertet, jedoch spiegelt sich dieses inhaltlich in den Aussagen der beiden Autoren wider. Beispielsweise können die von Ward genannten Werte Empathie und Gerechtigkeit dem „Code Mitarbeiterorientierung“, die beiden Werte Neugier und Offenheit dem „Code Innovation“ und die Umsicht dem „Code Nachhaltigkeit“ zugerechnet werden. Hierdurch lassen sich vor allem die im Rahmen der Interviews am häufigsten genannten Familienwerte mit jenen aus der Forschung in Einklang bringen. Zieht man nun noch die etwas seltener genannten Familienwerte direkt oder mit einer ähnlichen Vorgehensweise hinzu, so lassen sich nahezu alle von Ward beschriebenen Werte finden.

Trotz der vielen Gemeinsamkeiten hat jedes Unternehmen auch individuelle Lösungen für Leitbilder. Laut Literatur sind konkrete Inhalte eines Unternehmensleitbilds weniger wichtig, essenziell ist hingegen die Intensität, mit der ein Unternehmen an diese Werte glaubt und sämtliche Verhaltensweisen darauf ausrichtet (Pribilla, 2000). Weiterhin haben Collins und Porras (1995) in ihrer Studie nachgewiesen, dass speziell Unternehmen mit einem gelebten Leitbild erfolgreicher sind als andere. Matje (1996) bestätigt dies und stellt zusätzlich fest, dass von einer Unternehmenskultur auch restriktive und erfolgsverringern- de Wirkungen ausgehen können, sollten unternehmensexterne und -interne Einflüsse die bestehenden Werte infrage stellen. Deswegen ist es für die Erstellung des Leitbilds von enormer Bedeutung, dass bei



dessen Erarbeitung verschiedene Mitarbeiter mehrerer Hierarchieebenen miteinbezogen werden, um die Wertvorstellungen möglichst unternehmensübergreifend zu formulieren.

## **2. Person-Organisation-Fit als Einstellungskriterium**

Alle Interviewpartner bestätigten, dass der Person-Organisation-Fit im Auswahlprozess bei Führungskräften das wichtigste Kriterium (neben der grundsätzlichen fachlichen Eignung) darstellt, um einen geeigneten Kandidaten zu rekrutieren: „Das Entscheidende ist, dass jemand zum Unternehmen passt.“ Nach Angaben der Interviewpartner ist das primäre Ziel, schon im Auswahlprozess eine Passung zwischen dem Kandidaten und dem Unternehmen herauszuarbeiten.

Die Interviewpartner waren sich einig, dass ein Kandidat per se ausreichend fachliche Eigenschaften mitbringen muss, um überhaupt am Auswahlprozess teilnehmen zu können. Auffällig ist, dass die Notwendigkeit der fachlichen Expertise aber insbesondere von jenen Befragten, welche in einem Familienunternehmen mit einem extrem komplexen technischen Know-how tätig sind, betont wird. Dennoch gibt es nach Einschätzung eines Experten nur wenige, extrem fachspezifische Positionen, bei denen kein Wert auf persönliche Eigenschaften gelegt wird und nur das fachliche Know-how zählt. Aus Sicht der bisherigen Forschung ist die grundsätzlich doch starke Gewichtung der fachlichen Komponente überraschend. Bislang wurde meist der nicht fachlichen Kompetenz die höchste Priorität (Richter, 2014; Schäfer, 2001) zugesprochen oder zumindest den Soft Skills, also den persönlichen und menschlichen Werten, eine gleich große Bedeutung zugestanden (Ellwart et al., 2015; Elprana et al., 2016; Kormann, 2014).

Im Auswahlprozess von Führungskräften wird größerer Wert auf den Person-Organisation-Fit als auf den Person-Job-Fit gelegt, wie uns alle Interviewpartner bestätigten. Eine Ausnahme hiervon bilden Familienunternehmen in besonders technisch geprägten und entwicklungslastigen Branchen, bei denen die Fachkompetenz mindestens gleichwertig gewichtet wird. Der Person-Job-Fit ist demnach in der Regel eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung, um für eine Position ausgewählt zu werden. Sollte der Person-Organisation-Fit vorhanden und eine gewisse fachliche Lücke erkennbar sein, stellten mehrere Befragte klar, dass der unzureichende Job-Fit auch im späteren Karriereverlauf noch erlernt oder erweitert werden kann. Darüber hinaus kann ein gewisses fachliches Defizit positive Auswirkungen auf Kollegen und Unternehmen haben, wenn eine Führungskraft offen zugibt, gewisse Anforderungen noch nicht perfekt zu beherrschen.

Die hohe Bedeutung, welche die meisten der Befragten dem Fit von Person und Unternehmen zugestehen, wird von der Literatur bestätigt, da „es nach der erfolgreichen Überprüfung aller fachlichen Fähigkeiten und der Stringenz des Lebenswegs nicht einfach gute oder schlechte Nachfolger gibt, sondern im Wesentlichen nur Persönlichkeiten, die zum Unternehmen in seinem Umfeld passen oder nicht“ (Richter, 2014). Eine Person begründete die hohe Bedeutung des Fit damit, dass es, gerade weil es sich um ein Familienunternehmen handelt, für ihn als Familien- und Top-Management-Mitglied besonders wichtig ist, mit wem man sich umgibt, seine Zeit verbringt und wie diese Person grundsätzlich einzuschätzen

ist. Da es sich bei der befragten Person um ein Familienmitglied handelt, unterstreicht diese Aussage die Erkenntnisse der Forschung, dass der Fit bei der Top-Management-Auswahl enorm wichtig ist, da dieser entscheidend dazu beiträgt, wie sehr die Familie dem neuen Top-Management-Mitglied vertraut (Kormann, 2014).

Die Untersuchung, wie und wo Familienunternehmen den Person-Organisation-Fit in ihren Rekrutierungsprozess einbinden, ist aufgrund stets individueller Schwerpunktsetzungen im Prozess aber eine große Herausforderung. So versucht etwa das eine Unternehmen, dem Kandidaten noch vor den persönlichen Gesprächen einen ersten Eindruck von der dort herrschenden Arbeitsatmosphäre zu vermitteln. Eine Möglichkeit hierfür ist, bereits auf der Karrierewebsite auf die Gemeinschaft und deren Werte hinzuweisen. Ein solches Vorgehen hilft Unternehmen, den Bewerbern ihre Werte, Normen und ihre Kultur vorzustellen. Gleichzeitig sind diese Angaben ein hilfreiches Signal für den Bewerber, denn sie ermöglichen es dem Kandidaten, das Unternehmen besser einzuschätzen und ein Gefühl für die im Unternehmen herrschende Arbeitsweise und Arbeitsatmosphäre zu bekommen (Walker et al., 2013).

Mittels positiver Signale kann die eventuell vorhandene Unsicherheit des Kandidaten hinsichtlich der im Unternehmen herrschenden Arbeitsatmosphäre reduziert werden. In der Folge wird das Unternehmen vom Bewerber als attraktiver wahrgenommen. Auch in der Literatur wird beschrieben, dass die Sichtbarkeit von Unternehmenseigenschaften in Medienquellen den Bewerbungsprozess und die Person-Organisation-Fit-Wahrnehmung von potenziellen Kandidaten beeinflusst (Braddy et al., 2006). Nach Recherche konnte festgestellt werden, dass alle befragten Unternehmen eine Website besitzen, auf der auch explizit auf die jeweilige Unternehmenskultur eingegangen wird. Zusätzlich gibt eine Unternehmenswebsite den Kandidaten die Möglichkeit, schon vorab ihre eigenen Werte mit denen des Unternehmens abzugleichen, um sich selbst vom P-O-Fit zu überzeugen oder von einer Bewerbung abzusehen (Swider et al., 2015).

Eine nähere Beschreibung, wie genau diese Familienwerte im Auswahlprozess von neuen Mitarbeitern überprüft werden, konnte aber lediglich ein Familienmitglied erläutern. So vergleicht dieses Familienmitglied das Arbeitsverhältnis zu Mitarbeitern in einem Familienunternehmen im weitesten Sinne mit dem Zusammenleben in „einer Ehe oder einer Beziehung“. Auch wenn es laut dem Befragten keine „Werte-Checkliste“ gibt, stellt man sich dennoch Fragen wie „[...] mit wem will ich zusammenarbeiten und wie oft? [...] mit wem verbringe ich meine Lebenszeit, mit wem umgebe ich mich [...] und wo steht [diese Person] eigentlich? Passt [er bzw. sie] zu uns, will man mit [ihm bzw. ihr] zusammenarbeiten?“ Der Befragte verweist darauf, dass sich die Familie und der (potenzielle) Mitarbeiter für eine erfolgreiche Zusammenarbeit über Grundsätzliches einig sein sollten. Vor allem in Bezug auf Fragen wie „[...] wie wollen wir mit unseren Kunden umgehen? Welche Qualitätsvorstellung haben wir? Halten wir, was wir versprechen?“ Ist man sich in diesen Punkten nicht einig, ist der Person-Organisation-Fit nicht gegeben.

So führt der Befragte schlussendlich aus: „[...] so eine Haltung [ist bei uns] etwas, worauf ich wahrscheinlich mehr achte als auf [...] fachliche Qualifikation. Der Fit ist also ganz wichtig.“ Dabei gilt es

zu bedenken, dass der Person-Organisation-Fit nicht nur für das Familienunternehmen von Interesse ist, sondern auch für den Bewerber gerade in einem Familienunternehmen relevant sein sollte, da eine kulturelle Passung von persönlichen und unternehmerischen Eigenschaften viele positive Folgen mit sich bringen kann. In dem Fall ist davon auszugehen, dass eine Führungskraft die Werte und die Kultur des Unternehmens teilt und sich mit ihm identifizieren kann. Dies kann sich positiv auf die Produktivität auswirken und damit auch nachhaltig zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

Wenn sich sowohl der Bewerber, als auch die Unternehmensseite über die Bedeutung des Fit im Klaren sind, profitieren beide Parteien davon. Aus den Gesprächen wurde ebenfalls ersichtlich, dass es insbesondere bei Positionen, welche dem Haupteigentümer direkt berichten, wichtig ist, dass der Fit zwischen Führungskraft und Eigentümer vorhanden ist. Es mag also für den Auswahlprozess direkt berichtender Top-Manager-Positionen durchaus sinnvoll sein, den Fit zum Haupteigentümer noch stärker zu berücksichtigen und den Auswahlprozess dahingehend nochmals anzupassen. In den geführten Interviews wurde wiederholt betont, dass neben dem Person-Organisation-Fit bei direkt berichtenden Positionen vor allem auch der Fit zum Haupteigentümer für beide Seiten, Unternehmen und Bewerber, von enormer Wichtigkeit für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist.

### **3. Rolle der Eigentümerfamilie im Auswahlprozess**

Alle Interviewpartner bestätigten, dass eine Übereinstimmung zwischen dem jeweiligen Auswahlprozess und dem wertebasierten Prozess von Hülsbeck (2016) besteht und die relevanten Bausteine des in der Theorie beschriebenen Vorgangs auch in der Praxis größtenteils vorhanden sind. Vor dem Führen der Experteninterviews wurde angenommen, dass die Bausteine „Gemeinsame Evaluation des Kandidatenprofils mit Shareholdern“ und „Diskussion über Defizite und Abweichungen“ die bedeutendsten Prozessschritte im Auswahlprozess von Top-Managern im Familienunternehmen sind. Auch wurde angenommen, dass eben diese die entscheidenden Bausteine im Bewerbungsprozess sind, sie in Abstimmung mit den Haupteigentümern erfolgen und so offene Positionen besetzt werden (Hülsbeck, 2016). Die Gespräche haben aber überraschenderweise gezeigt, dass jedes Unternehmen die wichtigsten Prozessschritte individuell festlegt und beurteilt. Demnach lässt sich kein eindeutiges Muster erkennen, es konnte lediglich festgestellt werden, dass die Mehrheit der Interviewpartner das persönliche Gespräch als Schwerpunkt im Prozess aufzählte. Aus Sicht der Befragten können nämlich nur durch persönliche Gespräche Charaktereigenschaften und menschliche Werte des Kandidaten herausgefiltert werden. Dadurch wird erst möglich, Familienkultur und Wertvorstellungen des Unternehmens mit denen des Kandidaten zu vergleichen und zu analysieren. Dieser Prozess wurde von einem Interviewpartner wie folgt beschrieben: „Am Anfang sind viele Gespräche notwendig. Erst in persönlichen Gesprächen sehe ich, ob jemand mit mir übereinstimmt [...]. Das Wichtigste ist das persönliche Gespräch. Ich muss den Menschen kennenlernen. Der muss passen. Ich brauche einen erfahrenen, aber auch menschlich passenden Kandidaten als Führungskraft.“

#### 4. Interner und externer Rekrutierungsprozess

Anhand der Aussagen der Interviewpartner kann festgestellt werden, dass im Auswahlprozess der betrachteten Unternehmen klar zwischen dem internen, relativ unstrukturierten Auswahlprozess und dem strukturierten externen Rekrutierungsprozess differenziert werden muss. Der kaum definierte, interne Prozess ist ein Problem, das vorausgegangene Untersuchungen bereits kritisiert haben (Lubatkin, Schulze, Ling & Dino, 2005). Eine der befragten Personen nennt die lange Kenntnis der potentiellen Kandidaten sowie auch die Kenntnis der jeweiligen Kompetenzen („Das sind in der Regel Leute, die schon sehr lange im Unternehmen sind und [die man] lange kennt. Da wäre es vermessen zu sagen, man geht da noch mal mit objektiven Auswahlverfahren [ran].“) als einen Grund für die fehlenden Strukturen beim internen Rekrutierungsprozessen für das Top-Management.

Ein Zusammenhang zwischen dem Zugehörigkeitsgefühl einer Person zu einem Unternehmen und dem Umfang des vorangegangenen Auswahlprozesses wurde auch seitens der Forschung bereits festgestellt (Schuler et al., 1993, zitiert nach Schäfer, 2001). Diese Begründung wird noch plausibler, wenn man vergleichend die Auswahlprozesse auf den unteren Management-Ebenen betrachtet, welche normalerweise bei einer internen Rekrutierung durchlaufen wurden. Es zeigt sich nämlich, dass bei der vonseiten der befragten Unternehmen durchaus stark praktizierten internen Rekrutierung von Nachwuchsführungskräften auf den unteren Management-Ebenen weitaus strukturiertere Selektionsprozesse eingesetzt werden. Auch die Personalentwicklung teilt die Ansicht, dass die intern rekrutierten Top-Management-Mitglieder ja bereits vor ihrer Berufung in diese Position eine Vielzahl an zielführenden Prozessen erfolgreich durchlaufen haben. Dass daher den potenziellen Top-Management-Mitgliedern aus dem Unternehmen die Durchführung eines langwierigen professionellen Auswahlprozesses nicht mehr zugemutet werden soll, wie es zwei der Interviewpartner schildern, mag nicht nur aus Sicht der Experten nachvollziehbar sein, sondern ist auch in vielen Unternehmen der Status quo (Au, 2017a).

Genau entgegen dieser Praxis postuliert das seit den 70er Jahren in der Literatur bekannte „Peter-Prinzip“, dass „in einer Hierarchie [...] jeder Beschäftigte dazu [neigt], bis zu seiner Stufe der Unfähigkeit aufzusteigen“ (Peter & Hull, 2017). Auf den vorliegenden Sachverhalt übertragen bedeutet dies, dass allein aufgrund der Tatsache, dass eine Führungskraft auf mittlerer Hierarchieebene ihre Aufgabe sehr gut gemeistert hat, nicht unbedingt darauf geschlossen werden kann, dass diese Person nach einer Beförderung die dort anfallenden Aufgaben ebenso gut erledigt. Nach Ansicht von Peter & Hull (2017) wird jedes Mitglied einer ausreichend vielschichtigen Hierarchie so lange befördert, bis der Punkt der „absoluten Unfähigkeit“ erreicht ist. In der Regel stellt dieser Punkt die maximale Karrierestufe eines Arbeitnehmers dar, nach deren Erreichen von Unternehmensseite von weiteren Beförderungen abgesehen wird (Peter & Hull, 2017). Aus diesem Grund sollten die mit der Rekrutierung des Top-Managements beauftragten Personen insbesondere bei der internen Rekrutierung von Führungskräften davor gewarnt sein, grundsätzlich von vergangenen Leistungen des Bewerbers auf dessen Potenzial für zukünftige, hierarchisch weiter oben angesiedelte Aufgaben zu schließen.

Ferner gab einer der Interviewpartner an, dass die hohe Bedeutung des Person-Organisation-Fit der Grund für den relativ unstrukturierten internen Auswahlprozess ist. Diese Aussage mag dahingehend berechtigt sein, dass der Fit am besten im Rahmen eines Interviews festgestellt werden kann, gleichzeitig ist dieses Verfahren stark durch subjektive Bewertung und Sympathie geprägt (Cable & Judge, 1997). Diese subjektive (Über-)Bewertung des Fit lässt die Gefahr entstehen, dass die objektive Evaluierung fachlicher Kompetenzen des Kandidaten vernachlässigt wird und es deswegen zur verzerrten Einschätzung einzelner Bewerber kommt.

Zwei Interviewpartner schilderten hingegen, dass man sich bei der Rekrutierung von Führungskräften nicht nur auf familieninterne beziehungsweise interne Kandidaten beschränke. Ihnen ist es im Gegenteil vor allem wichtig, externe Führungskräfte in Betracht zu ziehen, um neue Erfahrungen und neue Methoden im Unternehmen etablieren zu können, die eben von außen eingebracht werden müssen: „Man braucht auch mal jemanden von draußen, um die Blickrichtung zu ändern, neue Ideen miteinzubringen, andere Erfahrungen, andere Methoden kennenzulernen [...]. Ein weiterer wichtiger Punkt: um auch zu verjüngen, die Denkweisen zu ändern. Und auch über den Tellerrand hinauszusehen.“

Bezogen auf die externe Rekrutierung, können die geführten Interviews die Ergebnisse von Kets de Vries, (1993) nicht bestätigen. Letzterer zeigte in seiner Studie, dass Familienunternehmen meistens nicht nach einer klaren Struktur im Auswahlprozess vorgehen. Für den Auswahlprozess in den befragten Familienunternehmen ergibt sich entgegen dieser Studie ein anderes Bild: Im Hinblick auf die Rekrutierung von Führungskräften von außerhalb zieht sich bei allen Unternehmen ein roter Faden durch den Prozess, der dem wertorientierten Auswahlprozess von Hülsbeck (2016) entspricht. Alle befragten Unternehmen richten sich in diesem Fall nach einem firmeninternen Leitfadens, um eine neue Führungsposition zu besetzen und eine Fehlbesetzung zu vermeiden.

Bei externen Stellenbesetzungen benutzen einige Unternehmen vorwiegend Personalvermittlungsfirmen, um eine gute Vorselektion von passenden Kandidaten zu erhalten. Wie in der Literatur beschrieben, ist in diesen Fällen die Definitionsphase des Auswahlprozesses besonders wichtig, um Personalberatern ein klares Bild von den Unternehmenswerten und den Anforderungen an den potenziellen Kandidaten zu liefern (Hofmann & Bergert, 2014). Wenn Headhunter sich ein klares Bild vom Unternehmen verschaffen können, ist es in der Folge einfacher, passende Kandidaten zu selektieren. Zu beachten ist: Headhunter machen nur eine Vorselektion von Kandidaten anhand ihrer Fähigkeiten und persönlichen Eigenschaften, der Rest des Auswahlprozesses wird dann vollständig vom jeweiligen Familienunternehmen durchgeführt.

## **5. Auswahlprozess und Hierarchieebene**

Der Auswahlprozess differiert stark in Abhängigkeit von der Hierarchieebene, in der eine Position zu besetzen ist. Vier der sieben zum Auswahlprozess Befragten schilderten, dass bei der Betrachtung von verschiedenen Hierarchieebenen von Führungskräften bei einigen Bausteinen („Erstansprache des Kandidaten“, „Vorstellung und Evaluation des Kandidaten gegenüber dem Eigentümer“ und „Diskussion

über Defizite und Abweichungen“) unterschiedlich verfahren wird. Vor allem die Entscheidungsphase differiert je nach Hierarchieebene der zu besetzenden Position stark.

Unterschieden werden die Ebene der direkt berichtenden Führungskräfte (Vorstand und erste Führungsebene) und die Ebene der indirekt berichtenden Führungskräfte (zweite Führungsebene und tiefer). Bei Personalentscheidungen für direkt berichtende Positionen liegt laut Aussage der Mehrheit der Befragten die Entscheidungsmacht beim Unternehmensgründer beziehungsweise Haupteigentümer, der immer auch ein Vetorecht hat. Bei den Ebenen darunter, also bei den indirekt berichtenden Positionen, liegt hingegen die Entscheidungsmacht in der Regel beim Human Resource Department, dem Fachbereich oder dem direkten Vorgesetzten, die in der Regel eine Konsensbildung bei der Entscheidung anstreben. Zwei Unternehmen unterstrichen, dass ein solcher Austausch im Auswahlprozess mit dem Haupteigentümer nur stattfindet, wenn es sich um direkt berichtende Positionen (Vorstand oder erste Führungsebene) handelt („Wenn es um Top-Management-Positionen geht, ist die Vorstandschaft natürlich mit im Boot und auch oftmals der Inhaber/Gründer und Aufsichtsratsvorsitzende, der sich dafür interessiert. Wenn es sich um das mittlere Management oder die zweite Führungsebene dreht, dann machen nur wir das.“). Bei indirekt berichtenden Positionen findet nur dann eine Absprache statt, wenn der Gründer ein persönliches Interesse an der Position hat. In diesem Fall rückt somit neben dem Person-Organisation-Fit der Fit zum Haupteigentümer in den Vordergrund.

Diese Beschreibung wird von der Literatur bestätigt: Die letztendliche Entscheidungsmacht bei einer Neueinstellung liegt im Grunde immer bei einem der Gründer/Shareholder, der von einem Vetorecht Gebrauch machen kann. Viele Familienunternehmen haben eine Human-Resource-Abteilung, die das Recruiting vorbereitet, dennoch hat das letzte Wort über Einstellung beziehungsweise Nicht-Einstellung eines Kandidaten nicht der Personalleiter (Hülsbeck, 2016). Dieser hält mit dem Gründer/Shareholder Rücksprache, welcher somit die schlussendliche Entscheidungsmacht hat.

Für die Entscheidungsphase zeichnet sich demnach folgendes Bild ab: Bei direkt berichtenden Führungspositionen haben Gründer beziehungsweise Gesellschafter das letztendliche Vetorecht bei einer Einstellung. Dennoch wird stets versucht, einen Konsens mit dem personalverantwortlichen Angestellten und dem Inhaber zu finden. Bei indirekt berichtenden Positionen hingegen ist es generell unüblich, dass der Eigentümer in den Entscheidungsprozess miteinbezogen wird. Bei größeren Familienunternehmen arbeiten zwar gewisse Abteilungen autark und sind nicht verpflichtet, die Eigentümer über sämtliche Personalentscheidungen zu informieren. Hier ist es aber dennoch oftmals Usus, auch als Zeichen der Wertschätzung und guten Zusammenarbeit, diese prinzipiell über Neueinstellungen zu informieren, sie in die Entscheidung miteinzubeziehen und eine weitere Meinung, etwa die des Geschäftsführers, einzuholen. Hier lassen sich als Beispiele zwei Interviewpartner zitieren: „Ich bin regelmäßig im Austausch mit der Inhabersfamilie und der Geschäftsführung. Nichts sollte entschieden werden, gerade bei der Einstellung oder anderen wesentlichen Dingen, ohne dass die Geschäftsführung davon weiß. Das entspricht meiner persönlichen Erfahrung: Das Schlimmste ist, wenn ich Dinge über Umwege erfahre.“ „Für mich ist sehr

wichtig, Einstellungen auf dieser Ebene mit dem Gesellschafter abzusprechen. Im Sinne von: ‚Schau dir den Kandidaten auch noch mal an, ich habe ihn schon kennengelernt.‘“

Mit einer Ausnahme sprechen sich alle befragten Unternehmen im Auswahlprozess des Top-Managements mit dem Inhaber beziehungsweise mit der Inhabergefamilie in irgendeiner Art und Weise ab. Der Umfang der Beteiligung reicht dabei – je nach Position – von der Durchsicht der Unterlagen über Gespräche mit den infrage kommenden Personen bis hin zur direkten Auswahl durch ein oder mehrere Familienmitglieder. Bei einem einzigen der in die Untersuchung miteinbezogenen Unternehmen ist keine Absprache vorhanden, da der Inhaber nicht mehr aktiv im Unternehmen ist. Art und Umfang der Beteiligung sind also auch von der Position der Familie abhängig. Die Bandbreite erstreckt sich hierbei von Mandaten einzelner Mitglieder im Aufsichtsrat über eine familiengeführte Gesellschafterversammlung, bis hin zum familieninternen Vorsitzenden des Top-Managements.

## **6. Bedeutung des Unternehmensleitbilds im Auswahlprozess**

Schließlich wurde das Leitbild eines Familienunternehmens im Hinblick auf seine Bedeutung im Zuge des Auswahlprozesses genauer betrachtet, das nach Hülsbeck (2016) eine enorm wichtige Rolle in eben diesem spielt. Weiterhin beschreibt die Literatur, dass es speziell in der Definitionsphase, bei der „Spezifikation des kulturellen Profils im Abgleich mit der Unternehmenskultur“ (Familyness) sowie in der Entscheidungsphase bei der „Diskussion über Defizite und Abweichungen“ zum Tragen kommt (Cameron & Quinn, 2011; Hülsbeck, 2016). Dies widerspricht allerdings den Erkenntnissen aus den Interviews. Demnach werden Werte nicht explizit in diesen Bausteinen herausgefiltert, vielmehr wird während des Auswahlprozesses das Unternehmensleitbild miteinbezogen und als Entscheidungsgrundlage verwendet. Es konnte festgestellt werden, dass die befragten Unternehmen, vor allem beim persönlichen Gespräch, die Werte und Charaktereinstellungen des Kandidaten mit dem Unternehmensleitbild abgleichen. Aber auch bei der Erarbeitung des Stellenprofils und der Ausschreibung werden Formulierungen so angepasst, dass die Werte des Unternehmens im Blick behalten werden.

## **7. Eingesetzte Instrumente**

Das Hauptinstrument im Top-Management-Auswahlprozess ist aus Sicht der Befragten eindeutig das Interview. Dies bestätigen auch die bisherigen Erkenntnisse zur gängigen Praxis (Schuler et al., 2007). Meist werden diese Interviews mehrfach und gegebenenfalls mit unterschiedlichen Gesprächspartnern unternehmensseitig durchgeführt. Die Fokussierung auf dieses Instrument ist aus diversen Gründen nachvollziehbar. Zum einen ist das Interview im Vergleich zu anderen Instrumenten mit ähnlicher Validität relativ zeit- und ressourcenschonend (Schuler et al., 2007). Zum anderen ist es auch das beste Mittel, um den von den Befragten als sehr wichtig eingestuften Person-Organisation-Fit prüfen zu können (Cable & Judge, 1997).

Nur ein Unternehmen setzt dabei auf strukturierte Interviews unter Verwendung eines Interviewleitfadens. Die Strukturierung des Interviews ist aber eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine



zielgerichtete Überprüfung der Person (Schmidt & Hunter, 1998), weshalb die fehlende Erwähnung durch die anderen Befragten die bereits vermutete, bestehende Praxis der mangelhaften Interviewdurchführung bestätigt. Einige der Befragten geben an, dass die Bewerbungsunterlagen ebenfalls eine wichtige Rolle im Auswahlprozess spielen, insbesondere bei der Vorauswahl. Aufgrund einer Vielzahl an unterschiedlichen Ausbildungswegen beziehungsweise Nachweismöglichkeiten und Bewertungssystemen verloren diese Unterlagen aber zuletzt an Validität und Vergleichbarkeit, was Personaler vor immer größere Herausforderungen bei der Suche nach dem passenden Kandidaten stellt (Au, 2017a). Aus diesem Grund ist die unterbliebene Erwähnung dieses Instruments durch die anderen Befragten ein positives Zeichen und kann als eine mögliche Trendwende weg von den Erkenntnissen früherer Forschungen gesehen werden (Schuler et al., 2007). Vereinzelt werden auch Testverfahren und Assessment-Center eingesetzt, wobei hier möglicherweise ein Zusammenhang zwischen Einsatz und Unternehmensgröße besteht, da das mit Abstand größte Unternehmen diese Instrumente als einziges vollumfänglich zu nutzen scheint. Der Grund, weshalb Auswahlverfahren wie Assessment Center eingesetzt werden, ist laut Aussage des Befragten die Gefahr von Fehleinschätzungen bei ausschließlicher Verwendung von Interviews. Diese Begründung findet sich ganz ähnlich in der Wissenschaft, die mehrheitlich mehrdimensionale Auswahlverfahren empfiehlt (Busold, 2016). Mögliche Gründe für den fehlenden mehrdimensionalen Ansatz in den anderen Unternehmen könnten die hohe Komplexität und die damit verbundenen Kosten dieser Instrumente sein (Bühner, 2015).

Die wohl wichtigste Erkenntnis mit daraus resultierendem Handlungsbedarf für Familienunternehmen lässt sich daher im Hinblick auf die mangelnde Strukturierung der Interviews gewinnen. Aus Sicht der Forschung sind die Strukturierung und die Standardisierung für einen erfolgreichen Auswahlprozess mittels Bewerbungsgespräch zwingend erforderlich. Im Hinblick auf die Bewertung der Qualifizierung des Bewerbers gelten vor allem die Kombination von Persönlichkeits- und Intelligenztests als das beste Auswahlinstrument. Ebenso wichtig ist die Verwendung von strukturierten Interviews (Au, 2017a; Schmidt & Hunter, 1998), wobei der Grad der Strukturierung variieren kann. Da bei stark vorgegebenen Interviews zunächst ein Fragebogen erstellt wird, bei dem neben Inhalt, Anzahl und Reihenfolge der Fragen auch die sprachliche Formulierung und die Antwortkategorien festgelegt werden müssen, ist der Spielraum von Interviewer und Befragtem stark eingeschränkt. Bei halb strukturierten Interviews sind die Fragen ebenfalls vorformuliert, die Reihenfolge ist jedoch nicht akribisch genau festgelegt und auch bei der exakten Formulierung der Interviewfragen hat der Interviewer mehr Gestaltungsspielraum. Halb strukturierte Interviews garantieren somit eine bessere Vergleichbarkeit der Bewerber – insbesondere im Fall, wenn die Auswahlgespräche über mehrere Tage hinweg stattfinden – und wenn sich mehrere Personen an den Auswahlgesprächen beteiligt haben. So werden nämlich alle Anwärter auf die Top-Management-Position mit den gleichen Fragen konfrontiert. Die Einhaltung einer relativ festen Fragenabfolge stellt sicher, dass kognitive Verzerrungen wie der „Recency-Effekt“ (der letzte Eindruck prägt), der „Primacy-Effekt“ (der erste Eindruck prägt) oder auch Aufmerksamkeitsverzerrungen bei der Beurteilung eines Kandidaten vermieden werden. Zudem schaffen halb strukturierte Interviews eine deutlich bessere Rechtfertigungsgrundlage für die im Auswahlprozess beteiligten Personen, welche mitunter ihre Personalentscheidung für das Top-Management zum Beispiel vor dem Aufsichtsrat vertreten müssen. Halb



strukturierte Interviews können mehr Transparenz für alle Beteiligten schaffen und es kann dadurch auch vermieden werden, dass persönliche Sympathien nicht zu stark ins Gewicht fallen. Beachtet werden soll jedoch auch, dass halb strukturierte Interviews kein dogmatisches Vorgehen in den Bewerbungsgesprächen vorsehen, sondern vielmehr einen einheitlichen Rahmen für beide Parteien, Unternehmen und Bewerber, gewährleisten sollten.

## **8. Kulturveränderungen durch Fremdmanagement**

Ein wichtiger, ergänzender Punkt, der von einem Interviewpartner erwähnt wurde, ist die bewusste Kulturveränderung durch die Einstellung einer Führungskraft mit anderen Ansichten und Eigenschaften, als sie das bestehende Team im Unternehmen aufweist. Hierbei spielt der Wunsch nach Weiterentwicklung und Veränderung der Unternehmenskultur eine große Rolle. Der Interviewpartner bekräftigte, dass es nicht immer der Wunsch der Eigentümerfamilie ist, die Unternehmenskultur so zu belassen, wie sie ist. Weiterhin kam zur Sprache, dass das Thema „Diversity“ beziehungsweise „eine kulturell vielfältige Mitarbeiterstruktur“ eine bedeutende Rolle im Auswahlprozess spielt. Eine homogene Gruppe ist nicht immer im Sinne einer Weiterentwicklung. Deswegen wird darauf geachtet, eine heterogene Gruppe zu bilden, um eine gewisse Dynamik in das bestehende Team zu bringen.

## **V. Fazit**

Die Inhaberfamilie nimmt ihre Einflussmöglichkeiten vor allem bei weitreichenden Entscheidungen wahr, die den Unternehmenserfolg sichern beziehungsweise gefährden können. Aufgrund der erfolgskritischen Position gehört hierzu unter anderem auch die Top-Management-Auswahl. Da die Werte innerhalb einer Familie die gemeinsame Basis bilden, ist es naheliegend, dass die Eigentümer eines Familienunternehmens sich insbesondere in die Top-Management-Auswahl einbringen möchten.

Aufgrund des explorativen Charakters dieser Untersuchung entschieden sich die Studienleiter für die Durchführung von leitfadengestützten Interviews mit Experten aus großen deutschen Familienunternehmen. Insgesamt wurden 15 sogenannte Experteninterviews mit Familienmitgliedern, Nicht-Familienmitgliedern, Geschäftsführern und Personalleitern geführt. Um herauszufinden, inwiefern die anfangs dargestellten Erkenntnisse aus bestehender wissenschaftlicher Literatur auf die Forschungsfrage angewendet werden können, wurden die Interviews mit diesen Erkenntnissen abgeglichen. Der Fokus der anschließenden Analyse lag auf dem Erkennen von Mustern beziehungsweise übereinstimmenden Aussagen und Gemeinsamkeiten zwischen den Unternehmen. Dieses Vorgehen lieferte folgende Ergebnisse:

- Kulturelle und wirtschaftliche Werte im Unternehmensleitbild sind ein wichtiger Teil von Familienunternehmen. Eine genauere Definition dieser Werte stellt eine Herausforderung dar, denn trotz einiger Gemeinsamkeiten hat jede Firma jeweils individuelle Lösungen für ein Leitbild entwickelt. Aufgrund des starken Einflusses eines Leitbilds auf den Rekrutierungsprozess von Führungskräften ist

es für Unternehmen enorm wichtig, sich mit der eigenen Unternehmenskultur auseinanderzusetzen und diese im Arbeitsalltag aktiv zu pflegen und zu leben.

- Der Person-Organisation-Fit und der Person-Job-Fit können als wichtigste Merkmale im Rekrutierungsprozess betrachtet werden. Für Familienunternehmen gilt: Während fachliche Fähigkeiten und Kompetenzen eines Bewerbers als notwendige Bedingungen für eine Einstellung erforderlich sind, ist der Einklang der persönlichen Werte des Kandidaten mit den Unternehmenswerten als hinreichende Bedingung entscheidend.
- Der Auswahlprozess der Unternehmen bei der Besetzung von Führungskräften unterscheidet sich bei internen und externen Stellenanwärtern. Bei externer Suche nach Kandidaten für das Top-Management wird der Auswahlprozess meist klar strukturiert vollzogen. Es ist ersichtlich, dass hier vor allem größere Familienunternehmen nach einem etablierten Rekrutierungsleitfaden vorgehen. Dieser systematische Ablauf stellt sicher, dass Kandidaten eindeutig miteinander verglichen werden können und das Risiko einer Fehlbesetzung eingeschränkt wird.
- Der Top-Management-Auswahlprozess bei internen Besetzungen läuft hingegen häufiger unstrukturiert ab. Grundsätzlich sind aber vor allem die fachliche Eignung und der Fit zum Haupteigentümer die entscheidenden Kriterien für die Stellenbesetzungen im Top-Management.
- Die Einflussnahme von Mitgliedern der Gesellschafterfamilie auf den Rekrutierungsprozess unterscheidet sich von Unternehmen zu Unternehmen, wobei auch der Aufgabenumfang der zu besetzenden Stelle und das Maß der damit verbundenen Verantwortung eine Rolle spielen. Bei der Einstellung von direkt berichtenden Positionen liegt die schlussendliche Entscheidung in der Regel bei den Eigentümern. Bei indirekt berichtenden Positionen ist hingegen meist ein direkter Vorgesetzter oder das Human Resource Department für die Einstellung verantwortlich. Das Hauptinstrument im Auswahlprozess ist dabei fast immer ein mehrstufiges Interview.

Als grundsätzliche Empfehlungen für die Praxis lässt sich aus diesen Untersuchungsergebnissen Folgendes ableiten: Empfehlenswert sind eine deutlichere Strukturierung des internen Auswahlprozesses bei der Besetzung im Top-Management und ein Umdenken bei der Gestaltung der Bewerbungsgespräche mit potenziellen Kandidaten. Halb strukturierte, standardisierte Interviews haben den Vorteil, die Bewerber besser beziehungsweise objektiv (und auch zeitversetzt) vergleichen zu können. Außerdem machen sie den Bewerbungsprozess nachvollziehbar – etwa gegenüber anderen internen Interessengruppen. Dies gilt auch für die Rekrutierung externer Führungskräfte. Allerdings zeigte sich hier in den Gesprächen, dass der Auswahlprozess meistens bereits deutlich strukturierter angelegt ist.

Als Limitationen der vorgestellten Ergebnisse muss der explorative Charakter qualitativer Studien erwähnt werden sowie die Tatsache, dass es sich um eine Stichprobe handelt, die keinesfalls als repräsentativ angesehen werden darf, sondern lediglich den Auswahlprozess von Führungskräften exemplarisch anhand einiger Familienunternehmen beleuchtet.

## E. Arbeitsbedingungen in Familienunternehmen

Die Auswahl der Führungsriege eines Familienunternehmens ist, wie im vorangegangenen Kapitel herausgearbeitet, stark beeinflusst von kulturellen und emotionalen Faktoren. Die Gesellschafterfamilie und insbesondere der Eigentümer legen großen Wert darauf, dass die Mitglieder des Top-Managements in ihrer Persönlichkeit und Wertebasis zu ihnen selbst passen. Intuitiv würde man davon ausgehen, dass diese Voraussetzungen bei familienzugehörigen Führungskräften auf natürliche Weise eher gegeben sind.

Familienfremde Manager nehmen in Familienunternehmen grundsätzlich eine besondere Rolle ein. An der Schnittstelle zwischen Geschäftlichem und Familiärem sind sie vielfältigen emotionalen sowie rationalen Einflüssen ausgesetzt und mit Aufgaben betraut, die über den gewöhnlichen Geschäftsbereich hinausgehen (Bhattacharya & Ravikumar, 2002). So nehmen sie oftmals die Rolle des Management-Mentors ein, aber auch die des Entscheiders, des Prellbocks oder des Familienberaters (Klein, 2000).

Nichtsdestoweniger hat die Mehrheit aller Familienunternehmen ihr Top-Management mit familienfremden Managern besetzt (WIFU, 2016). Dies lässt darauf schließen, dass sowohl vonseiten der Eigentümer als auch vonseiten der Fremdmanager Interesse und Motivation für eine solche Zusammenarbeit bestehen.

Nachdem in den vorherigen Kapiteln auf die Eintrittsphase der Mitarbeiter in Familienunternehmen eingegangen worden ist, sollen im Folgenden Aspekte der Haltephase betrachtet werden.

Im Rahmen einer qualitativen Studie werden zunächst die Beweggründe familienfremder Manager, sich für ein Familienunternehmen als Arbeitgeber und gegen eine Publikumsgesellschaft zu entscheiden, thematisiert. Genauso sollen Ursachen herausgearbeitet werden, weshalb das Familienunternehmen gegebenenfalls wieder verlassen wurde. Dazu wurden neun aktuelle und ehemalige Fremdmanager deutscher Familienunternehmen befragt und deren Aussagen mit einer theoretischen Basis untermauert.

Zunächst wird die Arbeitszufriedenheit von Fremdmanagern in Familienunternehmen reflektiert. Da die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern in Zeiten des Fachkräftemangels generell an Bedeutung gewinnt, soll anschließend auf die Arbeitszufriedenheit der breiten Mitarbeiterschaft in Familienunternehmen eingegangen werden. Ein Einflussfaktor, der unabhängig von der Unternehmensform in diesem Zusammenhang an Relevanz gewinnt, ist die Work-Life-Balance. Durch die ausgeprägte familiäre Wertebasis und die oftmals persönliche Unternehmenskultur stehen Familienunternehmen häufig im Ruf, ihren Mitarbeitern eine gute Work-Life-Balance zu bieten. Gleichzeitig beeinflusst die zunehmende digitale Vernetzung zwischen Lebens- und Arbeitswelt erstens die Wahrnehmung und zweitens die Ausgestaltung der Work-Life-Balance in Unternehmen. Einerseits verspricht diese Entwicklung neue Freiheiten sowie Arbeitsmodelle und andererseits verschwimmen die Grenzen zwischen Beruf und Privatem immer weiter.

Zu ihrer Wahrnehmung der Work-Life-Balance wurden 204 Angestellte in Familienunternehmen mittels eines Fragebogens befragt. Nachfolgend werden die daraus entstandenen Ergebnisse nach Geschlecht, Generation, Betriebszugehörigkeit und Familienstand präsentiert und diskutiert.

Der Standort eines Unternehmens ist oftmals vor allem für jüngere Arbeitssuchende ausschlaggebend für die Entscheidung, sich bei einem Unternehmen zu bewerben oder nicht. Darüber hinaus hat die Lage eines Unternehmens erheblichen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen und damit auf die Arbeitszufriedenheit. Familienunternehmen sind häufig in ländlicheren Gebieten angesiedelt und können daher mit ihrem Standort bei jüngeren potenziellen Bewerbern nur wenig punkten.

Im dritten Teil dieses Kapitels wird daher der Frage nachgegangen, welche Standortfaktoren die Umzugsbereitschaft junger Bewerber positiv beeinflussen könnten. Dazu wurden 265 Studenten mittels eines webbasierten Fragebogens befragt. Zunächst werden Annahmen in Bezug auf die Standortwahl junger Berufseinsteiger aufgestellt. Anschließend werden die Ergebnisse zur Bewertung von insgesamt 20 Standortfaktoren nach Alter, Geschlecht, Studienfach und Abschluss präsentiert und erörtert, ob die Annahmen abgelehnt werden können. Schlussendlich folgen Handlungsempfehlungen für Familienunternehmen.

## **I. Fremdmanager in Familienunternehmen – eine attraktive Rolle?**

In Familienunternehmen befindet sich die Mehrheit der Entscheidungsrechte im Besitz einer einzelnen Familie, die zu einem gewissen Grad auch an der Unternehmensführung beteiligt ist. Eigentümerfamilien sind in der Regel emotional an das Unternehmen gebunden und an einer nachhaltigen Entwicklung für zukünftige Generationen interessiert. Deshalb neigen sie dazu, Führungspositionen mit Familienmitgliedern zu besetzen (Chua, Chrisman & Chang, 2004). Nichtsdestoweniger steigt mit zunehmender Größe und Komplexität des Unternehmens die Nachfrage nach besonderen Kompetenzen und dem Know-how von Fremdmanagern (Mass Mutual Financial Group, 2007). Oder aber es besteht ein Mangel an geeigneten familieninternen Nachfolgern. Nicht zuletzt kann auch eine zeitliche Lücke für die Nachfolge vorliegen. Des Weiteren kann sich eine Familie bewusst für ein Fremdmanagement entscheiden, um Familienkonflikte zu vermeiden oder Zuständigkeiten aufzuteilen.

Aus Sicht eines externen leitenden Angestellten („Fremdmanager“) gibt es verschiedenste Beweggründe, sich für oder gegen ein Familienunternehmen als Arbeitgeber zu entscheiden. Das vorliegende Kapitel beleuchtet im Rahmen von Experteninterviews mit neun aktuellen und ehemaligen Fremdmanagern deutscher Familienunternehmen diese Beweggründe. Dabei wurden die Fremdmanager nach den für Familienunternehmen charakteristischen Vorzügen und Besonderheiten gefragt, die für sie bei der Arbeitgeberwahl ausschlaggebend waren.

Die Ergebnisse zeigen auf, dass die befragten Fremdmanager sich hauptsächlich wegen der Flexibilität, der Nachhaltigkeit und der speziellen Eigentumsverhältnisse und Entscheidungsrechte von

Familienunternehmen für diese entschieden haben. Mögliche Gründe für eine Trennung sind vor allem persönliche und fachliche Differenzen mit dem Eigentümer. Der Aspekt „Entscheidungsfreiheit“ stellt für Fremdmanager in der Regel kein Problem dar, sofern sich die Fremdmanager von Anfang an darüber bewusst sind, dass ihre Entscheidungsfreiheit mitunter auf einen bestimmten Rahmen beschränkt ist. Das Maß an Entscheidungsfreiheit unterscheidet sich dabei auch deutlich zwischen den einzelnen Familienunternehmen und ist zudem stark situationsabhängig.

## **1. Vorteile und positive Wechselmotive**

### **a) Flexibilität und kürzere Entscheidungswege**

Oft werden familiengeführte Unternehmen als flexibler in ihrer Entscheidungsfähigkeit beschrieben. Sie weisen meist flachere Organisationsformen mit einer geringeren Anzahl an Entscheidern auf als Publikumsgesellschaften. Ursache ist häufig, dass Familienunternehmen tendenziell kleiner sind. Jedoch ist die Hierarchie auch unabhängig davon flacher, bedingt durch die spezielle Eigentümerstruktur (Ernst & Young, 2016). Daraus resultieren kürzere Kommunikationswege, was zu einer besseren Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit führt. Beschlüsse können schneller gefasst werden, wenn sich der Großteil der Stimmrechte in Familienhand befindet und die Familie aufgrund ihrer Mehrheit Entscheidungsprozesse beschleunigt. Dies führt dazu, dass mit Familienunternehmen größere operative Flexibilität und kurzfristige Handlungsfähigkeit assoziiert werden (Ernst & Young, 2016; Kets de Vries, 1993;). Dieser Aspekt wurde von den Befragten weitgehend bestätigt. Drei Interviewpartner gaben die kurzfristige Handlungsfähigkeit als expliziten Beweggrund an, sich für ein Familienunternehmen zu entscheiden. Es liegt daher die Vermutung nahe, dass eine größere Flexibilität und kürzere Entscheidungswege positiv wahrgenommen werden. Es ist auffällig, dass alle drei Personen, die diesen Aspekt als Wechselmotive angaben, bereits davor in Familienunternehmen tätig waren. Die angesprochene Flexibilität war ihnen wohl bekannt. Dass sie sie als expliziten Wechselgrund nennen, spricht dafür, dass es sich um einen deutlichen Vorteil aus Sicht von Fremdmanagern handelt. Daher empfiehlt es sich für Familienunternehmen, dieses Kriterium auch bei der Rekrutierung von Führungspersonal hervorzuheben.

### **b) Kongruenz von Eigentum und Entscheidungsgewalt**

Die Kongruenz von Eigentum und Entscheidungsgewalt wurde von drei der Befragten explizit als Motivationsgrund genannt, sich für ein Familienunternehmen zu entscheiden. Zwei der drei Kandidaten kannten Familienunternehmen bereits aus früheren Positionen. Dies bekräftigt ihre Aussage, da sie den Effekt offenbar bei mehreren Unternehmen beobachteten. In der Literatur ist bekannt, dass die Kombination aus Eigentum und Kontrolle positive Effekte auf die Entscheidungsfindung und das Verhalten der Eigentümer hat. Daraus können auch deutlich flachere Hierarchien entstehen, die Fremdmanagern bei ihrer operativen Tätigkeit zugutekommen. Dass Beteiligte den Aspekt jedoch derart positiv bewerten und er ein Motivationsgrund für die Entscheidung pro Familienunternehmen sein kann, ist eine neue Erkenntnis.

### c) Nachhaltigkeit und Langfristorientierung

Die langfristige Ausrichtung wird häufig mit Familienunternehmen in Verbindung gebracht. Die Rede ist von Nachhaltigkeit und einem auf längere Zeithorizonte ausgerichteten Denken in Verbindung mit gesellschaftlichem Verantwortungsbewusstsein (Donneley, 1988; Ernst & Young, 2016; Kets de Vries, 1993; Walter & Beck, 2017). Dafür gibt es mehrere Ursachen. Zunächst führt der Fortführungswille der Eigentümer zu einer langfristigen strategischen Planung, da das Unternehmen an die nächsten Generationen übergeben werden soll (Letmathe et al., 2008). Auch sind richtungsweisende Geschäftsführungs- und Kontrollorgane über lange Zeit an das Unternehmen gebunden. Im Gegensatz zu Publikumsgesellschaften, wo das Management häufiger wechselt, kann so eine nachhaltige Unternehmenspolitik umgesetzt werden (Keese et al., 2010). Ein weiterer Grund ist die Unabhängigkeit von Kapitalmarkteinflüssen, da das Gesellschaftskapital mehrheitlich im Eigentum der Familie ist. Somit ist man von Quartaleffekten unabhängig und nicht auf kurzfristige Rendite fokussiert (Brockhoff, 2012). Zudem ist man durch die in der Regel hohe Eigenkapitalausstattung krisenresistenter, denn während die Eigenkapitalquote aller Unternehmen im Jahr 2016 im Durchschnitt bei 31,9 Prozent lag, war der Mittelwert bei den 500 größten Familienunternehmen mit knapp 42 Prozent deutlich höher (Gottschalk et al., 2019). Dieser Punkt wurde von verschiedenen Befragten als expliziter Vorteil angegeben. Viele der Befragten waren zum ersten Mal in einem Familienunternehmen tätig, was dafür spricht, dass sie die Nachhaltigkeit als besonderen Unterschied und Vorteil gegenüber Publikumsgesellschaften wahrnehmen. Folglich scheinen Nachhaltigkeit und Langfristorientierung eine eindeutige Eigenschaft von Familienunternehmen zu sein, welche Fremdmanager positiv sehen. Es ist anzunehmen, dass sich Fremdmanager auch aufgrund dieses Aspekts für ein Familienunternehmen als Arbeitgeber entscheiden.

### d) Zwischenmenschliche Aspekte und Beziehungen zum Eigentümer

Angestellte berichten häufig von der positiven Unternehmenskultur in Familienunternehmen. Es sei ein größeres Maß an Kollegialität vorzufinden als in Publikumsgesellschaften. Zwischenmenschliche Beziehungen seien meist entspannter und weniger formell (Poza et al., 1997).

Die Nähe zu den Eigentümern und der Zugang zu Führungsebenen sind stärker gegeben (Letmathe et al., 2008; Poza et al., 1997). In diesem Zusammenhang ist auch häufig von flacheren Hierarchien und weniger Bürokratie die Rede (Aronoff, 2000; Kets de Vries, 1993). Zudem sei für leitende Angestellte mehr Spielraum vorhanden, verbunden mit unternehmerischer Toleranz und größerer Unabhängigkeit, wenn die Beziehung zwischen den Parteien stimmt (Aronoff, 2000). Führungspersönlichkeiten agieren weniger oft opportunistisch (Azoury et al., 2013; Ernst & Young, 2016).

Die befragten Fremdmanager gaben in den Interviews an, dass die persönliche Beziehung und der Kontakt zu den Eigentümern wesentliche Beweggründe für ihren Wechsel waren. Hier ist zu bemerken, dass bei den meisten Befragten ein sehr gutes Verhältnis zur Eigentümerfamilie besteht und damit großes Vertrauen und dementsprechende Freiheiten gegeben sind. In der Literatur wird die These vertreten, dass

der Fremdmanager umso mehr Freiraum genießt, je besser die persönliche Beziehung zum Eigentümer ist (Corbetta & Salvato, 2004; Davis et al., 1997; Hiebl, 2013; Schultzendorff, 1984).

Im Hinblick darauf ist Familienunternehmen zu raten, Fremdmanagern die Wichtigkeit der zwischenmenschlichen Beziehung zur Eigentümerfamilie zu vermitteln. Dadurch profitieren sowohl der Manager als auch das Unternehmen, das von der gelingenden Zusammenarbeit der Parteien lebt.

e) Flache Hierarchien

Flachere Hierarchien wurden von zwei Befragten explizit als Vorteil genannt. Der Großteil der restlichen Befragten bestätigte den Aspekt für Familienunternehmen. Drei Kandidaten merkten die vielen Hierarchieebenen in Publikumsgesellschaften an. Es ist möglich, dass sie deshalb die flacheren Hierarchien in Familienunternehmen bevorzugen. Dabei ist diese Eigenschaft jedoch größenabhängig.

## 2. Nachteile und negative Wechselmotive

a) Zwischenmenschliche und fachliche Differenzen mit dem Eigentümer

Der Eigentümerinfluss ist ein zentraler Unterschied zu Publikumsgesellschaften (Donneley, 1988; Dyer, 1992; Poza et al., 1997). Damit gehen einige wesentliche Risiken für die Zusammenarbeit zwischen Eigentümerfamilie und Fremdmanager einher.

Der menschliche Faktor ist die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Fachliche Qualifikation und Management-Skills stehen meist nicht an erster Stelle. Im vorherigen Kapitel wurde von einem emotionalen Fit als Grundvoraussetzung für die Zusammenarbeit zwischen Familie, Unternehmen und Manager sowie einer Übereinstimmung in Werten und Normen berichtet. Ist die gegenseitige Sympathie nicht gegeben, kann die Zusammenarbeit schnell gefährdet sein. Dies ist ein wichtiger Unterschied zur Arbeit in Publikumsgesellschaften (Ernst & Young, 2016).

In Familienunternehmen können sich Familienkonflikte zudem negativ auf das Unternehmen auswirken. Manche Fremdmanager sehen in der Familie eines der größten Risiken, da sie emotional mit der Firma verbunden ist, was sich auf Entscheidungen negativ auswirkt und rationales Handeln erschwert (Ernst & Young, 2016; Kets de Vries, Carlock & Florent-Treacy, 2008). Die Uneinigkeit der Familie kann einen Zwiespalt für externe Manager darstellen (Ernst & Young, 2016). Diese Faktoren sind in Publikumsgesellschaften seltener vorzufinden (Ibrahim & Ellis, 2008). Ein weiteres Problem kann sein, dass die persönlichen Ziele der Familie von den operativen oder strategischen Empfehlungen eines Fremdmanagers abweichen. Hat der Fremdmanager eine andere Vorstellung davon, was für die Firma am besten wäre, besteht Konfliktpotenzial (Donneley, 1988; Poza et al., 2004). Fremdmanager müssen dabei eine Balance finden zwischen der fachlichen Expertise in ihrer Position und der Aufrechterhaltung der Beziehung zur Familie (Dyer, 1992; Poza et al., 1997). Zwei der befragten Fremdmanager gaben einen oder mehrere der angeführten Aspekte als Trennungsursache an. Bei einem der Interviewpartner

waren rein zwischenmenschliche Ursachen für die Trennung verantwortlich, bei einem weiteren kamen offenbar fachliche Differenzen hinzu. Auffällig ist, dass beide Personen als CFO tätig waren, als sie das Familienunternehmen verließen. In der Literatur wird diese Rolle explizit behandelt. Es ist davon die Rede, dass ein CFO häufig nur wegen seines Fachwissens und aus explizitem Bedarf eingestellt wird. Er ist oft nur für finanzielle und buchhalterische Themen verantwortlich, erhält aber ansonsten wenig operatives Mitspracherecht. Häufig sind die Eigentümer in diesen Fällen selbst aktiv im Management tätig (Gurd & Thomas, 2012; Lutz & Schraml, 2011).

Dies zeigt, dass die fachliche Übereinstimmung mit der persönlichen Beziehung zusammenspielt. Ein Großteil der übrigen Befragten bestätigte die Relevanz des zwischenmenschlichen Faktors für die Zusammenarbeit und gab an, dass es bei Problemen zur Trennung kommen könne. Familienunternehmen wird empfohlen, die Konsequenzen von nicht beizulegenden Konflikten bei der Rekrutierung von Fremdmanagern zu kommunizieren.

#### b) Geringe Karriere- und Aufstiegschancen

Familienunternehmen werden mit geringeren Entwicklungsmöglichkeiten und weniger Karrierechancen assoziiert (Aronoff, 2000; Poza et al., 1997; Poza et al., 2004). Externe Führungskräfte bewerten ihre Aufstiegschancen negativer als in Publikumsgesellschaften (Poza et al., 1997). Auch die Bevorzugung von Familienmitgliedern bei Karriereentscheidungen stellt für manche ein Problem dar (Sirmon & Hitt, 2003; Donneley, 1988). Beteiligte sind der Meinung, dass Familienangehörige bei der Beförderung in Management-Positionen bevorzugt werden (Lubatkin, Schulze, Ling & Dino, 2005; Schulze, Lubatkin & Dino, 2003). Dies mache Familienunternehmen weniger attraktiv für externe Angestellte. Es wird berichtet, dass ungeeignete Kandidaten aus dem Familienkreis in wichtige Positionen geraten, was die Karrierechancen und Motivation von externen Angestellten negativ beeinflusse (Kidwell, Kellermanns & Eddleston, 2012). Teilweise müssten fähigere und passendere Fremdangestellte mit längerer Zugehörigkeit und mehr Verdienst weichen (Anderson & Reeb, 2003; Aronoff, 2000; Ibrahim & Ellis, 2008; Poza et al., 1997).

Die Bevorzugung von Familienmitgliedern bei Karriereentscheidungen wurde von den Interviewpartnern teilweise als Problem bezeichnet. Viele konnten den Aspekt jedoch nicht bestätigen oder stellten ihn als unproblematisch dar. Insgesamt konnten die Interviewergebnisse die zugrunde liegende Theorie nicht bestätigen. Für externe Angestellte stellte dieser Punkt in vielen Fällen offenbar kein Problem dar.

Bezüglich genereller Aufstiegschancen bestätigten einige der Befragten, dass sie die Aufstiegschancen in Familienunternehmen als schlechter als in Publikumsgesellschaften bewerten. Dabei ist allerdings anzumerken, dass die Befragten bereits sehr hohe Management-Positionen einnehmen. Andere Interviewteilnehmer widersprachen dem Aspekt der begrenzten Karrieremöglichkeiten und betonten im Gegenteil die besseren Aufstiegsmöglichkeiten in Familienunternehmen. Vier Befragte hielten diesen Punkt sogar für unspezifisch für Familienunternehmen und merkten an, dass er mit der tendenziell



geringeren Unternehmensgröße zusammenhängen könne. In der Literatur wird bezüglich der Aufstiegschancen ein klarer Nachteil gegenüber Publikumsgesellschaften gesehen. Dies bewahrheitet sich anhand der Ergebnisse der Interviews nicht. Wenige Befragte stellten den Aspekt explizit als problematisch dar. Daher lässt sich schlussfolgern, dass Karriere- und Aufstiegschancen wohl keine deutlichen Nachteile von Familienunternehmen aus Sicht von Fremdmanagern sind. Auch im folgenden Kapitel zeigen Umfragen, dass die individuell eingeschätzten Karrieremöglichkeiten von Mitarbeitern in Familienunternehmen höher sind als die von Mitarbeitern in Nicht-Familienunternehmen.

Prinzipiell sollten Familienunternehmen bei der Rekrutierung von Fremdmanagern darauf achten, ein entsprechendes Erwartungsmanagement bezüglich der Nachfolgeregelung und der operativen beziehungsweise strategischen Einbindung der Eigentümer zu etablieren. Dadurch wird sichergestellt, dass beide Parteien von Anfang an dasselbe Verständnis von der Rolle des Fremdmanagers im Unternehmen haben. Dadurch kann ein frühzeitiges Ausscheiden des Fremdmanagers verhindert werden.

#### c) Finanzielle Aspekte

Es wird oft die Meinung vertreten, dass die Bezahlung leitender Angestellter in Familienunternehmen schlechter sei als in Publikumsgesellschaften (Aronoff, 2000; Neckebrouck, Schulze & Zellweger, 2018; Poza et al., 1997; Poza et al., 2004). Hierzu besteht jedoch in der Literatur Uneinigkeit (Achleitner, Rapp, Schaller & Wolff, 2010). Häufig werden Familienunternehmen zudem mit geringerer Bezahlung im Vergleich zu anderen Unternehmen und niedrigeren Ausgaben für Mitarbeitertraining assoziiert (Carasco-Hernandez & Sánchez-Marín, 2007; Neckebrouck et al., 2018). Auch von schlechterer allgemeiner Incentivierung und weniger Zusatzvergütungen ist die Rede (Chrisman, Memili & Misra, 2014; Poza et al., 1997). Jedoch berichten andere Quellen von ähnlicher bis hin zu hoher, konkurrenzfähiger Bezahlung (Hennerkes & Schröder, 1995; Hennerkes, 2005). In einer Studie zur Vergütung von Top-Managern zeigen sich keine großen Unterschiede zwischen Familienunternehmen und Publikumsgesellschaften (Achleitner et al., 2010). Die These der generell geringeren Bezahlung scheint sich also nicht zu bewahrheiten.

Geringere Verdienstmöglichkeiten in Familienunternehmen wurden von drei Befragten als möglicher Nachteil bewertet, während der Rest sich nicht zu diesem Thema äußerte. Dies kann damit zusammenhängen, dass über finanzielle Aspekte aus sozialen Gründen wenig gesprochen wird. Daher liefern die Interviews hier lediglich einen Hinweis darauf, dass das Thema möglicherweise relevant ist und von Angestellten als Nachteil betrachtet wird. Zukünftige Forschung sollte diesen Aspekt vertiefen, um ein besseres Verständnis für das Thema Vergütung in Familienunternehmen zu erhalten.

### **3. Fazit**

Abschnitt I zeigt die für leitende Angestellte, die nicht zur Eigentümerfamilie gehören, wesentlichen Faktoren, welche ausschlaggebend für die Entscheidung für ein Familienunternehmen sind. Dazu gehören unter anderem kürzere Entscheidungswege und Flexibilität, die als wesentliche Vorteile vor allem gegenüber großen nicht familiengeführten Publikumsgesellschaften gesehen werden. In diesem Zusammenhang

wurde besonders die Kongruenz zwischen Eigentumsverhältnissen und Entscheidungskompetenz genannt, die kurze Entscheidungswege und flache Hierarchien überhaupt erst ermöglicht. Des Weiteren stellt die wirtschaftliche Nachhaltigkeit und Langfristorientierung für viele Fremdmanager einen entscheidenden Vorteil dar, von dem sie persönlich profitieren. Fremdmanager verbleiben im Schnitt wesentlich länger im Familienunternehmen als in nicht familiengeführten Publikumsgesellschaften. Die daraus resultierende besondere Beziehung zur Eigentümerfamilie kann Fremdmanagern langfristig mehr Freiheiten geben. Daher nennt ein Großteil der Studienteilnehmer die Möglichkeit der persönlichen Beziehung aus gegenseitigem Vertrauen als einen wesentlichen Vorteil von Familienunternehmen. Die persönliche Beziehung wurde gleichzeitig als größte Herausforderung für die nachhaltige Zusammenarbeit zwischen Fremdmanager und Eigentümerfamilie genannt. Inhaltliche Differenzen bei operativen und strategischen Themen können der Beziehung schaden. Besonderes Konfliktpotenzial besteht hierbei bei der Besetzung von Führungspositionen. Die Studie zeigt, dass es wesentliche Gründe für Fremdmanager gibt, das Familienunternehmen der nicht familiengeführten Publikumsgesellschaft vorzuziehen. Die Aufgabe der Eigentümer ist es, diese Punkte bei der Suche nach geeigneten Fremdmanagern hervorzuheben.

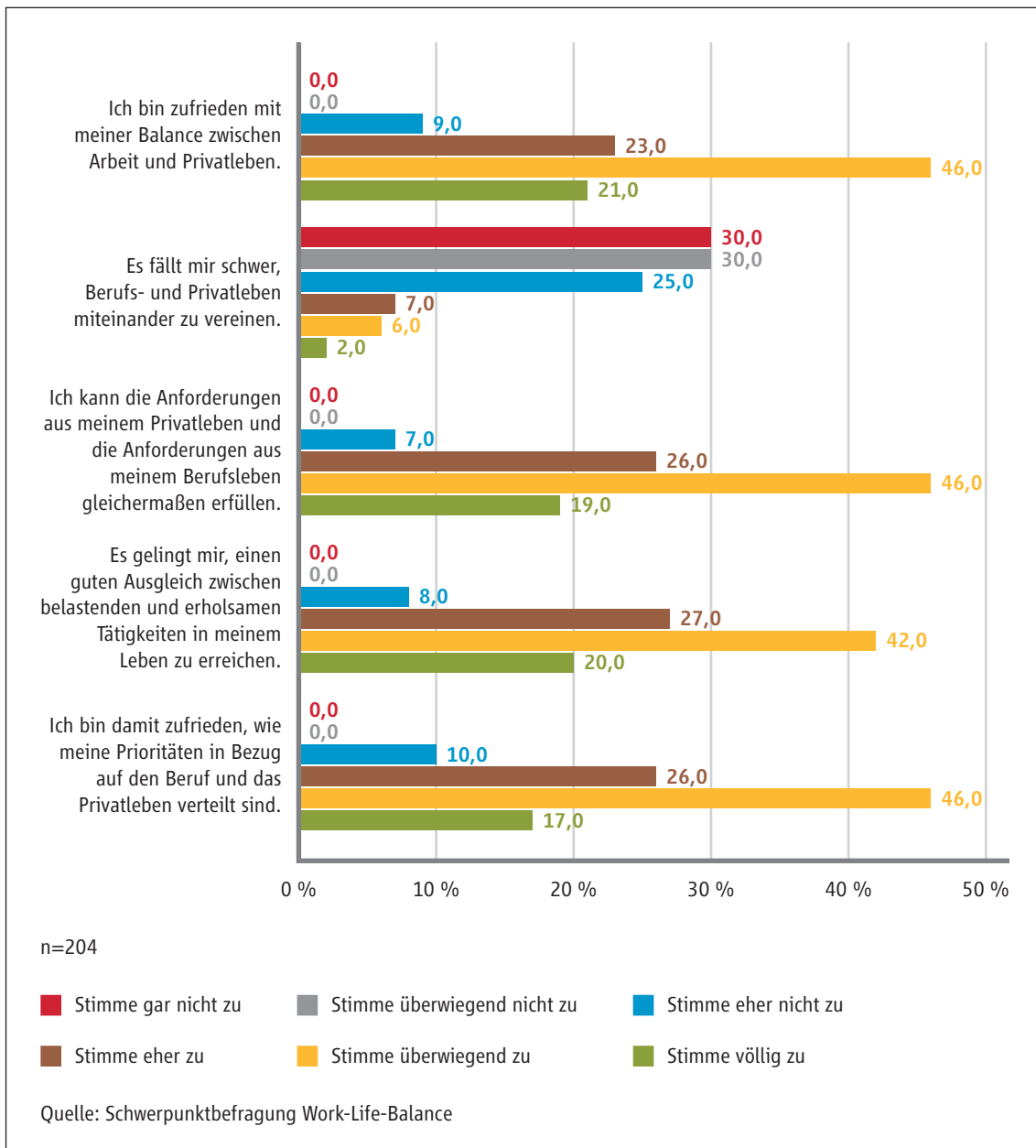
## **II. Die Wahrnehmung der Work-Life-Balance in Familienunternehmen**

Ein Thema, das für Angestellte und Mitarbeiter unabhängig von der Unternehmensform an Relevanz gewinnt, ist die sogenannte Work-Life-Balance. Dies zeigt die momentane Brisanz des Themas. Gerade Familienunternehmen wird häufig zugeschrieben, diesbezüglich besonders attraktive Angebote zu bieten. Um dieser Vermutung nachzugehen, wurden in einer Schwerpunktbefragung Angestellte von Familienunternehmen interviewt, wie zufrieden sie mit dem Einklang zwischen Berufs- und Privatleben sind. Das Ergebnis der Studie stellt den Familienunternehmen ein sehr gutes Zeugnis aus. Die Work-Life-Balance wird überwiegend als sehr positiv bewertet. Nachfolgende Ausführungen zeigen die zugrunde liegenden Umfrageergebnisse nach Geschlecht, Familienstand sowie Betriebs- und Generationenzugehörigkeit im Detail.

Insgesamt wurden für den folgenden Teil dieser Studie 204 Angestellte von Familienunternehmen befragt. Darunter waren 107 (52 Prozent) Frauen und 92 (45 Prozent) Männer. Fünf Befragte machten keine Angabe zu ihrem Geschlecht. Der Altersdurchschnitt der Befragten liegt bei 33 Jahren und die durchschnittliche Länge der Betriebszugehörigkeit bei drei bis fünf Jahren. Insgesamt wurden fünf verschiedene Fragen zum Thema Work-Life-Balance gestellt, die mit einer Skala von „Ich stimme völlig zu“ bis „Ich stimme gar nicht zu“ abgefragt wurden (Syrek et al., 2011).

Die Ergebnisse zeigen, dass die Work-Life-Balance in Familienunternehmen sehr positiv bewertet wird.

**Abbildung 14: Wahrnehmung der Work-Life-Balance in Familienunternehmen**



## 1. Betrachtung der Work-Life-Balance aus verschiedenen Perspektiven

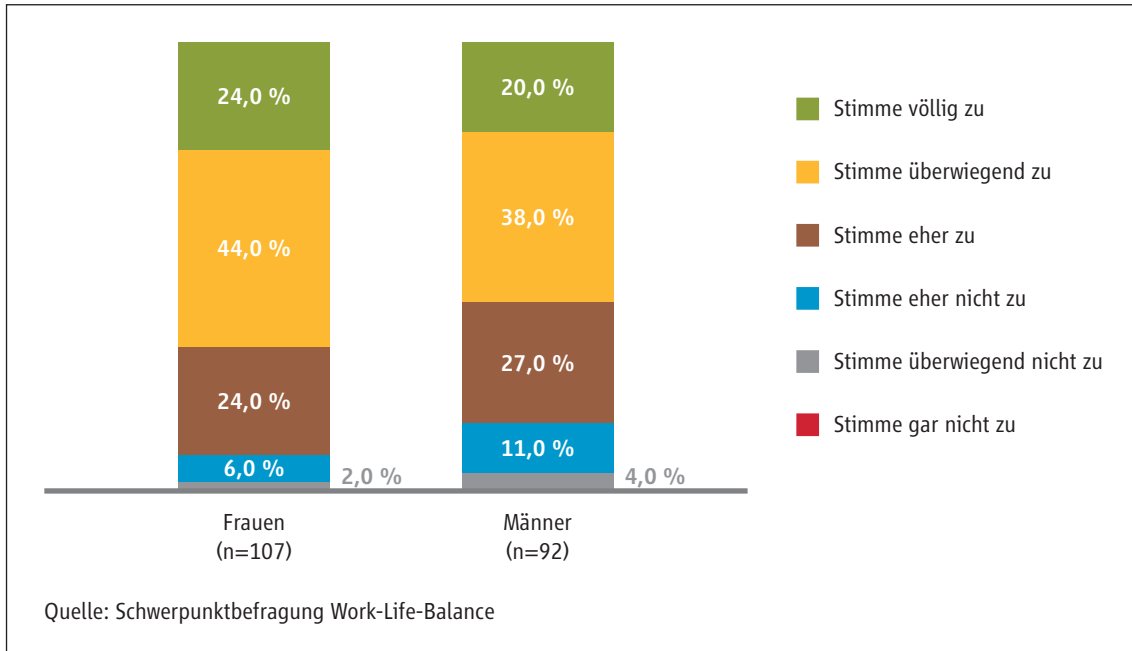
### a) Geschlecht

Der Unterschied in der Wahrnehmung der Work-Life-Balance zwischen den Geschlechtern wird in der nächsten Abbildung deutlich. Zwar ist die Wahrnehmung beider Geschlechter sehr positiv, aber dennoch wird deutlich, dass Frauen ihre Work-Life-Balance in Familienunternehmen positiver bewerten als Männer.

Dies ist überraschend, da – wenn es überhaupt einen Unterschied zwischen den Geschlechtern gibt – es meistens die Männer sind, die ihre Work-Life-Balance als positiver bewerten (Moser, 2015). Dies könnte darauf hinweisen, dass Familienunternehmen insbesondere ihren Arbeitnehmerinnen Möglichkeiten zur Verwirklichung einer guten Work-Life-Balance bieten, beispielsweise durch spezielle

Arbeitszeitregelungen für Mütter oder eine spezielle Förderung von Frauen (siehe z. B. Unterstützung des Frauennetzwerks der Franz Haniel & Cie. GmbH).

**Abbildung 15: Wahrnehmung der Work-Life-Balance nach Geschlecht**



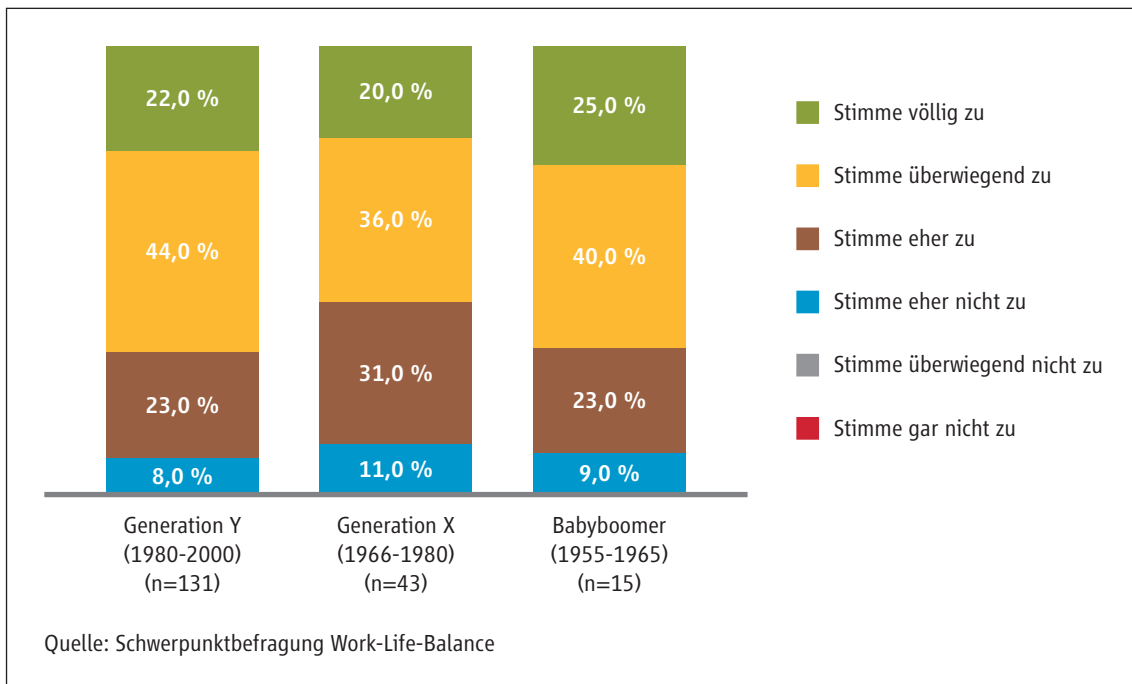
b) Generationen

Neben dem Geschlecht wurde außerdem die Wahrnehmung der Work-Life-Balance in verschiedenen Alters- und Karriere-segmenten (Absolventa, 2017) betrachtet. Die nächste Abbildung zeigt jedoch, dass es hier nur kleine Unterschiede gibt.

Die Generation der Babyboomer (ca. 1955-1965) bewertet ihre Work-Life-Balance dabei am besten. Dies mag damit zusammenhängen, dass die meisten Arbeitnehmer dieser Generation kurz vor dem Renteneinstieg sind und sie deshalb nicht mehr allzu stark unter dem vorherrschenden Leistungsdruck leiden beziehungsweise mit diesem durch jahrelange Arbeitserfahrung gut umgehen können.

Im Gegensatz dazu bewertet die Generation X (ca. 1966-1980) ihre Work-Life-Balance am wenigsten positiv. Dies mag daran liegen, dass diese Gruppe momentan in einem Alter ist, in dem der Leistungsdruck sowie die Karriereerwartungen besonders hoch sind. Zusätzlich haben Arbeitnehmer in diesem Alter Kinder, deren Betreuung und Versorgung Zeit in Anspruch nimmt.

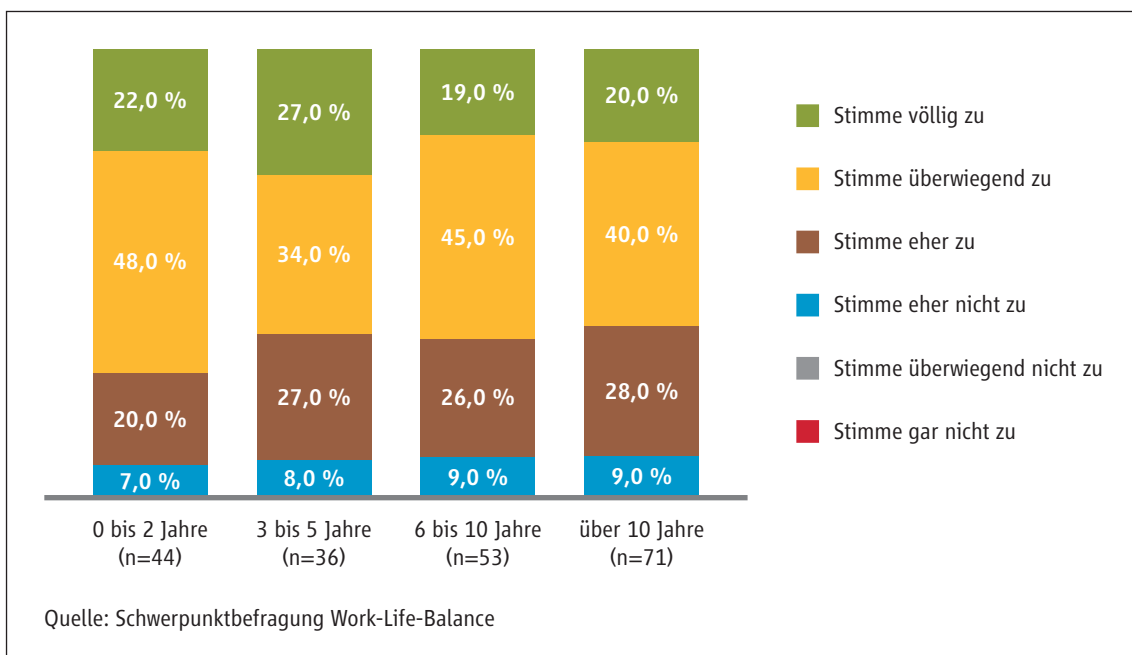
**Abbildung 16: Wahrnehmung der Work-Life-Balance nach Generationen**



c) Betriebszugehörigkeit

Auch der Einfluss der Betriebszugehörigkeit auf die Work-Life-Balance wurde untersucht. Unabhängig von der Gruppierung zeigt sich hier das gleiche Bild: Die Work-Life-Balance wird als durchgehend positiv bewertet.

**Abbildung 17: Wahrnehmung der Work-Life-Balance nach Betriebszugehörigkeit**

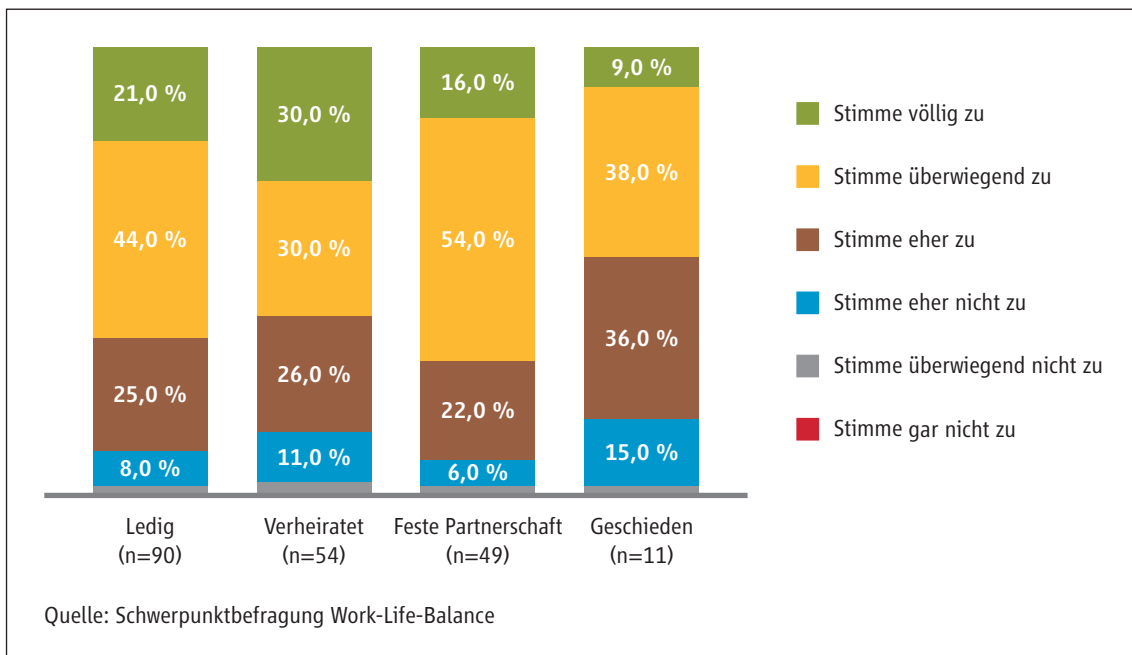


Unternehmen versuchen mittlerweile, die Work-Life-Balance ihrer Arbeitnehmer durch verschiedene Arbeitszeitmodelle oder andere Incentives zu unterstützen und zu fördern, um einen Anreiz zu setzen, das Unternehmen nicht zu verlassen. Dies scheint zu funktionieren, da die größte Gruppe der Befragten (35 Prozent) schon über zehn Jahre für ihr Unternehmen tätig ist (siehe Abbildung 17).

d) Familienstand

Auch die Unterscheidung nach Familienstand zeigt, dass die Work-Life-Balance als durchaus positiv bewertet wird, egal ob die Befragten ledig, verheiratet, geschieden sind oder in einer festen Partnerschaft leben (siehe folgende Abbildung). Hier ist zu erkennen, dass vor allem die Befragten, die sich in einer festen Partnerschaft befinden, ihre Work-Life-Balance insgesamt am positivsten bewertet haben. Dies mag daran liegen, dass diese Gruppe außer mit dem Arbeitsleben auch mit ihrem Privatleben besonders zufrieden ist.

**Abbildung 18: Wahrnehmung der Work-Life-Balance nach Familienstand**



**2. Fazit**

Die im Rahmen der Umfrage erhobenen Daten bestätigen damit ähnliche Studien, welche sich ebenfalls mit der Work-Life-Balance von Mitarbeitern beschäftigt haben. So wurde beispielsweise im Rahmen einer Zeitreihenanalyse mit Daten des Sozio-oekonomischen Panels gezeigt, dass die Zufriedenheit eines Mitarbeiters mit der Work-Life-Balance stark von dessen Jobzufriedenheit abhängt (Holly & Mohnen, 2012). Entscheidend für die Jobzufriedenheit des Mitarbeiters ist dabei vor allem, dass die tatsächliche Arbeitszeit auch möglichst der gewünschten Arbeitszeit entspricht (Holly & Mohnen, 2012). Untersuchungen aus den Niederlanden und den USA decken sich mit diesen Erkenntnissen. So wurde von Posneriede und Plantenga (2014) für die Niederlande gezeigt, dass flexible Arbeitszeitarrangements (z. B.

Gleitzeitregelung) sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit und die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Work-Life-Balance auswirken. Dieser positive Zusammenhang findet sich auch in den USA (Artz, 2010).

Wie die Ergebnisse des „Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2016“ zeigen, haben Unternehmen diese Entwicklung bereits erkannt und bieten ihren Arbeitnehmern immer mehr individualisierte Arbeitszeitregelungen an. Dank flexiblerer Arbeitszeitmodelle wird es insbesondere für berufstätige Eltern leichter, schnell an den Arbeitsplatz zurückzukehren (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2016). Zudem geben circa 80 Prozent der befragten Unternehmen in dieser Studie an, dass sie die Familienfreundlichkeit als wichtigen oder eher wichtigen Faktor für ein Unternehmen einschätzen, welcher zukünftig sogar noch an Bedeutung zunehmen wird (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2016). Im Hinblick auf die Unternehmensgröße kamen bestehende Studien zu keinem einheitlichen Ergebnis. So haben Gerlach und Schneider (2012) in ihrer Studie mit circa 1.000 deutschen Unternehmen aus verschiedenen Wirtschaftszweigen festgestellt, dass in kleineren Unternehmen (mit bis zu 19 Mitarbeitern) ein signifikant höheres Familienbewusstsein vorhanden ist im Vergleich zur gesamten Stichprobe. Der „Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016“ kommt hingegen zu dem Schluss, dass in Unternehmen mit größerer Mitarbeiterzahl (ab 50 Mitarbeitern und mehr) mehr familienfreundliche Maßnahmen angeboten werden. Letzteres führt der Bericht auch auf mögliche Skaleneffekte zurück, wonach manche Maßnahmen (z. B. Betriebskindergarten) erst ab einer gewissen Beschäftigungsgröße effizient sind (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2016). Übereinstimmend kommen jedoch beide Studien zu dem Ergebnis, dass in Betrieben mit einem hohen Anteil an Hochqualifizierten ein größeres Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen vorhanden ist. Erklärt wird dies damit, dass gerade in diesen Unternehmen die Mitarbeiter besonders wichtig für den wirtschaftlichen Erfolg sind (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2016; Gerlach & Schneider, 2012). Auch im internationalen Vergleich werden diese Ergebnisse bestätigt (Gray & Tudball, 2003; Bloom, Kretschmer & Van Reenen, 2011).

Insgesamt ist die Wahrnehmung der Work-Life-Balance in Familienunternehmen äußerst positiv. Die Mitarbeiter sind unabhängig von der Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit und ihrem Alter überwiegend sehr zufrieden mit den gebotenen Voraussetzungen, Privat- und Arbeitsleben in Einklang zu bringen. Besonders Mitarbeiter, die der sogenannten Generation Y (ca. 1980-2000) angehören und bis zu zwei Jahre Betriebszugehörigkeit haben, bewerten die Work-Life-Balance in Familienunternehmen als sehr zufriedenstellend. Familienunternehmen haben damit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil, wenn es um die Rekrutierung von jungen, qualifizierten Mitarbeitern geht.

### **III. Die Bedeutung verschiedener Standortfaktoren für die Umzugsbereitschaft junger Absolventen**

Neben einer attraktiven Work-Life-Balance beziehen junge Absolventen viele weitere Kriterien bei der Arbeitgeberwahl mit ein. Besonders Familienunternehmen mit Sitz in ländlichen Gebieten sind gefordert,

ihre Attraktivität gegenüber jungen Absolventen durch geeignete Maßnahmen zu stärken. In welchen Bereichen Maßnahmen besonders gewünscht sind, wird im Folgenden analysiert. Es wurden 265 Studenten aus dem Raum Kassel, Konstanz und München zu Standortfaktoren befragt, die die Umzugsbereitschaft der Befragten beeinflussen können. Dabei zeigt sich, dass junge Absolventen besonders stark auf gute berufliche Aussichten, eine hohe Lebensqualität am Unternehmensstandort und bezahlbare Wohnungen Wert legen. Das vorliegende Kapitel liefert dabei Ergebnisse zur Bewertung von insgesamt 20 Standortfaktoren nach Alter, Geschlecht, Studienfach und Abschluss und gibt geeignete Handlungsempfehlungen. Um zu verstehen, welche Faktoren für junge Leute bei der Standortwahl relevant sind, wird der Frage nachgegangen, welche Standortfaktoren einen Einfluss auf die Umzugsbereitschaft junger Absolventen haben.

Die Erhebung der Daten erfolgte dabei mittels eines webbasierten Fragebogens. Zielgruppe der Befragung waren Studenten kurz vor ihrem Abschluss. Dazu wurden an den Universitäten der Stadt Kassel, Konstanz und München Befragungen durchgeführt. Die Datenerhebung bestand aus insgesamt sieben Fragen. Diese beinhalteten unter anderem das Alter, das Geschlecht, die Studienrichtung und den angestrebten Studienabschluss. Außerdem wurden die Teilnehmer gefragt, wie stark die gewählten 20 Standortfaktoren ihre Umzugsbereitschaft beeinflussen. Die Antwortmöglichkeiten wurden durch eine 5-Punkte-Likert-Skala (1 = vollkommen unwichtig; 5 = sehr wichtig) gemessen. Erfragt wird auch, in welcher Region sie aufwuchsen und wo sie gerne zum Berufseinstieg wohnen würden. Zur Auswertung der Daten wurden Skalen (1 = „Großstadt“; 6 = „Landgemeinde“) genutzt. Die Größeneinteilung orientiert sich dabei nach den Kategorien des Bundesamts für Bauwesen und Raumordnung (BBSR, 2015).

## **1. Theoretische Grundlagen und Entwicklungen der Hypothesen**

Deutschland verzeichnet eine historisch niedrige Arbeitslosigkeit und kämpft seit Längerem schon mit einem anhaltenden Fachkräftemangel (McKinsey, 2011). Dieses Problem wird sich langfristig durch ein negatives Bevölkerungswachstum und die damit einhergehende sinkende Erwerbstätigkeit insbesondere im ländlichen Bereich weiter zuspitzen. Zudem präferieren junge Fachkräfte oft Großstädte. Junge Absolventen und qualifizierte Fachkräfte für kleine Familienunternehmen in ländlichen Regionen zu finden wird eine Herausforderung für die Unternehmenslandschaft in Deutschland. Die Generation Y ist aktuell die Altersgruppe, die zum Teil in die Arbeitswelt einsteigt und dadurch für Familienunternehmen immer relevanter wird. Für Unternehmen in Deutschland ist es von großer Bedeutung zu verstehen, worauf diese Generation Wert legt und wie ihre Mitglieder als qualifizierte Fachkräfte rekrutiert werden können. Obwohl die Generation Y in der Literatur als sehr heterogen charakterisiert wird, konnte in Studien herausgearbeitet werden, welche Faktoren junge Absolventen an Arbeitgebern schätzen. Vergütung, Sozialleistungen, Entwicklungsmöglichkeiten, Karriereperspektiven, Arbeitsatmosphäre, Teamgeist und eigenverantwortliches Arbeiten sind dabei wichtige Faktoren für junge Absolventen (Klős, Rump & Zibrowius, 2016). Obwohl es mittlerweile einige Studien und Publikationen zum Verhalten dieser Zielgruppe gibt (Hurrelmann & Albrecht, 2014; Mohnen, Düring & Wayand, 2015) und einige davon sich auf die Arbeitseinstellung dieser Generation beziehen (Klős, Rump & Zibrowius, 2016), ist zumindest für



Deutschland keine genaue Untersuchung der Gründe für die Umzugsbereitschaft von jungen Absolventen vorhanden. So gibt es zwar eine Forsa-Studie im Auftrag des Karrierenetzwerks Xing (Xing, 2014), welche ergab, dass 43 Prozent der Befragten nur innerhalb der eigenen Stadt umziehen würden, jedoch bezog sich diese Studie nicht ausschließlich auf junge Absolventen. Die Forschung weist insbesondere eine Lücke bei der Untersuchung verschiedener Standortfaktoren bezüglich der Umzugsbereitschaft und möglicher Studienabschlüsse der Generation Y auf. Hier knüpft das aktuelle Kapitel an und identifiziert, welche Standortfaktoren für qualifizierte junge Fachkräfte relevant sind. Dabei wird auch analysiert, ob die Umzugsbereitschaft mit dem Geschlecht, dem Alter, der Fachrichtung und dem angestrebten Abschluss erklärt werden kann.

Die Kategorisierung der Standortfaktoren wird nach der Einteilung von Wöhe und Döring (2010) vorgenommen. Diese Standortfaktoren lassen sich weiter in harte und weiche Faktoren untergliedern. Die harten Standortfaktoren umfassen unter anderem die Infrastruktur, die Verkehrsanbindung sowie das Kommunikationsnetz. Die weichen Standortfaktoren werden in Bezug auf personenbezogene Faktoren betrachtet. Zu diesen zählen unter anderem das Wohnumfeld, medizinische Versorgung, Bildungsangebot, Wohnmöglichkeiten und Einkaufsmöglichkeiten (Grabow et al., 1995). Die folgende Tabelle listet die untersuchten Standortfaktoren auf.

**Tabelle 3:   Untersuchte Standortfaktoren**

Naturerlebnisse in der Nähe	Angenehme Mentalität der Menschen
Ruhige Wohngegend	Vielfältige Gastronomie
Gute Autobahnanbindung	Breit gefächertes Bildungsangebot
Gut ausgebautes Gesundheitssystem	Weltoffene Menschen
Hohe Lebensqualität	Gute berufliche Chancen
Breites Sportangebot	Breites kulturelles Angebot
Günstige Lebenshaltungskosten	Gut ausgebaute öffentliche Verkehrsmittel
Gute und bezahlbare Wohnungen	Reges Nachtleben
Kinderfreundliche Stadt	Gut ausgebautes Kommunikationsnetz
Gute Einkaufsmöglichkeiten	Gute Atmosphäre in der Stadt

Laut einer Zukunftsstudie zur Generation Y (Signium International, 2013) unterscheiden sich Männer und Frauen in Bezug auf die Anforderungen an den Arbeitgeber, sodass davon ausgegangen wird, dass die Umzugsbereitschaft in Zusammenhang mit dem Geschlecht steht. Daher wird folgende Hypothese aufgestellt:

- Hypothese 1:
  - H0: Die Standortwahl wird unabhängig vom Geschlecht getroffen.
  - H1: Es existiert ein signifikanter Unterschied bei der Standortwahl zwischen Männern und Frauen.

Auch Alter, Fachrichtung und angestrebter Abschluss können die Anforderungen der Absolventen an den Standort des Arbeitgebers beeinflussen. Daraus ergeben sich folgende Hypothesen:

■ Hypothese 2:

H0: Die Standortwahl wird unabhängig vom Studienbereich der Wirtschaftswissenschaften oder anderer Studienfächer getroffen.

H1: Es existiert ein signifikanter Unterschied bei der Standortwahl zwischen dem Studienbereich Wirtschaftswissenschaften und anderen Studienfächern.

■ Hypothese 3:

H0: Die Standortwahl wird unabhängig vom Alter ( $\leq 24$  Jahre vs.  $\geq 25$  Jahre) getroffen.

H1: Es existiert ein signifikanter Unterschied bei der Standortwahl der beiden Altersgruppen ( $\leq 24$  Jahre vs.  $\geq 25$  Jahre).

■ Hypothese 4:

H0: Die Standortwahl wird unabhängig davon getroffen, ob ein Bachelor- oder ein Master-Abschluss angestrebt wird.

H1: Es existiert ein signifikanter Unterschied bei der Standortwahl hinsichtlich des angestrebten Abschlusses.

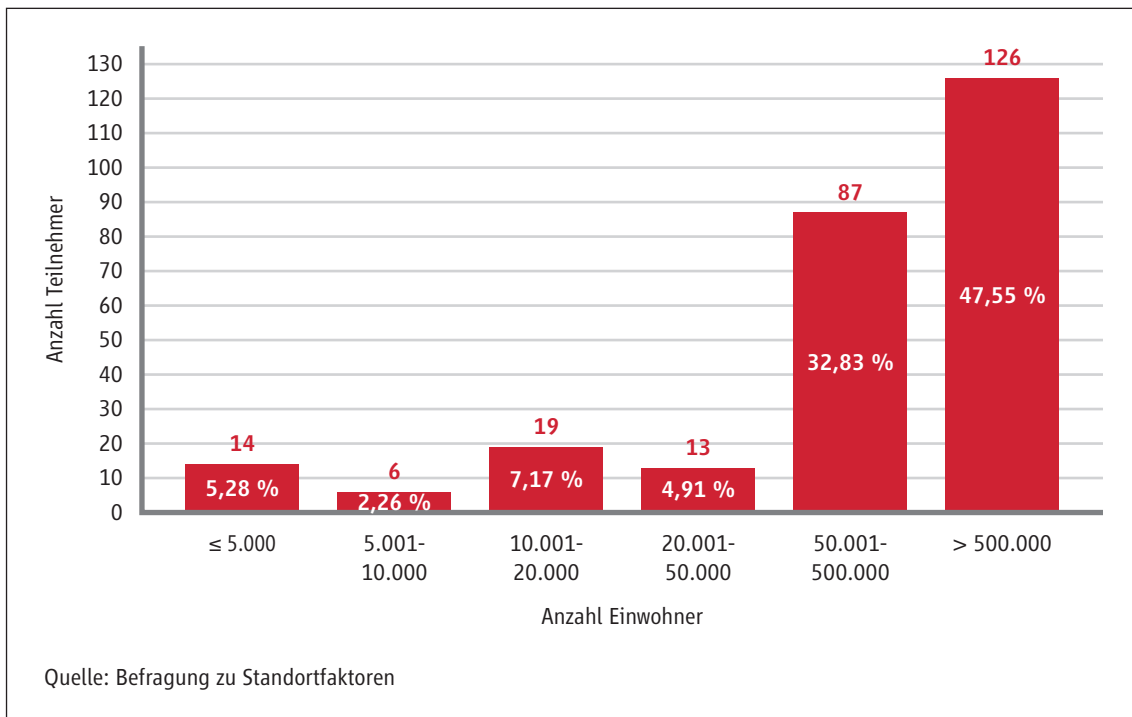
## 2. Ergebnisse

Es wird zunächst im Rahmen der deskriptiven Statistik auf allgemeine demografische Charakteristika der befragten Personen und die durchschnittlichen Wertungen der einzelnen Standortfaktoren eingegangen. Im Anschluss daran werden die Bewertungen der Standortfaktoren detaillierter analysiert. Es werden die Unterschiede der Bewertungen in Bezug auf die Variablen Geschlecht, Studienrichtung, angestrebter Studienabschluss und Alter betrachtet und die Hypothesen auf Signifikanz untersucht.

### a) Vorstellung der Stichprobe

Die in diesem Kapitel untersuchte Stichprobe umfasst 265 Studenten ( $n=265$ ). Die Altersstruktur der Befragten setzt sich aus 134 (51 Prozent) Männern und 131 (49 Prozent) Frauen im Alter zwischen 19 und 42 Jahren zusammen. Von den Befragten stammen 102 (38 Prozent) aus dem Raum München, 163 (62 Prozent) aus dem Raum Kassel und Konstanz. 107 (40 Prozent) der befragten Personen streben einen Bachelor-Abschluss, 139 (52 Prozent) einen Master-Abschluss und 19 (7 Prozent) Personen einen anderen Abschluss an. Etwas mehr als die Hälfte der Teilnehmer strebt einen wirtschaftswissenschaftlichen Abschluss an. Die übrigen teilen sich hauptsächlich in Ingenieur-, Natur- sowie Rechts- und Geisteswissenschaften auf.

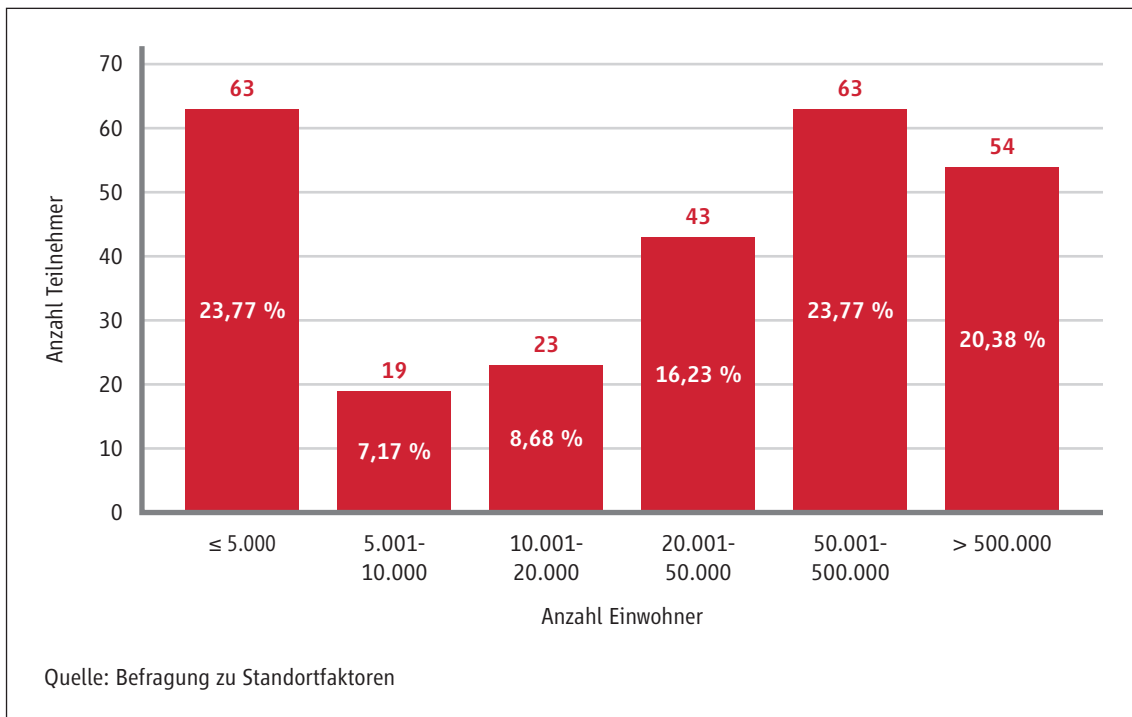
**Abbildung 19: Wohnortpräferenz der Befragten für den Berufseinstieg**



Die Auswertung der Daten bezüglich der Einwohnerstärke des Herkunftsorts und der urbanen Präferenz für den Berufseinstieg zeigt, dass die Befragten ein urbanes Umfeld gegenüber ländlichen Regionen bevorzugen. Die obige Abbildung erfasst die Präferenzen der Studenten. Es zeigt sich, dass annähernd die Hälfte der Befragten eine Großstadt mit mehr als 500.000 Einwohnern für den Berufseinstieg vorziehen. Etwa ein Drittel (33 Prozent) wünscht sich, für den Berufseinstieg in eine Stadt mit 50.001 bis 500.000 Einwohnern zu ziehen. 52 (20 Prozent) Befragte ziehen eine Stadt mit maximal 50.000 Einwohnern für den Berufseinstieg in Betracht. Von Letzteren können sich aber nur 14 Teilnehmer vorstellen, in einem Ort mit höchstens 5.000 Einwohnern zu leben.

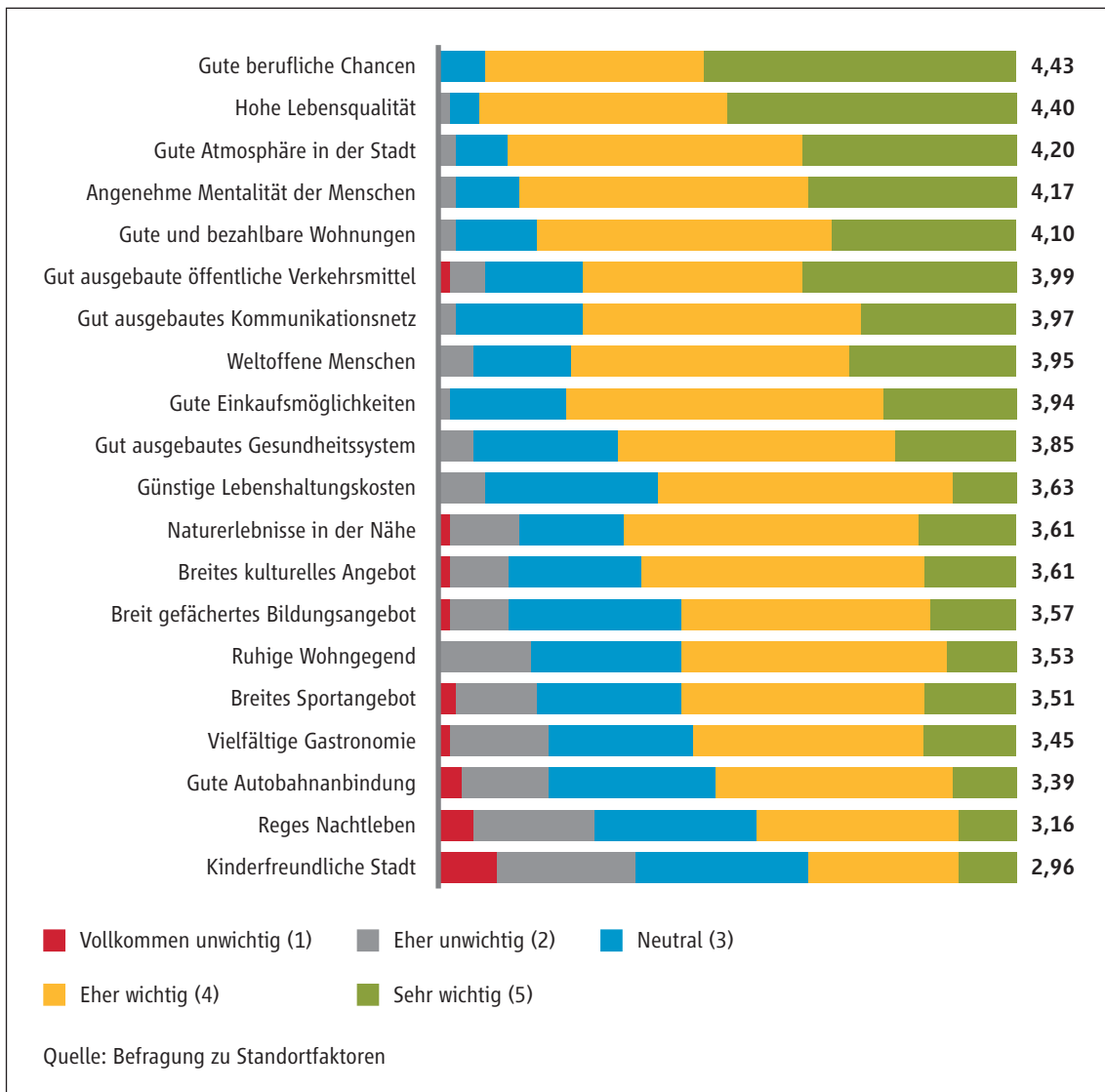
Abbildung 20 zeigt, dass die Daten zum räumlichen Umfeld, in dem die Befragten aufwuchsen, deutlich weiter gestreut sind. Fast jeder Vierte entstammt einer Gemeinde mit höchstens 5.000 Einwohnern und mehr als die Hälfte aller Befragten (56 Prozent) wuchs in einem Umfeld mit weniger als 50.000 Einwohnern auf. Nur 20 Prozent kommen gebürtig aus einer Großstadt mit mehr als einer halben Million Einwohnern. Das Umfeld, in dem sie aufwuchsen, deckt sich im Durchschnitt nicht mit dem präferierten Wohnort für den Berufseinstieg. Daraus ergibt sich unmittelbar die Notwendigkeit, relevante Standortfaktoren für die Standortwahl zu betrachten, da junge Absolventen heutzutage nicht mehr zwangsläufig für den Berufseinstieg in ihre Heimat beziehungsweise in ein ihrer Heimat ähnliches Umfeld ziehen wollen.

**Abbildung 20: Größe der Orte und Städte, in denen die Befragten aufwuchsen**



Der durchschnittliche Mittelwert aller Bewertungen der 20 Standortfaktoren liegt bei 3,77, wobei 3,0 der Bewertung „neutral“ entspricht. Die Teilnehmer empfinden im Mittel also alle Faktoren als relativ wichtig. Diese Tatsache bestätigt auch, dass die aus der Literatur gewählten Standortfaktoren korrekt und für die Bewertung des Wohnraums relevant sind. Fünf Standortfaktoren haben einen Mittelwert größer als 4,0. Diese Standortfaktoren sind im Vergleich zu den anderen im Durchschnitt mindestens als „eher wichtig“ bewertet worden. Darunter befinden sich absteigend nach Höhe der durchschnittlichen Bewertung „Gute berufliche Chancen“ (4,43), „Hohe Lebensqualität“ (4,40), „Gute Atmosphäre in der Stadt“ (4,20), „Angenehme Mentalität der Menschen“ (4,17) und „Gute und bezahlbare Wohnungen“ (4,10). Nur einer der 20 Standortfaktoren, „Kinderfreundliche Stadt“, wurde im Mittel als „eher unwichtig“ (2,96) für die berufliche Standortwahl bewertet. Die Spannweite von 1,47 über alle Mittelwerte verdeutlicht, dass die Streuung der Standortfaktoren eher klein ist und keiner der Faktoren pauschal vernachlässigt wird. Nichtsdestoweniger bilden die Daten eine klare Tendenz der Relevanz der einzelnen Faktoren ab.

**Abbildung 21: Bewertung der Standortfaktoren nach absteigenden Mittelwerten**

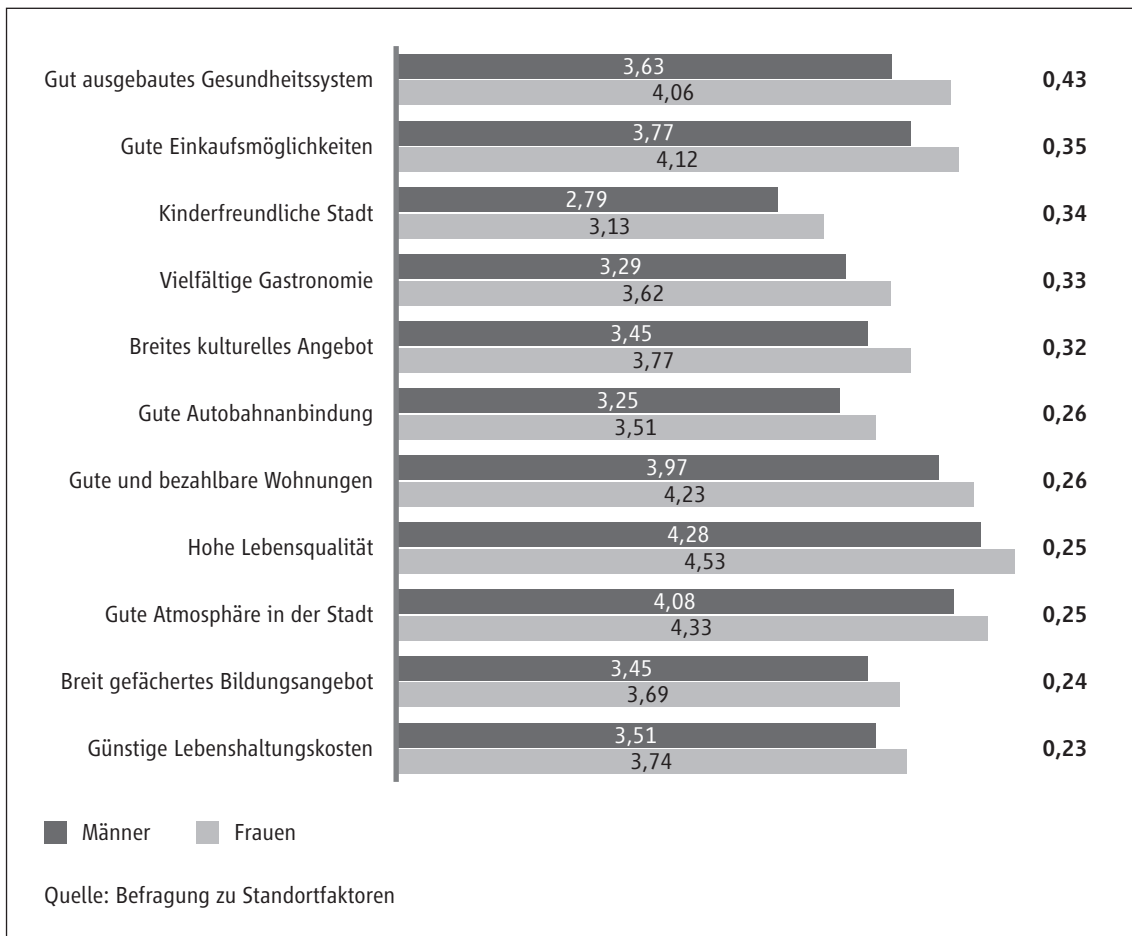


b) Bewertung der Standortfaktoren

aa) *Geschlecht*

Die H0-Hypothese von Hypothese 1 besagt, dass kein Zusammenhang zwischen dem Geschlecht und der Bewertung der einzelnen Standortfaktoren besteht. Die 20 Standortfaktoren wurden erneut auf ihre durchschnittliche Bewertung untersucht. Dabei wurden in diesem Fall die Bewertungen der Männer und Frauen unterschieden. Für elf der 20 Standortfaktoren konnte ein signifikanter Unterschied der Bewertungen zwischen Männern und Frauen festgestellt werden (Abbildung 22):

**Abbildung 22: Signifikante Standortfaktoren für die Variable Geschlecht nach Mittelwertdifferenzen**

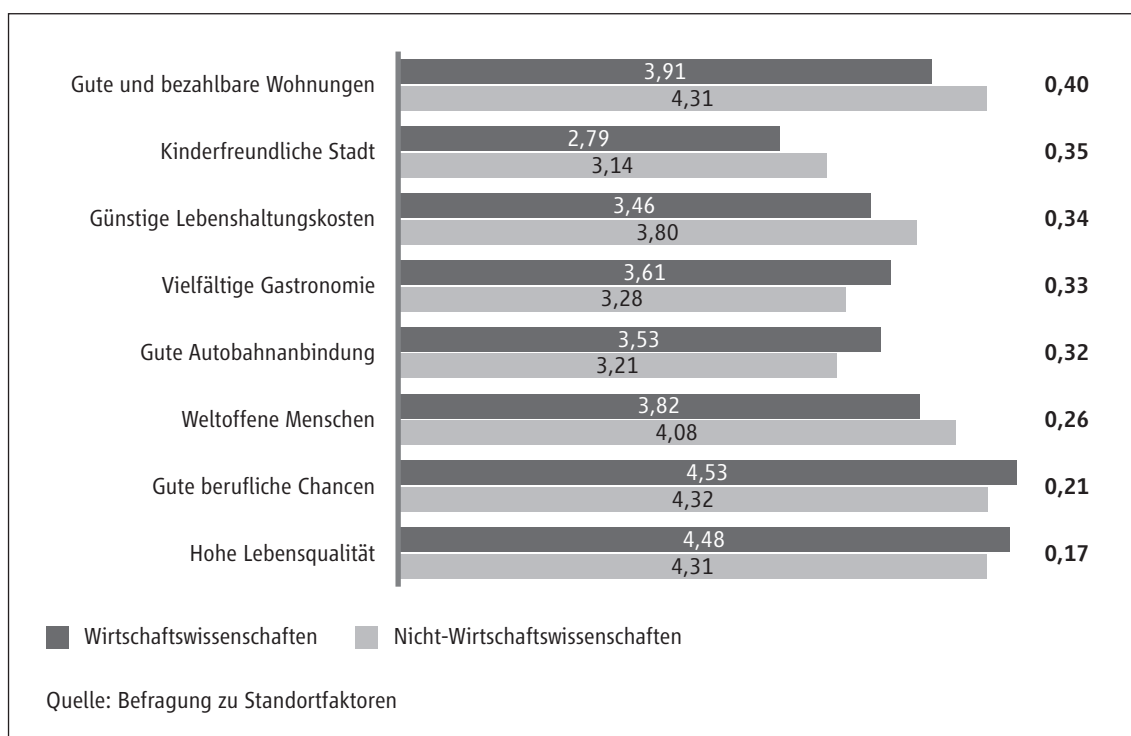


Für diese Standortfaktoren kann die H0-Hypothese abgelehnt und ein geschlechtsspezifischer Einfluss als signifikant bezeichnet werden. Für die restlichen neun Standortfaktoren konnte kein signifikanter Unterschied festgestellt werden. Bei genauer Betrachtung der Standortfaktoren fällt auf, dass „Hohe Lebensqualität“ und „Gute Atmosphäre in der Stadt“ besonders hoch bewertet wurden. Zu beachten ist, dass bei allen Faktoren die Bewertung der Frauen über der der Männer liegt. Die Frauen, die an dieser Studie teilnahmen, empfinden die Standortfaktoren demnach im Durchschnitt als wichtiger als die männlichen Teilnehmer. Am stärksten fällt dieser Unterschied bei den Standortfaktoren „Gut ausgebautes Gesundheitssystem“ und „Gute Einkaufsmöglichkeiten“ aus, die eine Mittelwertdifferenz von 0,43 beziehungsweise 0,35 aufweisen. Überraschend ist die Tatsache, dass der Faktor „Kinderfreundliche Stadt“ unterdurchschnittlich bewertet wurde und zudem die dritthöchste Mittelwertdifferenz von 0,34 aufweist. Männer bewerteten die Kinderfreundlichkeit eines Standorts somit noch einmal als weniger relevant im Vergleich zu Frauen.

bb) Studienfach

Die H0-Hypothese von Hypothese 2 besagt, dass kein Zusammenhang zwischen dem Studienfach – unterteilt in die Cluster Wirtschaftswissenschaften und andere Studienfächer – und der Bewertung der einzelnen Standortfaktoren besteht.

**Abbildung 23: Signifikante Standortfaktoren für die Variable Studienfach nach Mittelwertdifferenzen**



Ein signifikanter Unterschied bei der Bewertung durch die beiden Studienfachcluster besteht bei insgesamt acht der 20 Standortfaktoren. Dazu zählen: „Gute Autobahnanbindung“, „Hohe Lebensqualität“, „Günstige Lebenshaltungskosten“, „Gute und bezahlbare Wohnungen“, „Kinderfreundliche Stadt“, „Vielfältige Gastronomie“, „Weltoffene Menschen“ und „Gute berufliche Chancen“. Die Standortfaktoren „Gute Autobahnanbindung“, „Hohe Lebensqualität“, „Vielfältige Gastronomie“ und „Gute berufliche Chancen“ sind für Studierende der Wirtschaftswissenschaften wichtiger, die Standortfaktoren „Günstige Lebenshaltungskosten“, „Gute und bezahlbare Wohnungen“, „Kinderfreundliche Stadt“ und „Weltoffene Menschen“ haben für die Studenten der anderen Studienfächer einen höheren Stellenwert. Der größte Unterschied im Sinne der Mittelwertdifferenzen der durchschnittlichen Bewertungen liegt bei den Standortfaktoren „Gute und bezahlbare Wohnungen“ (0,40) und „Kinderfreundliche Stadt“ (0,35) vor. Dieses Ergebnis ist insofern interessant, als Absolventen der Wirtschaftswissenschaften nicht unbedingt ein höheres Einstiegsgehalt haben, welches hohe Mieten und höhere Lebenshaltungskosten kompensiert. Tatsächlich verdienen Master-Absolventen mit durchschnittlich 49.800 Euro Brutto-Jahreseinstiegsgehalt im Mittel etwas weniger als Ingenieure, jedoch deutlich weniger als Informatiker. Im Vergleich aller Studienfächer zählen sie jedoch zu den Top-Verdienern (Statista, 2018). Wie bei der geschlechtsspezifischen

Betrachtung der Standortfaktoren fällt auch bei der Betrachtung der studienfachspezifischen Bewertung auf, dass das Kriterium „Kinderfreundliche Stadt“ eine durchschnittliche geringe Bewertung erfährt, die Mittelwertdifferenz jedoch mit zu den höchsten der Standortfaktoren zählt. Wirtschaftswissenschaftler bewerten dieses Kriterium noch einmal deutlich geringer als ihre fachfremden Kommilitonen.

### *cc) Studienabschluss und Altersstruktur*

Die Stichprobe für Hypothese 4 umfasst 246 Teilnehmer, da die Befragten, die „Sonstiges“ beim angestrebten Studienabschluss gewählt haben, nicht betrachtet werden. Die hier formulierte H<sub>0</sub>-Hypothese besagt, dass kein Zusammenhang zwischen dem aktuell angestrebten Abschluss – Bachelor oder Master – und der Standortwahl besteht. Die H<sub>0</sub>-Hypothese kann hier nur in einem Fall, im Punkt „Gute berufliche Chancen“, abgelehnt werden. Für Master-Studenten ist dieser Standortfaktor mit einem Mittelwert von 4,54 signifikant wichtiger als für Bachelor-Studenten (Mittelwert = 4,29). Dieses Ergebnis überrascht nicht, denn Studierende im Master befinden sich näher am Berufseinstieg und die Frage der Arbeitgeberwahl ist für sie demnach präsenter. Diese Erklärung setzt Bachelor-Studenten voraus, die vorhaben, einen Master-Abschluss zu erwerben. Die H<sub>0</sub>-Hypothese von Hypothese 3 besagt, dass kein Zusammenhang zwischen dem Alter – bis einschließlich 24 Jahre versus älter als 24 Jahre – und der Standortwahl besteht. Die Untersuchung ergab, dass kein signifikanter Unterschied zwischen den beiden Altersgruppen für diese Stichprobe besteht und daher das Kriterium Altersstruktur nicht als Erklärungsansatz für die Standortwahl genutzt werden kann.

### **3. Fazit**

Unternehmen mit Sitz in ländlichen Regionen haben größere Probleme, geeignete Fach- und Nachwuchskräfte zu finden, als Unternehmen in städtischen Regionen. Dies ergibt sich zum einen aus den Ergebnissen der Umfrage, wonach junge Absolventen städtische Regionen dem ländlichen Bereich vorziehen (Statistisches Bundesamt, 2017), andererseits aus dem ebenfalls bereits erwähnten, sich verstärkenden Fachkräftemangel in Deutschland (Bundesagentur für Arbeit, 2018). Die Kombination der beiden Dynamiken macht es für Unternehmen in ländlichen Regionen besonders schwer, geeignete Fachkräfte zu finden. Dieser Umstand lässt sich auf Familienunternehmen übertragen, da diese die große Mehrheit der Unternehmen in ländlichen Regionen darstellen. Mithilfe der Ergebnisse aus der Umfrage können Handlungsempfehlungen für Familienunternehmen mit Sitz in ländlichen Regionen abgeleitet werden.

Um die Forschungsfrage „Welche Standortfaktoren haben Einfluss auf die Umzugsbereitschaft junger Absolventen?“ speziell für Familienunternehmen zu beantworten, werden Chancen und Schwierigkeiten diskutiert.

Die Auswertung zeigt klare Präferenzen, was zukünftige Wohnorte für junge Absolventen attraktiv macht. Die fünf Standortfaktoren mit den höchsten durchschnittlichen Bewertungen sind „Gute berufliche Chancen“ (Mittel = 4,43), „Hohe Lebensqualität“ (4,40), „Gute Atmosphäre in der Stadt“ (4,20), „Angenehme Mentalität der Menschen“ (4,17) und „Gute und bezahlbare Wohnungen“ (4,10). Der am wenigsten als



wichtig bewertete Faktor ist „Kinderfreundliche Stadt“ mit 2,96. Letzteres lässt sich dadurch erklären, dass alle Befragten Studenten sind, welche sich nach Abschluss ihres Studiums beziehungsweise zum aktuellen Zeitpunkt weniger Gedanken zur Familienplanung machen. Bei der Wahl des Wohn- und Arbeitsorts wird daher der Punkt „Kinderfreundliche Stadt“ hinten angestellt. Um Standorte für Absolventen attraktiver zu machen, bietet es sich an, die Punkte „Lebensqualität“, „Gute berufliche Chancen“ und „Gute und bezahlbare Wohnungen“ aufzugreifen. Diese Faktoren lassen sich durch Unternehmen beeinflussen. Die beiden Faktoren „Gute Atmosphäre in der Stadt“ und „Angenehme Mentalität der Menschen“ können nicht beziehungsweise nur schwer von einzelnen Unternehmen in einer Region oder Stadt beeinflusst werden. Für jeden der anderen drei Punkte wird im Folgenden eine Handlungsempfehlung abgegeben:

a) Gute berufliche Chancen

„Gute berufliche Chancen“ wurde von den Befragten als wichtigster Faktor genannt. Darunter fallen mehrere Aspekte. Zum einen geht es um die Karrieremöglichkeiten, welche vom Arbeitgeber direkt in Aussicht gestellt werden. Dies umfasst die Jobposition mit ihren Aufgabenfeldern und Verantwortungsbereichen. Andererseits spielen die Weiterbildungsmöglichkeiten, welche vom Arbeitgeber angeboten werden, eine Rolle. Gemäß einer Studie zu den wichtigsten Eigenschaften eines attraktiven Arbeitgebers unter Studenten sind unter anderem folgende Punkte als primäre Eigenschaften von den Befragten genannt worden: Weiterbildung, schnelle Aufstiegschancen, Bezahlung und die Branche (Berufsstart, 2018). Auf diesen Feldern können Familienunternehmen gegebenenfalls eine breite Palette an Angeboten ausarbeiten und im Dialog mit erfahrenen Mitarbeitern weitere attraktive Optionen entwickeln.

b) Hohe Lebensqualität

Mehrere Autoren betonen, dass Lebensqualität weniger die objektive Verfügbarkeit von materiellen und immateriellen Dingen umfasst, sondern den Grad, mit dem ein vom Einzelnen erwünschter Zustand an körperlichem, psychischem und sozialem Befinden auch tatsächlich erreicht wird (Augustin et al., 2000). Um die Lebensqualität zu verbessern, bieten Unternehmen bereits mehrere Möglichkeiten an. Dazu zählt zum Beispiel die Ausweitung des Sportangebots, um das körperliche Wohlbefinden der Mitarbeiter zu verbessern. Flexible Arbeitszeitmodelle, die es den Arbeitnehmern ermöglichen, ihr Leben individueller zu gestalten, können ebenfalls einen positiven Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter haben.

c) Gute und bezahlbare Wohnungen

„Gute und bezahlbare Wohnungen“ ist der drittwichtigste Faktor für die Befragten. Hier können Familienunternehmen den Nachteil „Standort“ in einen Vorteil ummünzen, sind doch im ländlichen Raum die Wohnungskosten in der Regel sehr viel geringer. Zudem haben die Familienunternehmen die Möglichkeit, ihren potenziellen Mitarbeitern attraktive Angebote zu machen. Mögliche Maßnahmen umfassen die Subventionierung von Wohnungen, Hilfe bei der Wohnungssuche oder sogar Unterstützung bei Bauprojekten (Kay et al., 2010). Neben dem Bestreben, attraktive Bedingungen für neue Mitarbeiter zu schaffen, steigt die Attraktivität durch die genannten Maßnahmen auch für die bereits im Unternehmen angestellten Mitarbeiter. Durch das Halten und Weiterbilden von qualifizierten Fachkräften im Unternehmen kann

das Problem der Rekrutierung neuer Fachkräfte reduziert werden. Dabei ist aber zu beachten, dass Unternehmen sich auch durch neues und junges Personal mit innovativen Ideen weiterentwickeln und deswegen eine kontinuierliche Rekrutierung immer relevant bleiben wird.

## F. Mitarbeitertraining und -entwicklung

„Gute berufliche Chancen“ wurden im vorangegangenen Kapitel als der wichtigste Standortfaktor für junge Berufseinsteiger bei der Wahl ihres Arbeitgebers identifiziert. Neben den vom Arbeitgeber gebotenen Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten fallen hierunter auch Weiterbildungs- und Trainingsangebote. Derzeit investieren Unternehmen mehr denn je in die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter. Dies liegt nicht zuletzt an der zunehmend fortschreitenden Digitalisierung. „Um immer auf dem neusten Stand der Technik zu sein, müssen Mitarbeiter ihr ganzes Leben lang lernen“, konstatiert Peter Schettgen, Direktor des Zentrums für Weiterbildung und Wissenstransfer (ZWW) in Augsburg (Zeit Online, 2015). Die zunehmende digitale Transformation und die Industrie 4.0 sorgen für drastische Veränderungen in der Arbeitswelt, auf die die Mitarbeiter vorbereitet werden müssen.

Familienunternehmen sind bekannt für ihre flachen Hierarchien, ihre beweglichen Strukturen und ihre informelle Unternehmenskultur. Letztere prägt auch das Mitarbeitertraining, das gemäß bestehender wissenschaftlicher Literatur in Familienunternehmen eher informell gehandhabt eine große Rolle spielt.

Inwiefern sich die Maßnahmen beim Mitarbeitertraining in formelle und informelle Maßnahmen unterteilen lassen und ob hier Unterschiede identifiziert werden können, soll im ersten Teil dieses Kapitels herausgearbeitet werden.

In Zeiten des Fachkräftemangels und gleichzeitig zunehmender Digitalisierung können insbesondere digitale Lernformen das Mitarbeitertraining vorantreiben. Die Nachfrage nach ihnen stieg in den vergangenen Jahren: Im Jahr 2015 wurden sechs Billionen US-Dollar in digitale Lernangebote investiert, mehr als je zuvor (Randstad, 2016). Aus diesem Grund widmet sich der zweite Teil dieses Kapitels der Frage, wie digitale Lernformen in Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen eingesetzt werden.

Darüber hinaus zwingt die Globalisierung Unternehmen jeglicher Form, mit der Internationalisierung Schritt zu halten. Nach wie vor haben einige Mitarbeiter außerdem den Wunsch, Arbeitserfahrung im Ausland zu sammeln, und sehen sich durch die Möglichkeit einer Auslandsentsendung stark motiviert. Daher spielen Auslandsentsendungen von Arbeitnehmern eine immer bedeutendere Rolle in der Mitarbeiterentwicklung. Dabei müssen Unternehmen darauf achten, dass sie erstens solche Entsendungen grundsätzlich anbieten, und zweitens, dass sie diese von der Vorbereitung über die Entsendung bis zur Rückkehr und Reintegration im Heimatland professionell und sorgfältig organisieren. Nicht selten scheitern Auslandsentsendungen an der Rückkehr-Situation und einer mangelhaften Wiedereingliederung. Der dritte Teil geht vor diesem Hintergrund verschiedenen mit Auslandsentsendungen verbundenen Themen wie Auslandsentsendungsangeboten, Entsendungsbetreuung und Wiedereingliederungsbetreuung auf den Grund. Ein besonderes Augenmerk soll auf der Nachfrage nach internationalen Einsätzen durch die Mitarbeiter liegen.

Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten sind zentraler Bestandteil „guter beruflicher Chancen“ und beeinflussen die Arbeitgeberwahl maßgeblich. Daher wird sich der vierte Teil mit den empfundenen Karrieremöglichkeiten in Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen auseinandersetzen und die Ergebnisse miteinander vergleichen.

## **I. Formelles und informelles Mitarbeitertraining in Familienunternehmen**

Familienunternehmen sind für ihre flachen Hierarchien und informelle Unternehmenskultur bekannt. Dies schlägt sich auch in den Trainingsmethoden von Familienunternehmen nieder (Kotey & Folker, 2007). Gerade in kleinen und mittelständischen Familienunternehmen wird weniger professionelles Human Resource Management betrieben. Trotzdem gelingt es vielen Familienunternehmen, eine hoch qualifizierte Spezialisierung ihrer Mitarbeiter zu fördern und dadurch den wirtschaftlichen Erfolg zu sichern. Eine Erklärung hierfür liegt in der intensiven Anwendung informeller Mitarbeitertrainingsmethoden. Die Relevanz des informellen Mitarbeitertrainings in Familienunternehmen wird im Folgenden untersucht.

### **1. Informelles Mitarbeitertraining als Form der Personalentwicklung**

Mitarbeitertraining lässt sich in formelles und informelles Training einteilen. Birdthistle (2006) beschreibt formelles Training als strukturiertes Lernen. Es beinhaltet einen definierten Lernplan mit spezifischen Trainingszielen und bewährten Evaluationskriterien. Die Erarbeitung von Lerninhalten in schulähnlichen Umgebungen, Seminaren, Vorlesungen, Workshops sowie in audiovisuellen Präsentationen ist fester Bestandteil formeller Trainingsmethoden (Birdthistle, 2006). Bei dem strukturierten Training mit spezifischen Inhalten und definierten Zielen kann der Lernerfolg kontrolliert und ausgewertet werden. Kleine und mittlere Unternehmen sind jedoch mehr auf Mitarbeiter angewiesen, die ein sehr breites, dabei aber unternehmensspezifisches Aufgabenspektrum haben, um flexibel zu bleiben.

Informelles Training geschieht auf so natürliche Weise, dass es den meisten Mitarbeitern gar nicht bewusst ist, wenn sie sich in einem informellen Training befinden. Die wohl bekannteste Form des informellen Trainings ist das Lernen aus Erfahrung am Arbeitsplatz (on-the-job). Wie und ob sich das Training in Familienunternehmen in Bezug auf die formellen und informellen Maßnahmen unterscheidet, soll im Folgenden untersucht werden.

### **2. Methodik**

#### **a) Operationalisierung des formellen und informellen Mitarbeitertrainings**

Da die informellen Trainingsmethoden in mittelständischen Unternehmen und damit den meisten deutschen Familienunternehmen eine große Rolle spielen, wurde ein Fragebogen entwickelt, mithilfe dessen die Bedeutung des informellen Trainings nachgewiesen werden soll. Der Fragebogen richtet sich an Führungskräfte in Familien- und Nicht-Familienunternehmen. Er operationalisiert die Bedeutung des formellen und informellen Mitarbeitertrainings mithilfe zweier Skalen, die aus jeweils zehn Aussagen

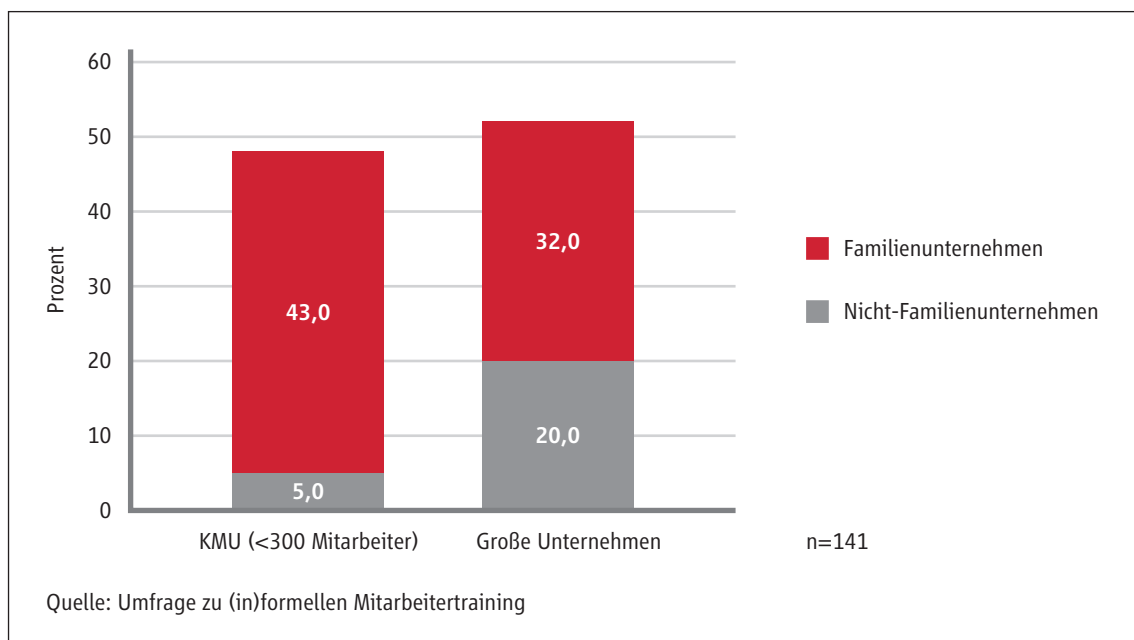
(Items) bestehen. In der Befragung sollten die Teilnehmer angeben, inwiefern sie den Aussagen zustimmen. Dies geschieht mittels einer fünfstufigen Antwortmöglichkeit von „trifft zu“ bis „trifft nicht zu“. Der Fragebogen und die Aussagen sind dem Anhang zu entnehmen.

Des Weiteren wurde in dem Fragebogen erfasst, wie häufig Teilnehmer die einzelnen Trainingsmethoden absolvieren, um so die Skalenwerte auf Plausibilität zu prüfen. Außerdem wurden demografische Daten der Teilnehmer erfasst. Die Fragen zu den demografischen Daten stammen überwiegend aus dem Sozio-ökonomischen Panel (vgl. DIW Berlin, 2016). Zusätzlich wurden Unternehmensdaten wie Größe (Anzahl der Mitarbeiter), Branche, Typus und Standort abgefragt.

b) Stichprobe

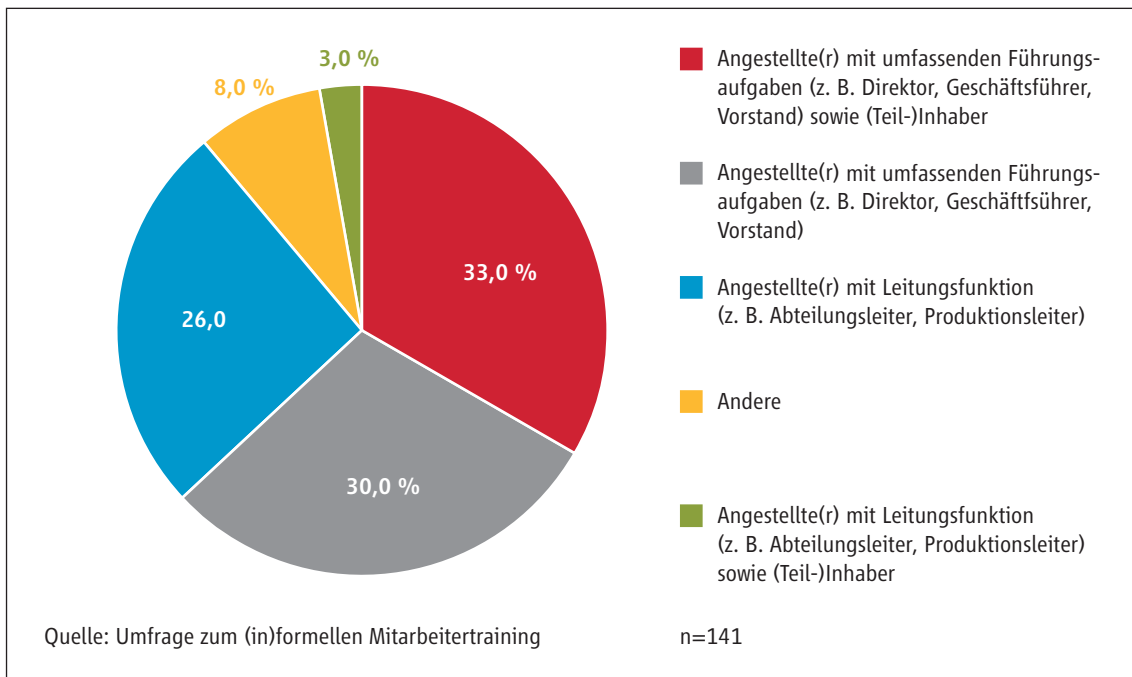
An der Umfrage nahmen 141 Führungskräfte aus Familien- und Nicht-Familienunternehmen teil. Der Fragebogen wurde in Form einer Onlineumfrage verteilt, die über einen Link per E-Mail oder in sozialen Netzwerken (Facebook, Instagram etc.) sowie Karrierenetzwerken (LinkedIn, Xing etc.) durchgeführt wurde. Die Zusammensetzung der Größenklassen nach Unternehmenstyp zeigt die folgende Abbildung:

**Abbildung 24: Verteilung nach Größenklassen**



Die folgende Abbildung veranschaulicht die Verteilung der Befragten nach beruflicher Stellung:

**Abbildung 25: Teilnehmer nach Funktion**



Die Mehrheit der Teilnehmer gehört dem Top-Management (Geschäftsführer oder Vorstand) an. Es liegt nahe, dass insbesondere diese Teilnehmer das Führungskräfte-Training in ihren jeweiligen Unternehmen sehr gut einschätzen können.

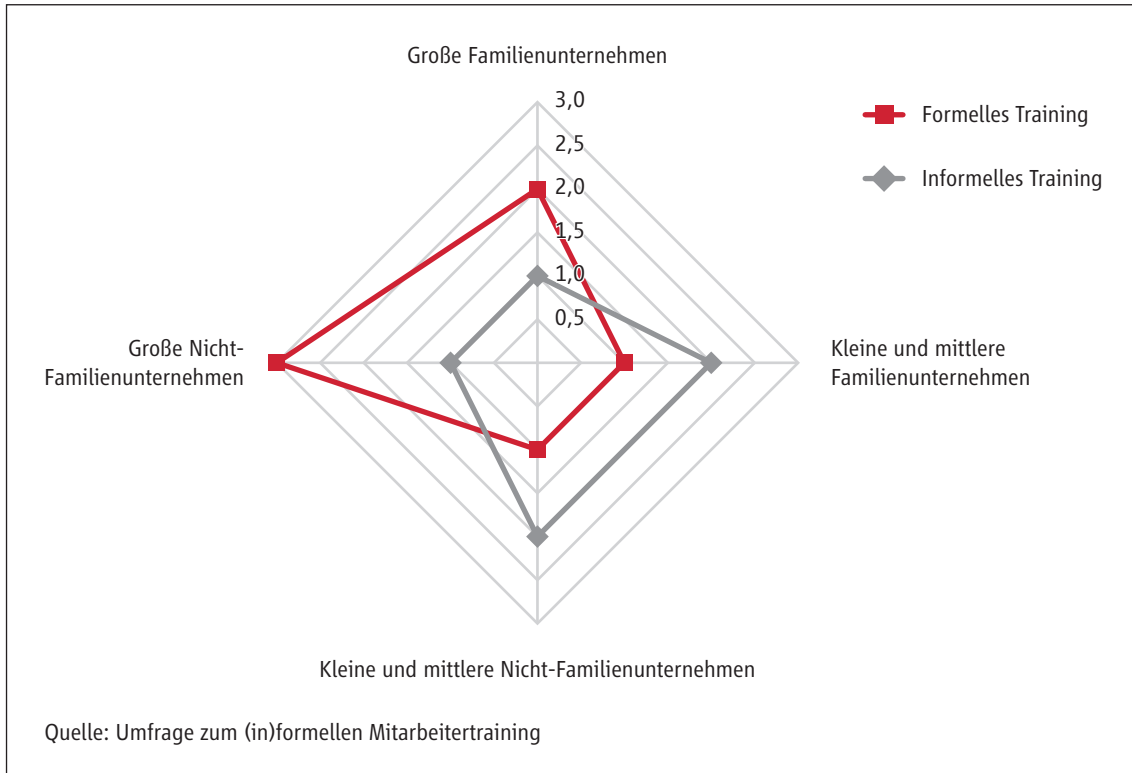
### c) Ergebnis der Umfrage

Bei der Auswertung wurden die Mittelwerte der jeweiligen Trainingskalen einem Ranking (nach Höhe des Mittelwerts) unterzogen und mithilfe von Mittelwertvergleichen (zwischen den Rängen) in Form von Zweistichproben-t-Tests<sup>11</sup> auf drei Niveaustufen verteilt (siehe „Daten Netzdiagramm“ im Anhang). Das Raster des Netzdiagramms stellt dabei die Niveaustufen (1-3) dar. Je höher die Trainingsintensität, desto höher die Niveaustufe. Das formelle Training der großen Nicht-Familienunternehmen nimmt die höchste Niveaustufe (Stufe 3) ein. Die mittlere Niveaustufe (Stufe 2) nimmt das formelle Training von großen Familienunternehmen ein. Ebenfalls auf dem mittleren Niveau befindet sich das informelle Training kleiner und mittlerer Familien- und Nicht-Familienunternehmen. Auf dem untersten Niveau (Stufe 1) befinden sich das informelle Training von großen Familien- und Nicht-Familienunternehmen sowie das formelle Training von kleinen und mittleren Familien- und Nicht-Familienunternehmen. Die Abbildung zeigt die informelle Vorgehensweise kleiner und mittlerer (Familien-)Unternehmen auf und steht im Einklang mit den bisherigen Forschungsergebnissen von Kotey und Folker (2007).

11 Methode zum Nachweis eines statistisch signifikanten Unterschieds zwischen den Werten zweier Stichproben

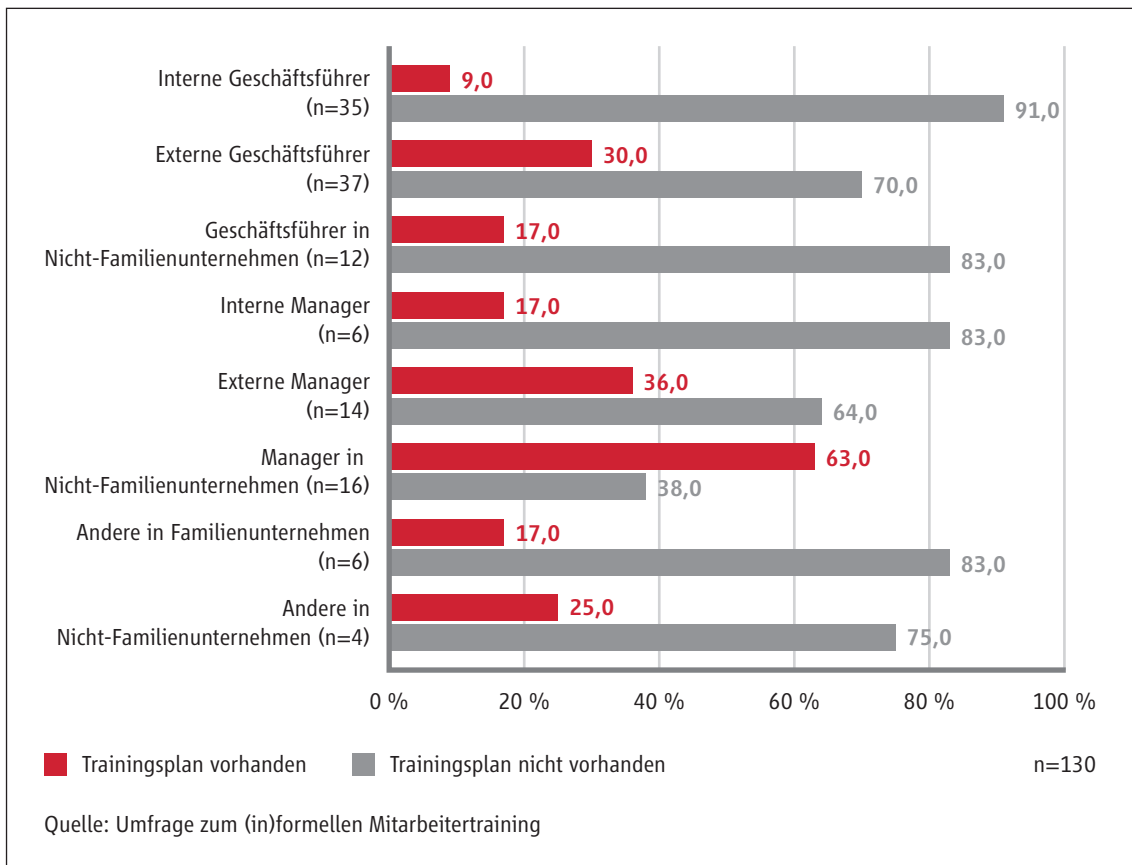
Das folgende Netzdiagramm stellt die Relevanz des formellen und informellen Mitarbeitertrainings von Führungskräften dar:

**Abbildung 26: Relevanz der Trainingsformen**



Ein weiterer Anhaltspunkt zur Bestimmung der Relevanz des formellen Mitarbeitertrainings ist die Ausarbeitung individueller Trainings- und Entwicklungspläne nach Birdthistle (2006). Sie sind fester Bestandteil einer strategischen Personalentwicklung und spielen damit für das formelle Mitarbeitertraining eine große Rolle (Whitener, 2001). Formelle Personalentwicklungsprogramme mit formellen personalisierten Trainings- und Entwicklungsplänen korrelieren mit erhöhter Arbeitsleistung (Aguinis & Kraiger, 2009; Arthur et al., 2003; Birdi et al., 1997; Kozlowski et al., 2001). In der Onlineumfrage wurde neben der Relevanz des (in)formellen Mitarbeitertrainings auch die Anwendung individuell ausgearbeiteter Trainings- und Entwicklungspläne abgefragt. Hierzu sollten die Führungskräfte angeben, ob ein eigens für sie ausgearbeiteter Trainings- und Entwicklungsplan in ihrem Unternehmen vorhanden ist. Die folgende Abbildung stellt die Ergebnisse dieser Umfrage dar.

**Abbildung 27: Anwendung Trainingspläne**



Die drei übergreifenden Kategorien stellen die Führungsebenen „Angestellte(r) mit umfassenden Führungsaufgaben, zum Beispiel Direktor, Geschäftsführer, Vorstand“ (= Geschäftsführer), „Angestellte(r) mit Leitungsfunktion, zum Beispiel Abteilungsleiter, Produktionsleiter“ (= Manager) und „Sonstige Führungspositionen“ (= Andere) dar. Diese drei Kategorien werden weiter unterteilt in Führungskräfte in Familienunternehmen (familienintern und familienextern) und Führungskräfte in Nicht-Familienunternehmen. Aufgrund der geringen Anzahl an Beobachtungen wurde die Kategorie „Andere in Familienunternehmen“ nicht mehr weiter in familieninterne und familienexterne aufgeteilt. Die Abbildung zeigt, dass familieninterne Geschäftsführer am häufigsten ohne individuellen Trainings- und Entwicklungsplan anzutreffen sind. Lediglich neun Prozent der befragten familieninternen Geschäftsführer gaben an, einen eigenen individuellen Trainings- und Entwicklungsplan zu haben. Darauf folgen die familieninternen Manager in Familienunternehmen mit 17 Prozent. Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit bisherigen Ergebnissen der Familienunternehmensforschung, wonach familieninterne Führungskräfte weniger formelles Training nutzen und ihre Fähigkeiten auf informellem Wege erlangen (Dunn & Holtz-Eakin, 2000; Colombier & Masplet, 2008). Die Personalentwicklung von familieninternen Führungskräften geschieht demnach kaum merklich und oft in Form eines Mentorings<sup>12</sup> zwischen der führenden und der

12 Mentoring ist die intensive Eins-zu-eins-Beziehung zwischen einem erfahrenen Mentor und seinem weniger erfahrenen Mentee, dem er dabei hilft, seine berufliche und persönliche Entwicklung voranzutreiben (Hezlett & Gibson, 2005).



nachfolgenden Generation. Die Führungskräfte, die am häufigsten einen individuellen Trainings- und Entwicklungsplan hatten, waren Manager in Nicht-Familienunternehmen. 63 Prozent der Manager gaben an, einen entsprechenden Entwicklungsplan zu haben, gefolgt von der Kategorie familienexterne Manager in Familienunternehmen mit einer Quote von 36 Prozent. Betrachtet man die Führungsebenen (Geschäftsführer vs. Manager) unabhängig vom Unternehmenstyp und der Familienangehörigkeit, fällt auf, dass für Geschäftsführer weniger Entwicklungspläne vorliegen als für Manager. Es ist davon auszugehen, dass als Geschäftsführer die oberste Hierarchieebene erreicht ist und diese Führungskräfte nicht mehr in dem Maße entwickelt werden müssen wie die Manager. Eine Besonderheit ergibt sich bei dem Vergleich der familieninternen und -externen Führungskräfte. Bei familienexternen Führungskräften werden tendenziell mehr Entwicklungspläne angewandt als bei familieninternen (Geschäftsführer: 30 Prozent vs. 9 Prozent; Manager: 36 Prozent vs. 17 Prozent). Dies widerspricht der stereotypischen Annahme, dass familieninterne Mitarbeiter bevorzugt werden.

### **3. Fazit**

Die Untersuchung zeigt die Relevanz der informellen Trainingsmethoden in Familienunternehmen. Es liegt jedoch nahe, dass informelle Trainingsmethoden lediglich einen Grundstein bilden können. Daher sollten gerade Familienunternehmen vermehrt in formelles Mitarbeitertraining investieren. Digitale (und damit formelle) Trainingsmethoden sind in beliebiger Menge reproduzierbar und mit geringen Investitionen verbunden. Dennoch wird dieses Potenzial in mittelständischen Familienunternehmen noch nicht so sehr genutzt wie in entsprechenden Nicht-Familienunternehmen. Der nächste Teil zeigt den Trend und die Möglichkeiten der Digitalisierung auf.

## **II. Digitale Lernformen in Familienunternehmen**

Innovative Technologien stellen die Unternehmens- und Personalentwicklung vor immer neue Herausforderungen (Steinhöfel & Rosenberg, 2016). Dabei steht die Digitalisierung, die die Geschäftsprozesse radikal verändert, meist im Fokus (Rensing, 2016). Im Rahmen der Personalentwicklung ist die betriebliche Weiterbildung ein Mittel, um diesen neuen Anforderungen gerecht zu werden. Dies schlägt sich in einem erhöhten Fortbildungsaufwand nieder (Vochazer, 2017). Insbesondere aufgrund des demografischen Wandels sind viele Unternehmen von Fachkräftemangel betroffen und nutzen Weiterbildung als Mittel, diesem Trend entgegenzuwirken. Durch digitale Lernformen ergeben sich für Unternehmen im Rahmen der Personalentwicklung neue Möglichkeiten (Nahles & Hofmann, 2016), die im Hinblick auf den Fachkräftemangel eine große Rolle spielen können. Ob und in welchem Umfang diese Möglichkeiten bereits von Familienunternehmen genutzt werden, soll im Folgenden untersucht werden.

### **1. Digitale Lernformen**

Digitale Lernformen sind die Konsequenz der immer schneller voranschreitenden Informations- und Kommunikationstechnologie (Dohmen, 1999). Die damit einhergehenden Vorteile sind unter anderem: flexibles Lernen an jedem Ort zu jeder Zeit, Lernen im eigenen Tempo sowie individualisierte Lerninhalte

(mmb Institut, 2017). Auf Basis der E-Learning-Trendstudie<sup>13</sup> der Gesellschaft für Medien können folgende digitale Lernformen identifiziert werden, die im Folgenden kurz nach absteigender Bedeutung erläutert werden:

**Blended Learning:** Beim Blended Learning handelt es sich um eine onlinebasierte Lernform, die mithilfe von webbasierten Trainings und Learning-Management-Systemen eine Verbindung zwischen problemorientierten Workshops und Selbstlernphasen schafft (Erpenbeck et al., 2015). Oliver und Trigwel (2005) definieren Blended Learning als Kombination aus traditionellen und onlinebasierten Lernmethoden. So können bewährte traditionelle Lernmethoden wie das aktivitätsorientierte Lernen mit den heutigen Möglichkeiten der Vernetzung und dem selbstgesteuerten Lernen über das Internet sinnvoll verknüpft werden.

**Videos/Erklärfilme:** Videos oder Erklärfilme dienen zur Aneignung neuen Wissens mittels kurzer und interaktiver Sequenzen. Dabei können die Videos sowohl mobil als auch stationär auf unterschiedlichen Endgeräten übertragen werden (Rensing et al., 2016). Mithilfe von abwechslungsreichen visuellen Storytelling-Komponenten und Praxisbeispielen soll die Aufmerksamkeit der Lernenden gesteigert werden, sodass sich die Inhalte besser einprägen.

**Micro-Learning:** Der Überbegriff umfasst kleine modulare Lerneinheiten, die sich sehr gut in den Arbeitsalltag integrieren lassen (mmb Institut, 2017). Die kurze Zeitdauer von fünf bis zehn Minuten pro Lerneinheit setzt voraus, dass die Module in sich geschlossene Problemstellungen behandeln. Diese können jedoch aufeinander aufbauen, sodass auch komplexe Inhalte wie zum Beispiel Sprachen erlernt werden können.

**Mobile Anwendungen:** Mobile Anwendungen, umgangssprachlich auch Apps genannt, bilden eine weitere digitale Lernform (mmb Institut, 2017). Die Ausgestaltung variiert je nach Anwendungsfall und wird den spezifischen Inhalten angepasst.

**Virtuelle Klassenräume/Webinare:** Sie stellen eine digitale Lernform dar, in der ein vortragender Seminarleiter per Live-Stream<sup>14</sup> die Lehrinhalte vermittelt. Es kann eine unbegrenzte Anzahl von Teilnehmern geografisch voneinander getrennt sowohl mobil als auch stationär an einem Webinar teilnehmen (Hermann-Ruess & Ott, 2014; Weisbecker, Ilg & Kempf, 2013).

**Webbased Training:** Das webbasierte Training ist eine internetbasierte Wissensumgebung mit interaktiven Lerninhalten. Die Anbindung an das Internet garantiert eine einfache Handhabung und ermöglicht

---

13 mmb Institut (2017): Corporate Learning wird zum Cyber-Learning. Ergebnisse der 11. Trendstudie „mmb Learning Delphi“. Weiterbildung und Digitales Lernen heute und in drei Jahren. Hgg. v. mmb Institut.

14 Echtzeitübertragung eines Videos im Internet oder mithilfe einer Software mit Internetverbindung.

räumlich und zeitlich flexibles Lernen. Dabei setzt das webbasierte Training jedoch eine gewisse Selbstlernkompetenz der Lernenden voraus und lässt wenig sozialen Kontakt zwischen den Lernenden und dem Lehrenden zu (vgl. Ausbildernetz.de, 2017; e-teaching.org, 2015).

**Soziale Netzwerke:** Auch soziale Netzwerke stellen eine digitale Lernform dar und bilden eine Basis zum Austausch zwischen Trainer und Lernenden. Durch die unterschiedlichen Möglichkeiten des sozialen Austauschs können soziale Netzwerke auch als Plattform zum Wissenstransfer gesehen und genutzt werden (mmb Institut, 2017).

**Adaptive Learning:** Ein adaptives und intelligentes internetbasiertes Bildungssystem (Adaptive Learning) ist eine Lernform, bei der die Ziele, Präferenzen und das Wissen des Lernenden individuell herausgearbeitet werden, um dessen Bedürfnisse zu erfüllen. Hierfür dienen unterschiedliche Anwendungen, die auf anpassungsfähigen Algorithmen basieren (Brusilovsky & Peylo, 2003).

**Simulationen:** Als Lernform können sich Simulationen besonders dazu eignen, komplexe Systeme abzubilden und damit den Lernenden in einer möglichst realitätsnahen Umgebung Lerninhalte zu vermitteln. Ein Beispiel hierfür sind Unternehmensplanspiele.

**Wikis:** Wikis sind Webseiten, deren Inhalt von allen Besuchern gelesen und bearbeitet werden kann. Als Lernform können Wikis dazu beitragen, Erfahrung und Wissen gemeinschaftlich zu sammeln und zu vermitteln (Wheeler, Yeomans & Wheeler, 2008).

Aufgrund der geringeren Bedeutung werden alle weiteren digitalen Lernformen des mmb Instituts aus der letzten Studie (mmb Institut, 2017) nicht weiter betrachtet. Die aufgeführten digitalen Lernformen werden im Folgenden mit Bezug auf Familienunternehmen analysiert.

## 2. Methodik

### a) Aufbau des Fragebogens

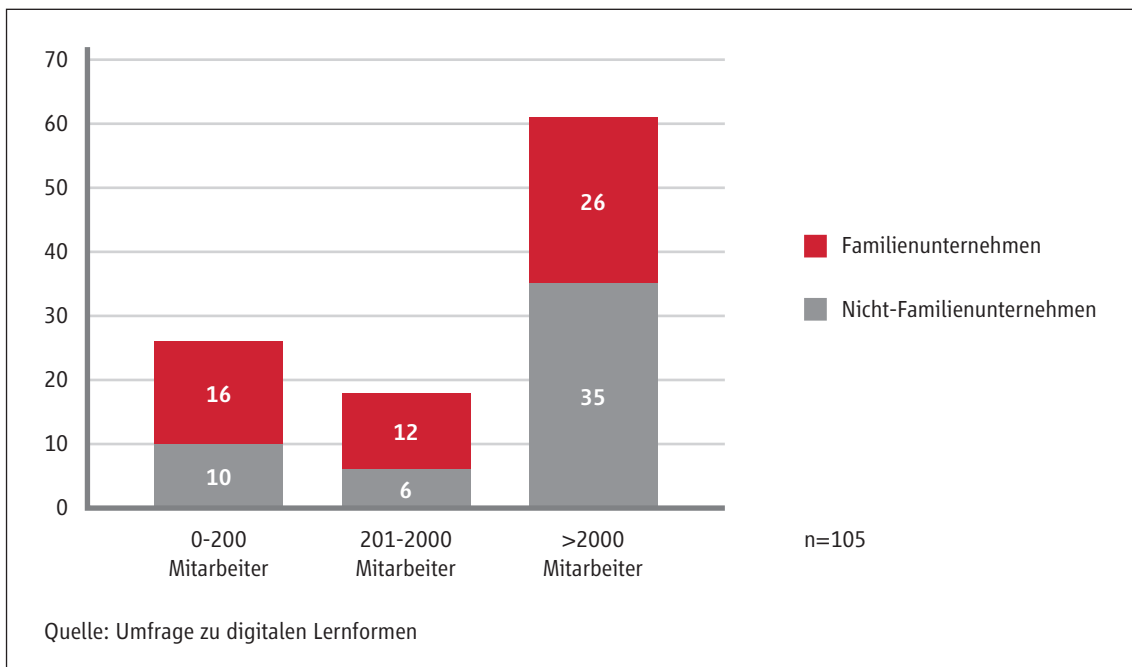
Der Fragebogen zur Untersuchung der digitalen Lernformen in Familienunternehmen richtet sich an Führungspersonen, Personalleiter und Mitarbeiter in Familien- und Nicht-Familienunternehmen. Im ersten Teil werden allgemeine Fragen zum Thema Weiterbildung gestellt. Der zweite Teil behandelt die traditionellen Lernformen im Hinblick auf firmeninterne und -externe Lehr- und Informationsveranstaltungen sowie im Hinblick auf informelles und selbstgesteuertes Lernen. Dabei basieren die Fragen auf der Studie „Fachkräfte sichern. Weiterbildung in kleinen und mittelgroßen Unternehmen“ des Bundesministeriums für Wirtschaft (Seyda, 2012). Des Weiteren wird im zweiten Teil die Anwendung der oben erläuterten digitalen Lernformen abgefragt. Im dritten Teil des Fragebogens sollen die digitalen mit den traditionellen Lernformen verglichen werden. Die Qualitätskriterien sind dabei aus unterschiedlichen Quellen zusammengeführt worden (vgl. mmb Institut, 2014; Rensing, 2016; Wildi-Yune & Cordero, 2015). Der

vierte Teil beinhaltet die demografischen Daten, deren Abfrage sich an das Sozio-oekonomische Panel anlehnt (vgl. DIW Berlin, 2016). Außerdem werden im vierten Teil Daten zu den Unternehmen abgefragt, bei denen die Teilnehmer beschäftigt sind. Dabei wird auch der Frage nachgegangen, ob es sich um ein Familienunternehmen nach Definition der Stiftung Familienunternehmen handelt.

b) Stichprobe

Befragt wurden 105 Mitarbeiter in Familien- und Nicht-Familienunternehmen. Von diesen 105 Teilnehmern waren 54 (51 Prozent) in Familienunternehmen und 51 (49 Prozent) in Nicht-Familienunternehmen tätig. Die Verteilung der Unternehmensgrößen nach dem Unternehmenstyp ist der folgenden Abbildung zu entnehmen.

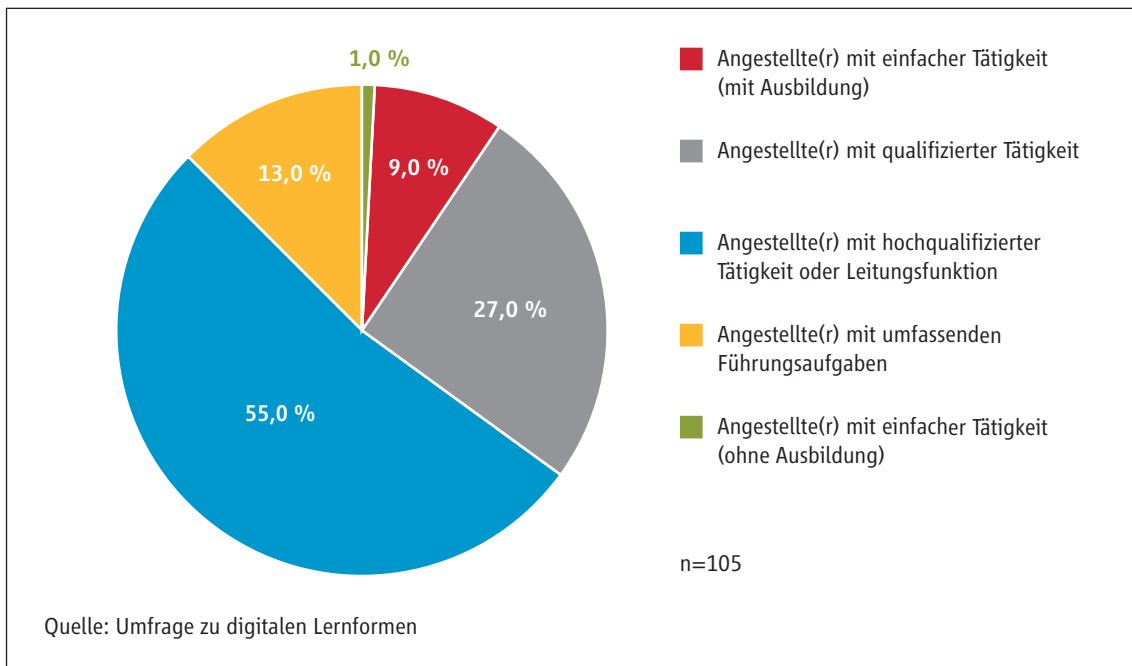
**Abbildung 28: Verteilung der Teilnehmer nach Unternehmensgröße**



Aus der Abbildung geht hervor, dass die Stichprobe einen großen Anteil an Teilnehmern aufweist, die in Unternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitern tätig sind. Die folgende Abbildung zeigt die Verteilung der Teilnehmer nach deren beruflicher Stellung.

Die meisten Teilnehmer sind Mitarbeiter mit hoch qualifizierter Tätigkeit oder Leitungsfunktion. Es ist davon auszugehen, dass diese hochqualifizierten Mitarbeiter die Trainingsmethoden im Unternehmen gut einschätzen können.

Abbildung 29: Teilnehmer nach Funktion



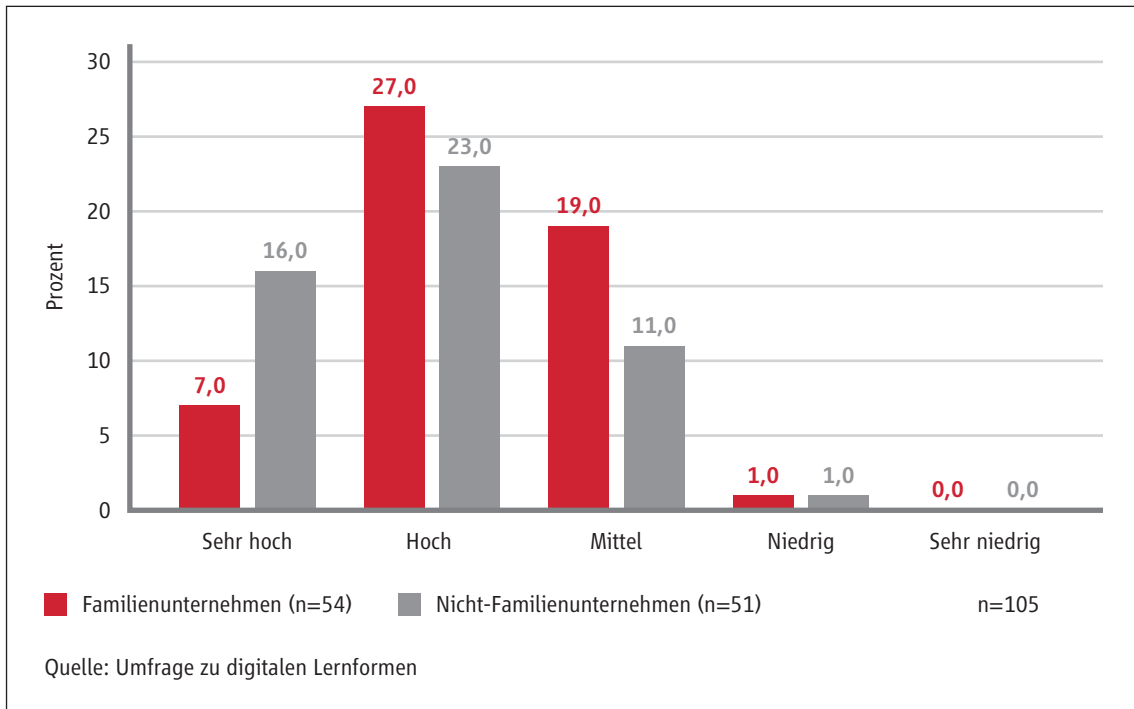
c) Ergebnis der Umfrage

Die meisten Befragten (70 Prozent) schätzten den Stellenwert der Weiterbildung in ihrem Unternehmen als „sehr hoch“ bis „hoch“ ein. Jedoch liegt die durchschnittliche Einschätzung des Stellenwerts der Weiterbildung bei Nicht-Familienunternehmen (4,06) höher als bei Familienunternehmen (3,74)<sup>15</sup>. Ein Zweistichproben-t-Test zum Vergleich der Mittelwerte zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen lässt auf einen leicht signifikanten Unterschied schließen ( $\alpha = 0,0155$ ). Ein Vergleich innerhalb der Größenklassen liefert keine signifikanten Ergebnisse. Abbildung 30 veranschaulicht die Ergebnisse.

Die Abbildung zeigt die absoluten Anwohnhäufigkeiten der einzelnen Kategorien und stellt die Unternehmenstypen gegenüber. Die Daten lassen darauf schließen, dass Familienunternehmen der betrieblichen Weiterbildung einen etwas geringeren Stellenwert einräumen als Nicht-Familienunternehmen. Dies steht im Einklang mit den bisherigen Forschungsergebnissen, wonach Familienunternehmen weniger Wert auf formelles Mitarbeitertraining legen.

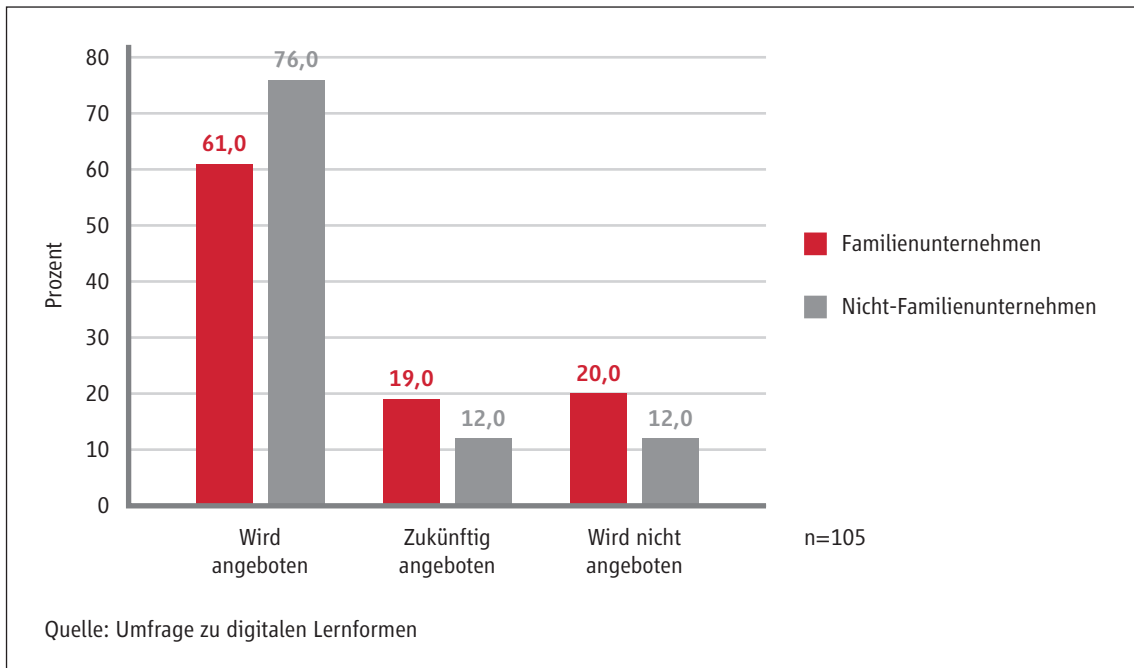
15 Die Durchschnittswerte ergeben sich aus den Angaben der Teilnehmer (5 = „Sehr hoch“, 1 = „Sehr niedrig“).

**Abbildung 30: Stellenwert der Weiterbildung**



Die folgende Abbildung zeigt die Anwendung digitaler Lernformen in Familien- und Nicht-Familienunternehmen:

**Abbildung 31: Anwendung digitaler Lernformen**



Gemäß der Abbildung werden in 76 Prozent aller Nicht-Familienunternehmen digitale Lernformen bereits angewendet. Bei den entsprechenden Familienunternehmen sind es 61 Prozent. Folgerichtig werden in 19 Prozent der Familienunternehmen digitale Lernformen in Zukunft angeboten. 20 Prozent der befragten Mitarbeiter in Familienunternehmen gaben an, dass digitale Lernformen nicht angeboten werden. In Nicht-Familienunternehmen sind es jeweils zwölf Prozent.

Wie sich die digitalen Lernformen bei den unterschiedlichen Unternehmenstypen zusammensetzen, soll im weiteren Verlauf betrachtet werden. Die folgenden zwei Abbildungen zeigen die digitalen Lernformen nach Anwendungshäufigkeit auf.

Den Abbildungen ist zu entnehmen, dass in Familienunternehmen vor allem webbasierte Trainings (72 Prozent), Videos/Erklärfilme (70 Prozent) und Wikis (65 Prozent) angewendet werden. Webbasierte Trainings sind eine kostensparende Weiterentwicklung des klassischen Mitarbeitertrainings und werden insbesondere von großen Unternehmen betrieben (Wildi-Yune & Cordero, 2015). Videos/Erklärfilme werden oft in webbasierte Trainings eingebettet. Somit ist es nicht verwunderlich, dass auch diese digitale Lernform angewendet wird. In Nicht-Familienunternehmen sind die beliebtesten digitalen Lernformen Videos/Erklärfilme (82 Prozent), Wikis (78 Prozent) und soziale Netzwerke (69 Prozent). Dabei ist bemerkenswert, dass soziale Netzwerke in Nicht-Familienunternehmen weitaus mehr Anwendung finden als in Familienunternehmen (44 Prozent). Bei dem Vergleich mit den drei bedeutendsten digitalen Lernformen aus der Studie des mmb Instituts aus 2017 fällt auf, dass lediglich die Videos/Erklärfilme auch bei dieser Umfrage unter den Top drei der digitalen Lernformen auftauchen. Vor allem das Blended Learning spielt in der vorliegenden Befragung eine weitaus geringere Rolle (Platz acht bei Familienunternehmen und Platz sechs bei Nicht-Familienunternehmen) als in der Studie des mmb Instituts aus 2017. Neben der Art der digitalen Lernformen wurden außerdem deren Anwendungsbereiche abgefragt.

Abbildung 32: Digitale Lernformen in Familienunternehmen

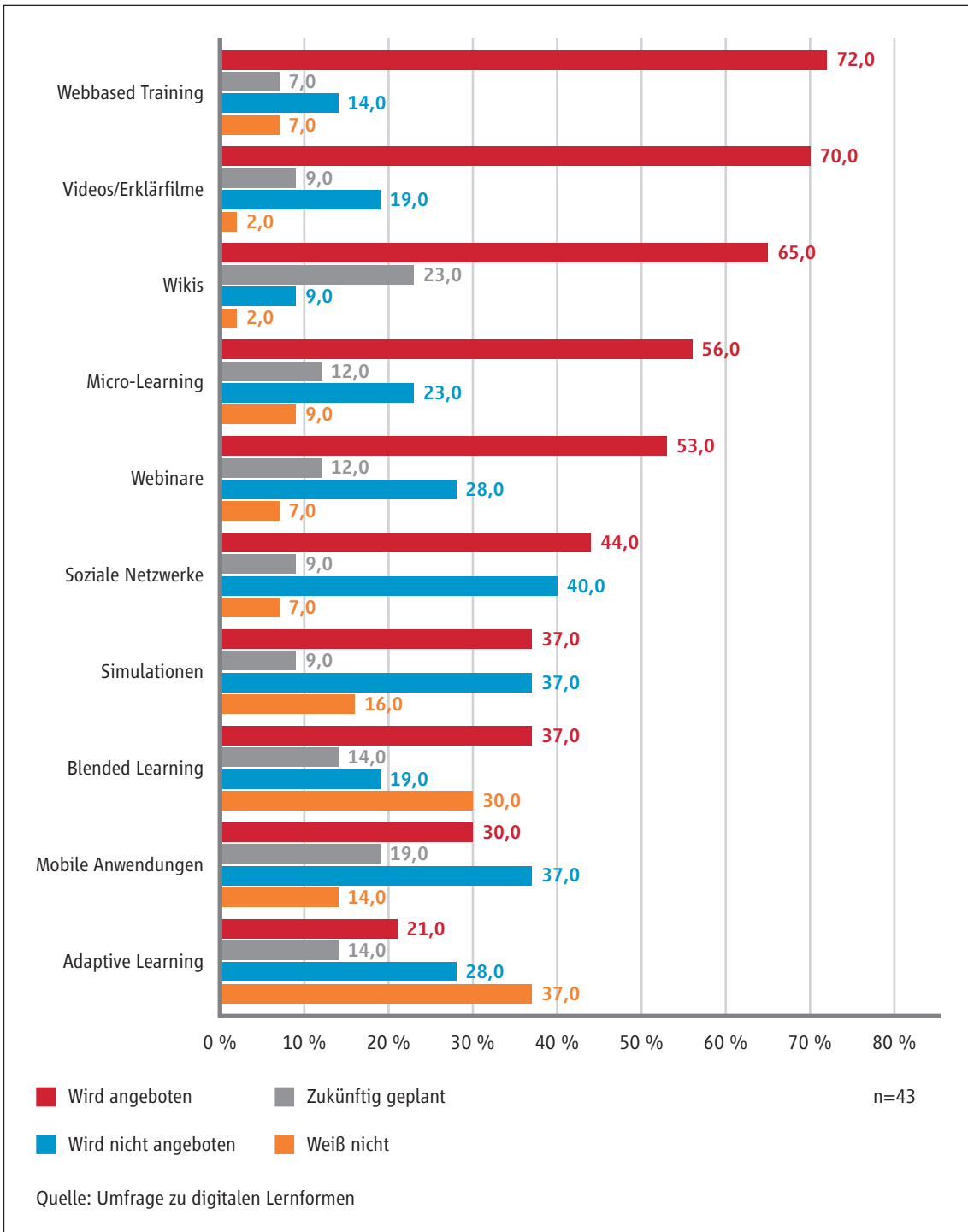
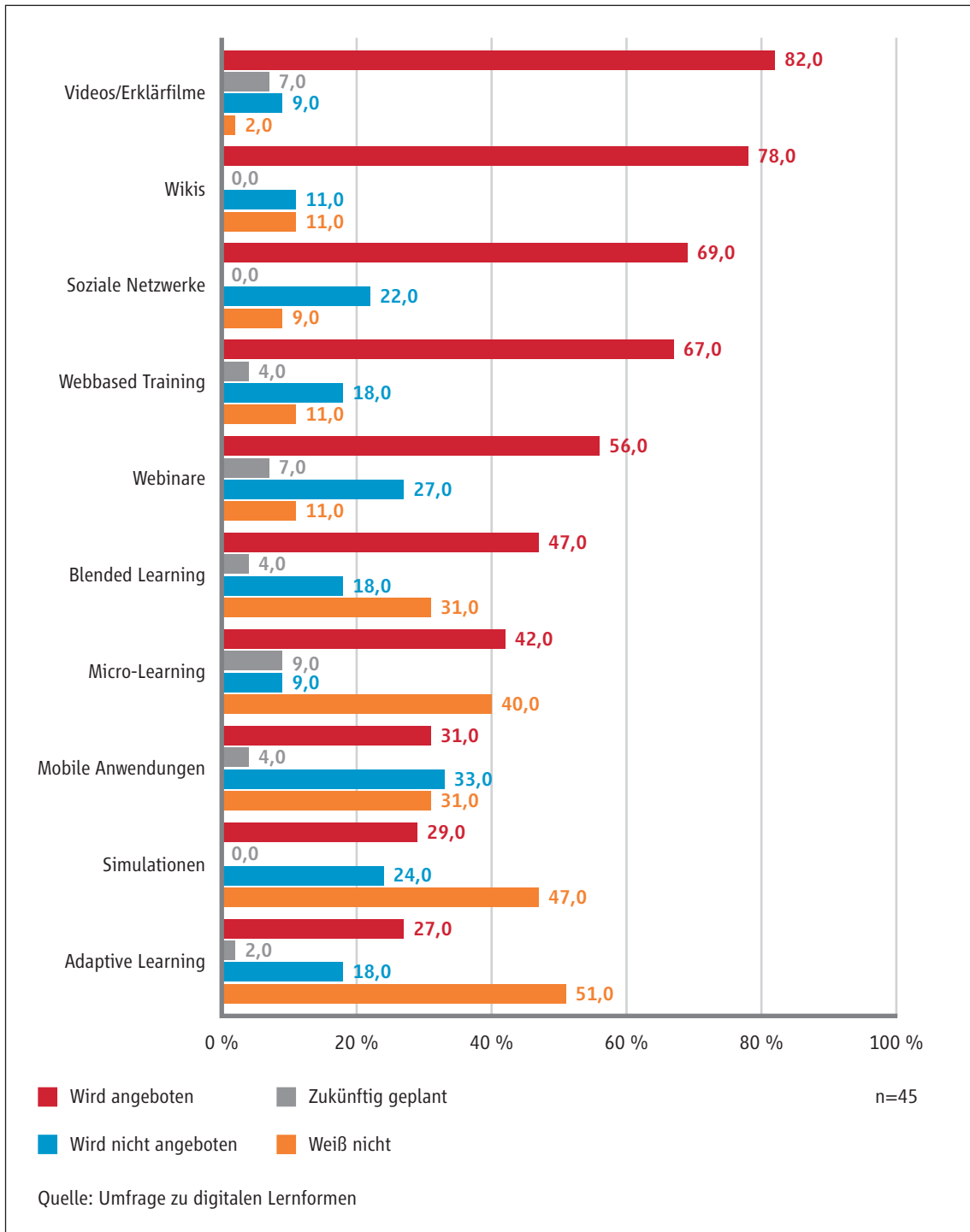


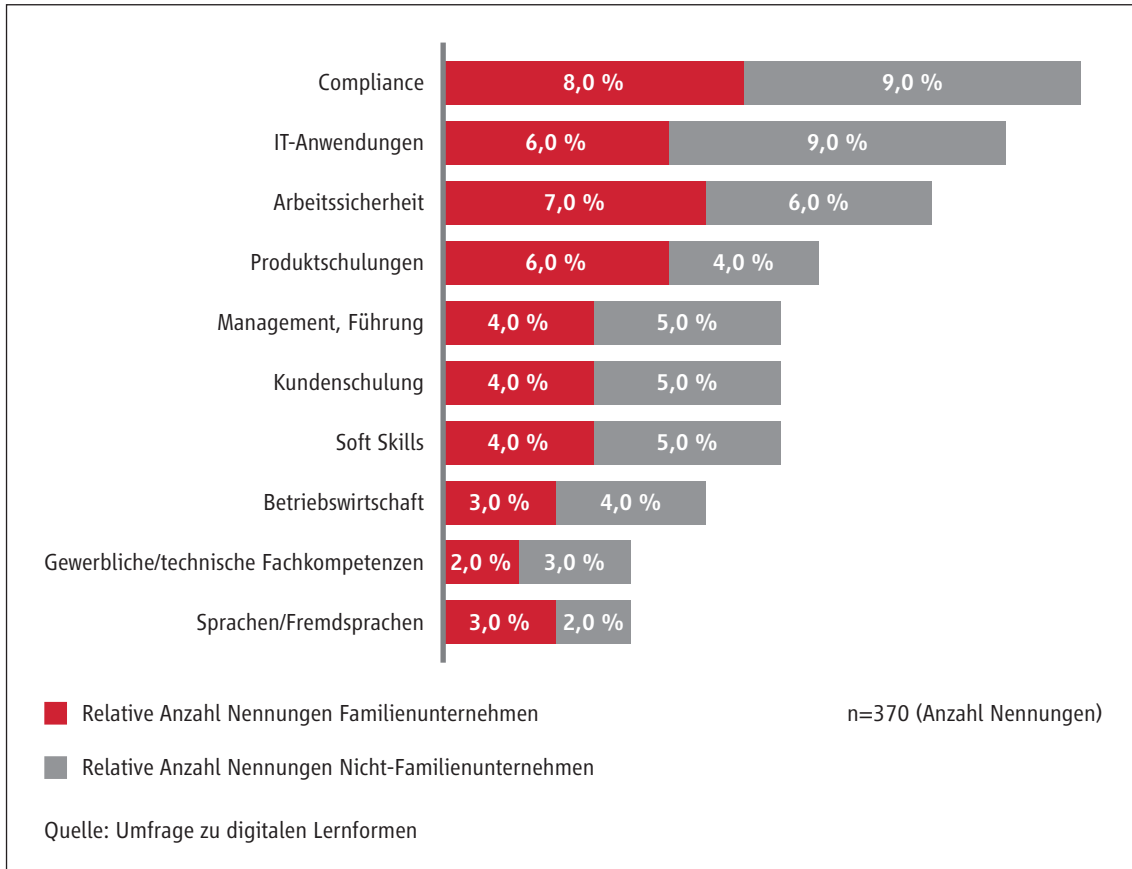


Abbildung 33: Digitale Lernformen in Nicht-Familienunternehmen



Die relative Anzahl der Nennungen der einzelnen Anwendungsbereiche nach Unterscheidung der Unternehmenstypen ist der folgenden Abbildung zu entnehmen.

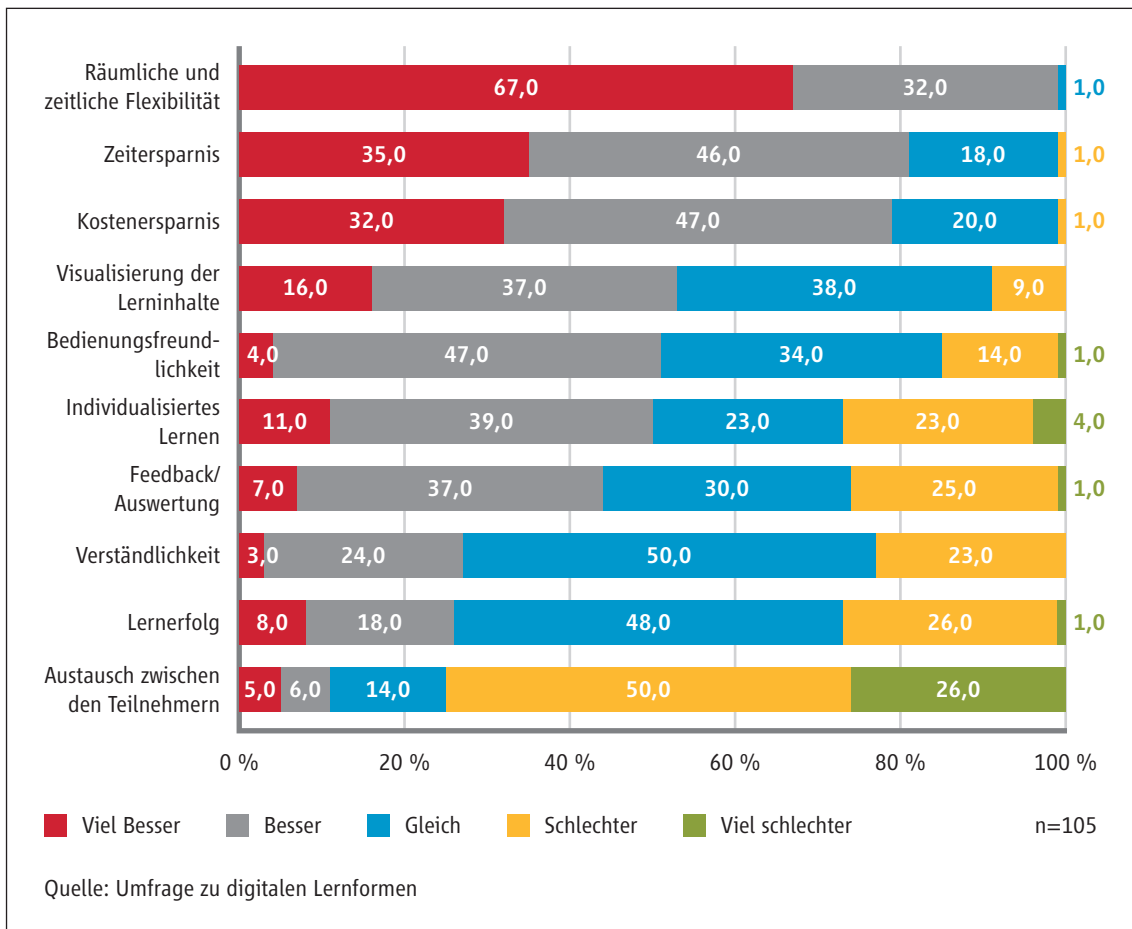
**Abbildung 34: Anwendungsbereiche digitaler Lernformen**



Die Abbildung zeigt, dass digitale Lernformen vor allem in den Bereichen „Compliance“, „IT-Anwendungen“ und „Arbeitssicherheit“ Verwendung finden. In den Bereichen „Sprachen/Fremdsprachen“, „Gewerbliche/technische Fachkompetenzen“ werden tendenziell weniger digitale Lernformen angewendet. Vergleicht man die Ergebnisse mit denen des mmb Instituts (2017), so ist anzumerken, dass auch in der mmb-Studie „Compliance“-Themen unter den Top-drei-Anwendungsfällen aufgeführt sind. „IT-Anwendungen“ und „Arbeitssicherheit“ werden ebenfalls als wichtige Anwendungsfelder benannt. Die Schlusslichter „Sprachen/Fremdsprachen“, „Gewerbliche/technische Fachkompetenzen“ sowie der Bereich „Betriebswirtschaft“ finden sich in der Befragung der mmb-Studie im Mittelfeld.

Somit ist von einer Kongruenz der Stichproben auszugehen. Nachdem die Anwendungsformen und -bereiche analysiert wurden, sollen nun die Vor- und Nachteile der digitalen Lernformen im Allgemeinen betrachtet werden. Hierzu dient die folgende Abbildung:

**Abbildung 35: Qualitätskriterien digitaler Lernformen**



Sie stellt die üblichen Qualitätskriterien auf und dokumentiert die Einschätzung der Teilnehmer bezüglich des Vergleichs mit den traditionellen Lernformen. Die Qualitätskriterien sind absteigend aufgeführt. Die Darstellung zeigt, dass die digitalen Lernformen vor allem in den Bereichen „Räumliche und zeitliche Flexibilität“, „Zeitersparnis“ und „Kostensparnis“ als deutlich besser als die traditionellen Lernformen eingestuft werden. In der mmb-Studie aus 2014 sind es ebenfalls diese drei Kriterien, die nach Meinung der befragten E-Learning-Nutzer und -Planer den größten Vorteil gegenüber traditionellen Lernmethoden haben. Im Vergleich dazu wird die eingeschränkte Kommunikation („Austausch zwischen den Teilnehmern“) als schlechter eingeschätzt. Dies ist das einzige negativ bewertete Kriterium, das gegen die digitalen Lernformen spricht. Digitale Lernmethoden weisen somit ein großes Potenzial auf, was auch von anderen Quellen bestätigt wird (Albrecht & Revermann, 2016; mmb Institut, 2014; Rensing, 2016).

### 3. Fazit

Der Stellenwert der formellen Weiterbildung in Form des digitalen Lernens ist in Familienunternehmen geringer als in Nicht-Familienunternehmen. Somit bieten Familienunternehmen weniger Trainings mit digitalen Lernformen an, jedoch werden sie grundsätzlich bereits von ihnen genutzt. Die größten Vorteile der digitalen Lernformen ergeben sich insbesondere aus der räumlichen und zeitlichen Flexibilität

sowie der Kosten- und Zeitersparnis. Gerade mittelständische Familienunternehmen können von diesen Vorteilen profitieren und ohne hohe Investitionen und Abwesenheitszeiten formelles Training betreiben.

### **III. Auslandsentsendung in Familienunternehmen**

Auslandsentsendungen von Mitarbeitern spielen eine große Rolle in der Personalentwicklung (Stahl, 2000). Einerseits sind sie vor dem Hintergrund der Globalisierung wirtschaftlich erforderlich. Andererseits legen auch potenzielle Bewerber Wert auf Internationalität (siehe Befragung „Karrieretage Familienunternehmen“ aus Kapitel B). Somit sollten gerade Familienunternehmen darauf achten, entsprechende Auslandsentsendungen professionell zu betreuen.

#### **1. Die Auslandsentsendungsphasen**

Die klassische Auslandsentsendung kann in drei Phasen eingeteilt werden: Die erste Phase umfasst den Zeitraum vor der Entsendung. Dabei müssen potenzielle Interessenten zunächst angeworben, ausgewählt und auf die Auslandsentsendung vorbereitet werden. Die zweite Phase beschreibt die Zeit während der Entsendung. In der dritten Phase gilt es, den Entsandten auf die Rückkehr in das heimische (Familien-) Unternehmen vorzubereiten und seine Reintegration umzusetzen (Schütter, 2016). Alle drei Phasen weisen ihre spezifischen organisatorischen Herausforderungen auf: In der ersten Phase können beispielsweise fehlende oder unzureichende Selektionsmechanismen zu einer fehlerhaften Auswahl der Kandidaten führen. Die Herausforderungen der zweiten und eigentlichen Entsendungsphase liegen insbesondere in der (doppelten) Betreuung des Mitarbeiters. Dabei muss sichergestellt werden, dass entsprechende Mentoren eine fachliche, administrative sowie psychologische Betreuung im Ziel- sowie im Heimatland bereitstellen (Schütter, 2016). Herausforderungen nach der Entsendung sind insbesondere die Reintegration der Expatriates und von deren Familien sowie der Wissenstransfer in das Mutterunternehmen (Chang et al., 2012; Chang & Smale, 2013; Choi & Johanson, 2012; Lazarova & Cerdin, 2007).

#### **2. Arten der Entsendung**

Bei den klassischen Arten der Auslandsentsendung handelt es sich um Aufenthalte von einigen Wochen bis hin zu mehreren Jahren. Die kürzeste der klassischen Entsendungen ist die Dienst- oder Geschäftsreise. Sie dauert in der Regel mehrere Tagen bis hin zu zwei Wochen. Beim projektorientierten Einsatz wird der Mitarbeiter für die Durchführung eines bestimmten Projekts ins Ausland entsendet. Dies dauert in der Regel zwei Wochen bis hin zu zwei Monaten. Wird der Mitarbeiter für mehr als zwei Monate bis hin zu zwölf Monaten entsandt, spricht man von einer kurzfristigen Entsendung. Ab der Dauer von einem Jahr bis hin zu drei Jahren spricht man von einer mittelfristigen Entsendung, ab drei Jahren kann von einer langfristigen Entsendung gesprochen werden. Im Folgenden werden die Angebote der unterschiedlichen Auslandsentsendungsarten sowie die Unterstützung der Expatriates in den unterschiedlichen Auslandsentsendungsphasen in Bezug auf Familienunternehmen untersucht.

### 3. Methodik

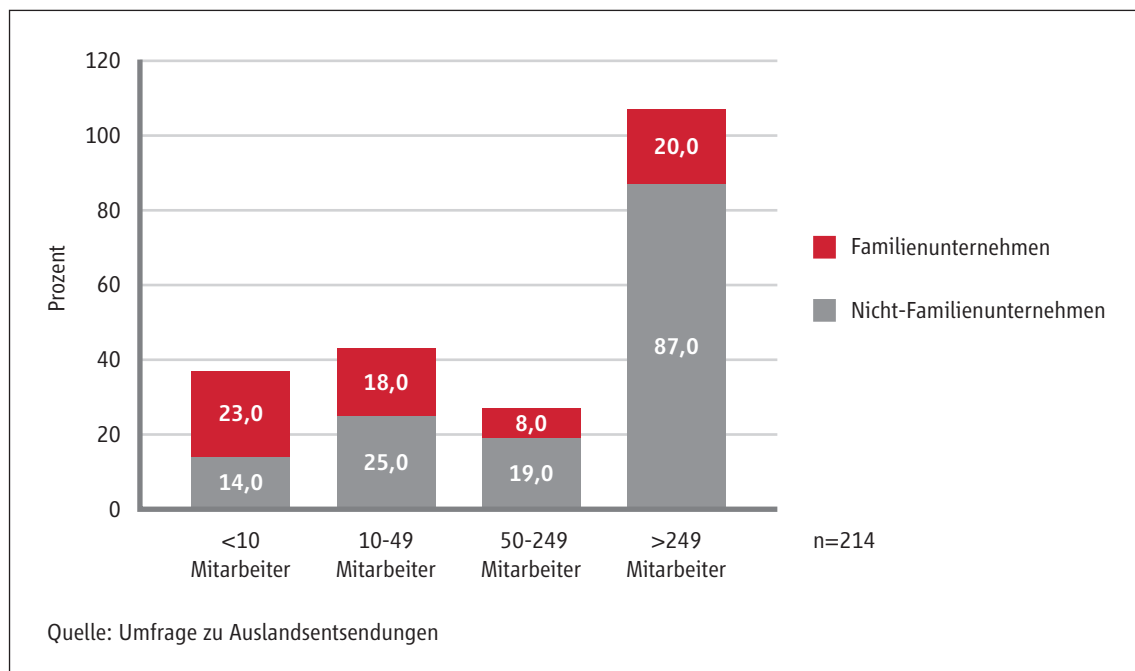
#### a) Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen zur Untersuchung der Auslandsentsendung in Familienunternehmen richtet sich an Mitarbeiter in Familien- und Nicht-Familienunternehmen (siehe Anhang „Fragebogen zu Auslandsentsendung in Familienunternehmen“) und besteht aus fünf Teilen. Im ersten Teil werden Unternehmensdaten und die berufliche Stellung abgefragt. War ein Teilnehmer nicht vollzeitbeschäftigt, so wurden die Fragen zu den Unternehmensdaten übersprungen, um die Befragungszeit zu reduzieren. Der zweite Teil behandelt die unterschiedlichen Arten der Entsendungsangebote. Im dritten Teil wird die Art und Intensität der Betreuung in der Entsendungsphase abgefragt. Im vierten Teil wird die Art und Intensität der Betreuung in der Reintegrationsphase abgefragt. Im fünften Teil wurden weitere demografische Daten erhoben.

#### b) Stichprobe

An der Umfrage nahmen 299 Mitarbeiter aus Familien- und Nicht-Familienunternehmen teil. Von den 299 Teilnehmern waren 85 nicht in Vollzeit bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber beschäftigt, sodass die Daten nicht gewertet wurden. Der Fragebogen wurde in Form einer Onlineumfrage verteilt, die über einen Link per E-Mail oder in sozialen Netzwerken (Facebook, Instagram etc.) sowie Karrierenetzwerken (LinkedIn, Xing etc.) durchgeführt wurde. Um die Stichprobe zu erweitern, wurden außerdem papierbasierte Fragebögen angewendet. Die Verteilung der Unternehmensgrößen nach dem Unternehmenstyp ist der folgenden Abbildung zu entnehmen.

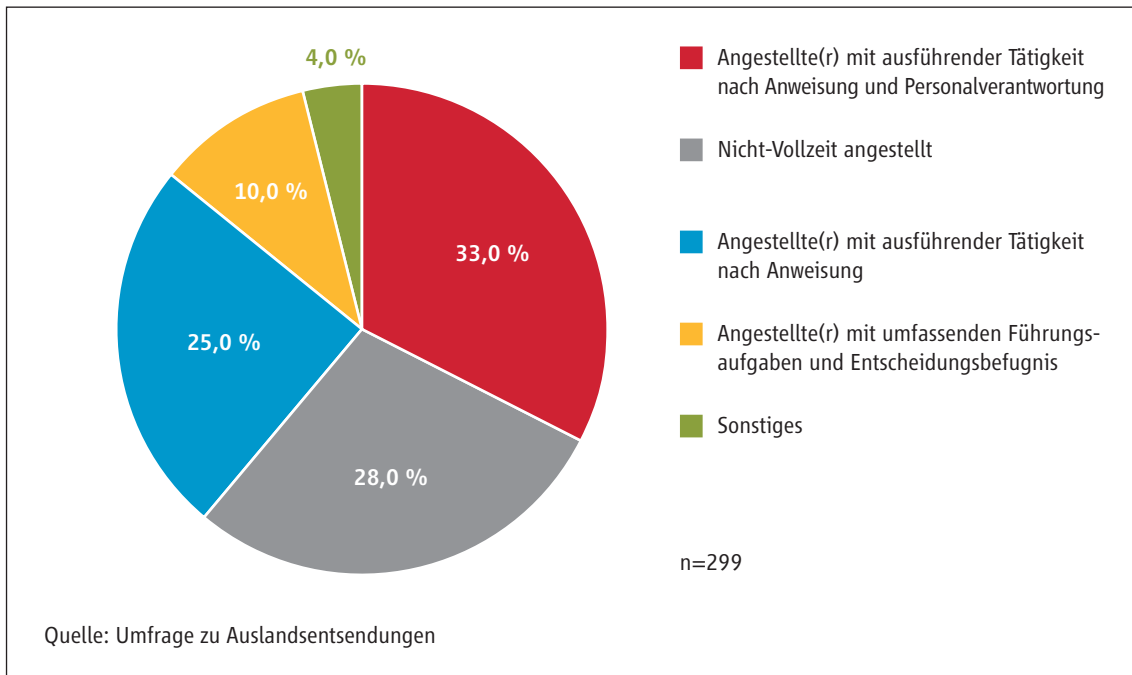
**Abbildung 36: Verteilung Teilnehmer Auslandsentsendung**



Die Abbildung zeigt, dass die überwiegende Anzahl von Mitarbeitern in großen Nicht-Familienunternehmen (> 249 Mitarbeiter) tätig ist. Andererseits wurden auch verhältnismäßig viele Mitarbeiter (14) in sehr kleinen Nicht-Familienunternehmen (< 10 Mitarbeiter) befragt.

Die folgende Abbildung zeigt die Verteilung der Teilnehmer nach deren beruflicher Stellung:

**Abbildung 37: Teilnehmer nach Funktion**

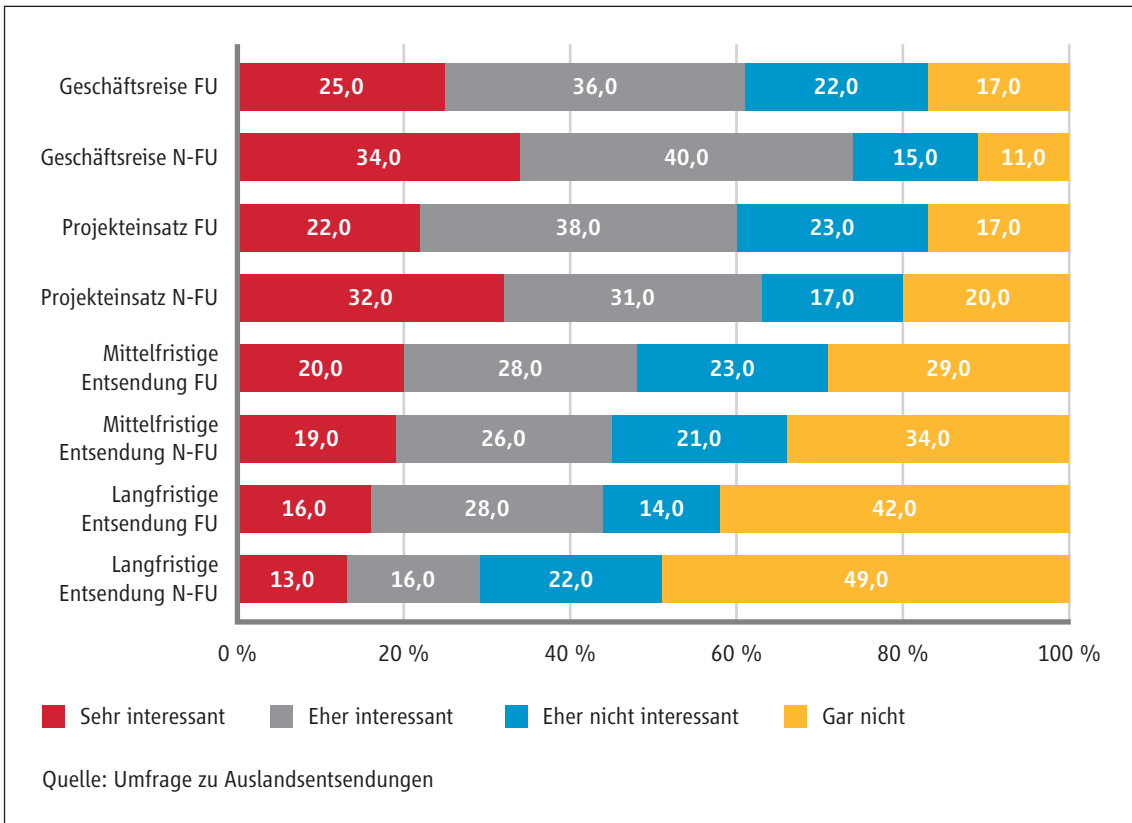


In der Umfrage wurden drei Hauptgruppen identifiziert: Vollzeit-Angestellte mit ausführender Tätigkeit nach Anweisung und Personalverantwortung (33 Prozent), Nicht-Vollzeit-Angestellte (28 Prozent) und Angestellte mit ausführender Tätigkeit nach Anweisung (25 Prozent).

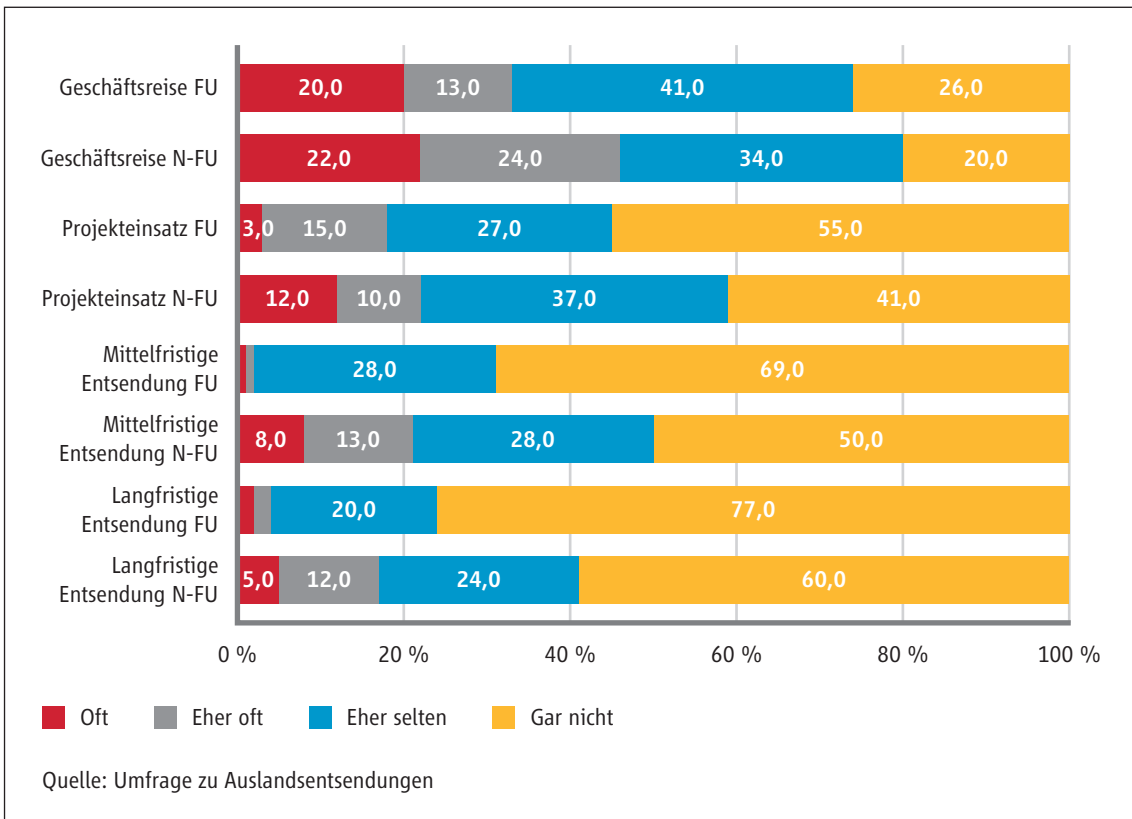
c) Ergebnis der Umfrage

Abbildung 38 zeigt die Verteilung und Priorisierung der unterschiedlichen Arten der Auslandsentsendung. Kürzere Auslandsaufenthalte wie Geschäftsreisen und Projekteinsätze sind demnach für die Befragten interessanter als längerfristige. Dies korreliert mit den Angeboten der Unternehmen, wie Abbildung 39 zu entnehmen ist.

**Abbildung 38: Nachfrage nach Auslandsentsendungen**



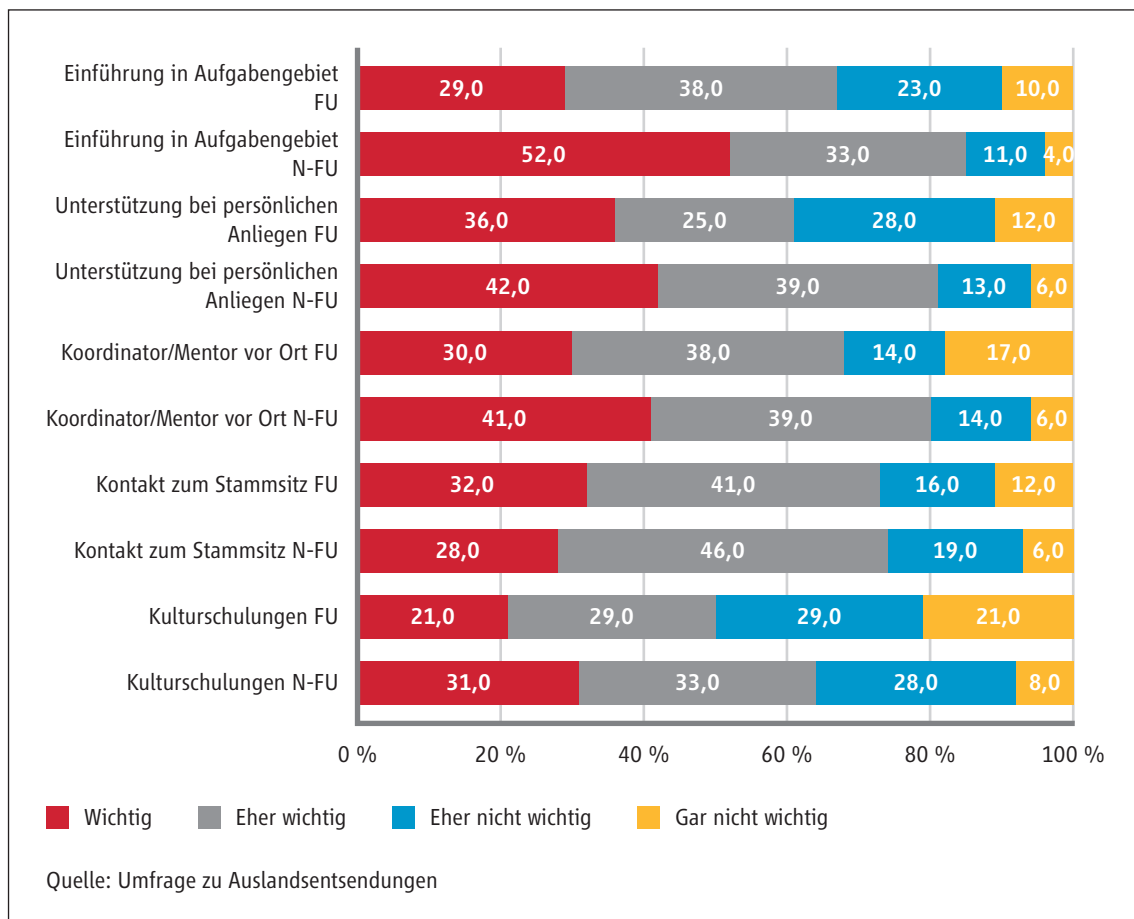
**Abbildung 39: Auslandsentsendungsangebote**



Im Allgemeinen werden öfter die kürzeren Entsendungsarten angeboten als die längeren. Sämtliche Entsendungsarten werden von Familienunternehmen angeboten, wenn auch schwächer ausgeprägt. Kleine und mittelständische Familienunternehmen sind zurückhaltender und gehen das Risiko einer internationalen Ausrichtung entsprechend vorsichtig an. Wirft man jedoch einen Blick auf die größeren Familienunternehmen in Deutschland (Gottschalk et al., 2019), so wird klar, dass keines dieser Familienunternehmen seine Aktivitäten auf das Inland beschränkt. Es liegt nahe, dass die Größe eines Unternehmens ein entscheidender Faktor ist, ob und inwiefern ein Unternehmen international tätig ist.

Im dritten Teil werden die Art und Intensität der Auslandsbetreuung analysiert. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick bezüglich der Nachfrage nach einer Entsendungsbetreuung:

**Abbildung 40: Nachfrage nach Entsendungsbetreuung**



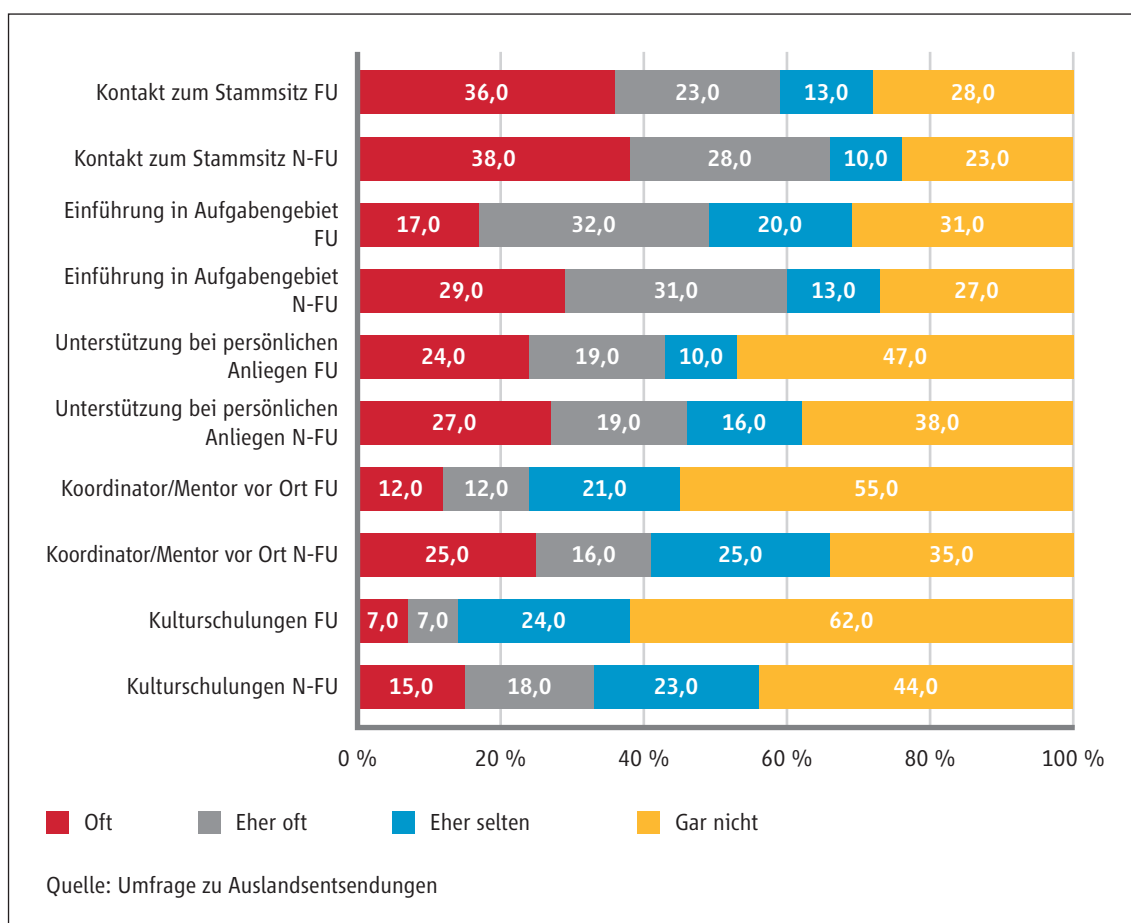
Das Thema Entsendungsbetreuung spielt bei Mitarbeitern in Familienunternehmen eine geringere Rolle als bei Mitarbeitern in Nicht-Familienunternehmen. Mitarbeitern in Familienunternehmen ist die Unterstützung bei persönlichen Anliegen (Wohnung, Behördengänge etc.) am wichtigsten. Die Personalberaterin und interkulturelle Trainerin Yvonne Brockhaus verdeutlicht dies mit den Worten „Happy wife, happy life“ und meint, dass Unternehmen bei einem Auslandsaufenthalt ihrer Mitarbeiter auch deren Familien



berücksichtigen und unterstützen sollten, wenn ein Auslandsaufenthalt gelingen soll.<sup>16</sup> Die Daten lassen darauf schließen, dass Mitarbeiter in Familienunternehmen eigenständiger sind als Mitarbeiter in Nicht-Familienunternehmen, da alle Betreuungsarten bei Mitarbeitern in Nicht-Familienunternehmen wichtiger sind als bei Mitarbeitern in Familienunternehmen. Eine Ausnahme bildet der „Kontakt zum Stammsitz“. Dieser ist Mitarbeitern in beiden Unternehmenstypen ungefähr gleich wichtig.

Die folgende Abbildung zeigt die Auswertung bezüglich des Angebots der Entsendungsbetreuung:

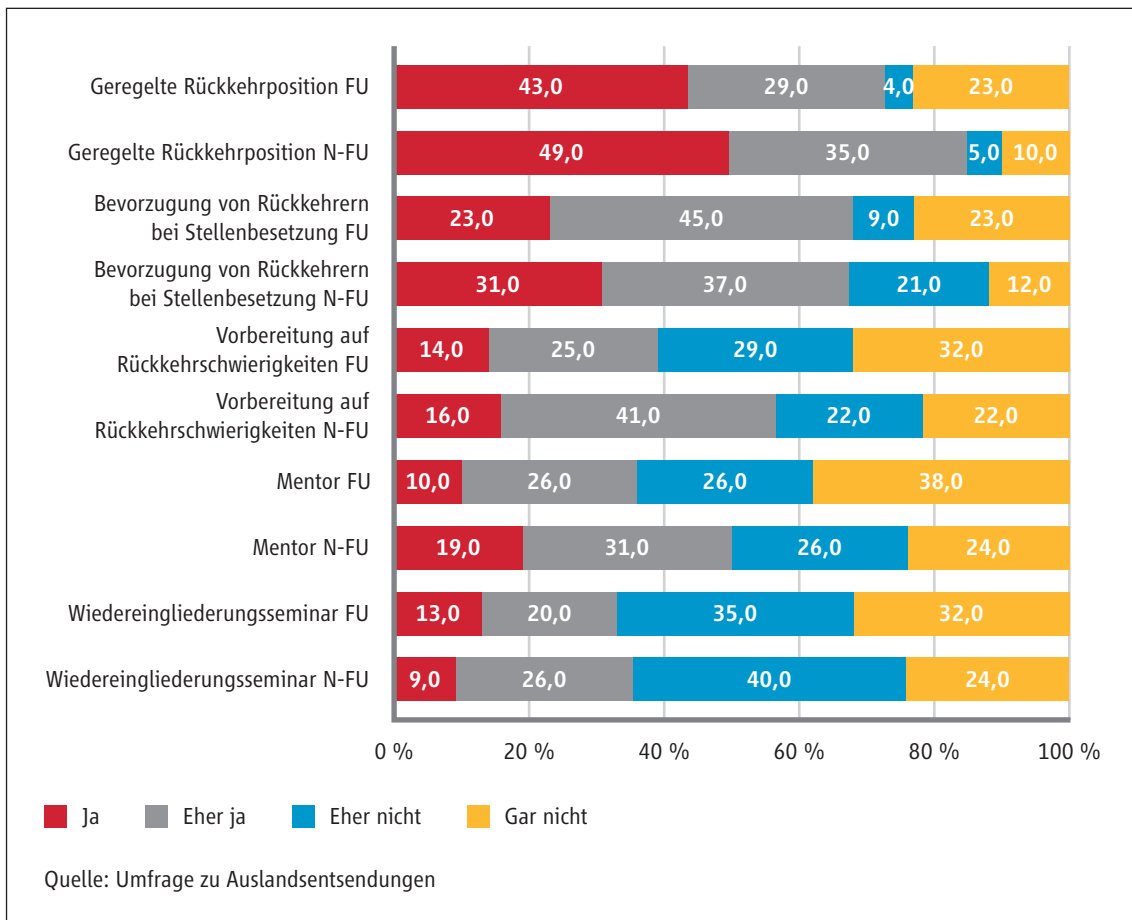
**Abbildung 41: Entsendungsbetreuung**



Der Kontakt zum Stammsitz und die Einführung in das neue Aufgabengebiet werden als wichtigster Faktor bei der Auslandsbetreuung gewertet. Aus der Analyse geht hervor, dass Familienunternehmen ihre Mitarbeiter weniger in das neue Aufgabengebiet im Ausland einführen, seltener einen Mentor im Ausland zur Verfügung stellen und weniger Schulungsmaßnahmen zu kulturellen Gepflogenheiten (Kulturschulungen) im Ausland durchführen als Nicht-Familienunternehmen.

16 Radiointerview: <https://www.neckaralblive.de/expatleben-14439/> (letzter Zugriff 15.11.2019).

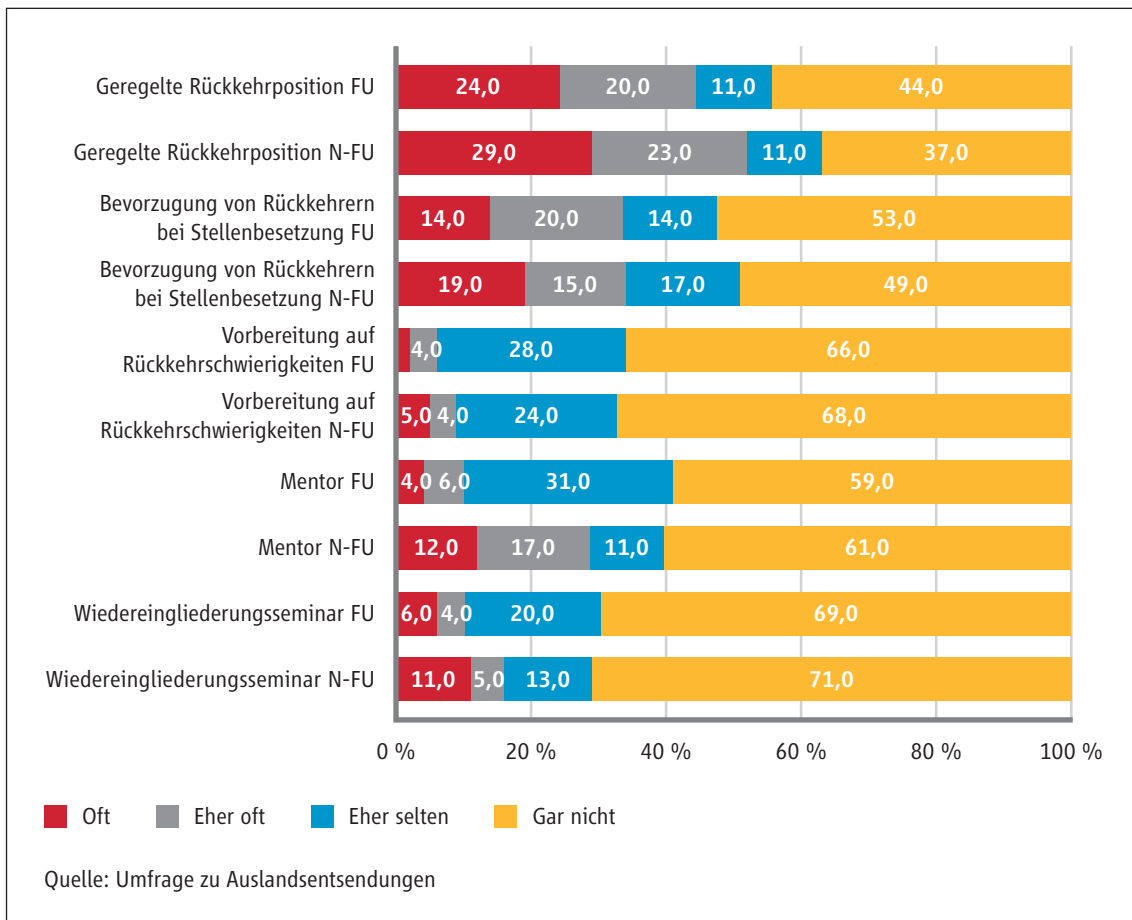
**Abbildung 42: Nachfrage nach Wiedereingliederungsbetreuung**



Die Abbildung zeigt den hohen Stellenwert, den die Mitarbeiter der Sicherung ihrer Position nach ihrem Auslandsaufenthalt einräumen. Mitarbeiter nehmen ihren Auslandsaufenthalt als Entwicklungsmöglichkeit wahr und legen Wert darauf, nach ihrer Rückkehr eine entsprechende Position zu besetzen.

Abbildung 43 zeigt, dass Familienunternehmen weniger formelle Betreuungsmaßnahmen zur Wiedereingliederung durchführen als Nicht-Familienunternehmen. Am häufigsten werden geregelte Rückkehrpositionen festgelegt. Die Vorbereitung auf Schwierigkeiten bei der Rückkehr findet dahingegen selten statt. Vergleicht man die Betreuungshäufigkeit im Wiedereingliederungsprozess mit der im Entsendungsprozess, wird schnell klar, dass die Wiedereingliederung einen geringeren Stellenwert hat als die Entsendung. Dies ist auch einer der Gründe für die hohe Fluktuation von zurückgekehrten Mitarbeitern (Lazarova & Caligiuri, 2001). Es sollte demnach seitens der Unternehmen noch mehr Wert auf eine erfolgreiche und nachhaltige Wiedereingliederung gelegt werden. Dies gilt sowohl für Familien- als auch für Nicht-Familienunternehmen.

**Abbildung 43: Wiedereingliederungsbetreuung**



#### 4. Fazit

Die Umfrage zeigte, dass kürzere Auslandsaufenthalte wie Dienstreisen und Projektarbeiten eine höhere Priorität haben als längere Entsendungen. In Familienunternehmen sind kürzere Auslandsaufenthalte weniger gefragt als in Nicht-Familienunternehmen. Die Auslandsentsendungsangebote spiegeln diesen Trend wider. Bei der Entsendungsbetreuungsnachfrage scheinen Mitarbeiter in Familienunternehmen zurückhaltender zu sein. Dennoch spielt die Unterstützung bei persönlichen Anliegen (z. B. bei der Wohnungssuche und bei Behördengängen) eine große Rolle. In der Praxis stellt zudem die Unterstützung der Familie des entsandten einen entscheidenden Erfolgsfaktor der Auslandsentsendung dar. Daher sollten Familienunternehmen auch darauf achten, dass die Familie des entsandten Mitarbeiters während des Auslandsaufenthalts entsprechend unterstützt wird. Im Wiedereingliederungsprozess ist eine attraktive und geregelte Rückkehrposition für den Rückkehrer der mit Abstand wichtigste Faktor und entscheidend für den weiteren Verbleib im Unternehmen. Im Allgemeinen sollte dem Wiedereingliederungsprozess ein höherer Stellenwert beigemessen werden. Handlungsmöglichkeiten ergeben sich dabei in Form von geregelten Rückkehrpositionen, Bevorzugung von Rückkehrern bei der Stellenbesetzung, Mentoren im Ursprungsland, Wiedereingliederungsseminaren sowie der Vorbereitung auf Rückkehrschwierigkeiten.

## IV. Karrieremöglichkeiten in Familienunternehmen

Gute Karriereperspektiven sind das wichtigste Arbeitsplatzkriterium bei der Arbeitgeberwahl junger Absolventen (siehe Befragung „Karrieretage Familienunternehmen“ aus Kapitel B). Die „empfundene Karrieremöglichkeiten“ (PCO)<sup>17</sup> von Mitarbeitern in ihren Unternehmen beeinflussen den Zusammenhang zwischen den „Entwicklungsmöglichkeiten in einem Unternehmen“ (OSD)<sup>18</sup> und der Arbeitsleistung und der Arbeitnehmerfluktuation (Kraimer et al., 2011). Karrieremöglichkeiten spielen daher eine große Rolle, wenn es darum geht, Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Ob und inwiefern Familienunternehmen diese Chancen bieten können, soll im Folgenden analysiert werden.

### 1. Empfundene Karrieremöglichkeit (PCO)

Die empfundene Karrieremöglichkeit (PCO) eines Mitarbeiters stellt in der Personalpsychologie ein Konstrukt dar, welches für die individuelle Einschätzung gegenüber den Karriereperspektiven in einem Unternehmen steht. PCO wird mithilfe dreier Aussagen auf einer siebenstufigen Skala gemessen. Die englischen Originalitems sowie deren Übersetzung können der Tabelle 4 entnommen werden:

**Tabelle 4: Karrieremöglichkeiten (PCO) nach Kraimer et al., 2011**

Originalitems	Deutsche Items	Möglicher Zustimmungsgrad	Bezeichnung
There are career opportunities within my Company that are attractive to me.	Es gibt in meinem Unternehmen Aufstiegs- bzw. Karrieremöglichkeiten, die für mich attraktiv sind.	7 (Stimme voll und ganz zu) – 1 (Stimme überhaupt nicht zu)	PCO_1
There are job opportunities available within my Company that are of interest to me.	In meinem Unternehmen existieren Stellenangebote, die für mich interessant sind.	7 (Stimme voll und ganz zu) – 1 (Stimme überhaupt nicht zu)	PCO_2
My Company offers many job opportunities that match my career goals.	Das Unternehmen, in dem ich arbeite, bietet viele Berufsmöglichkeiten, die mit meinen Karrierezielen übereinstimmen.	7 (Stimme voll und ganz zu) – 1 (Stimme überhaupt nicht zu)	PCO_3

### 2. Methodik

#### a) Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen zur Untersuchung der Karrieremöglichkeiten in Familienunternehmen richtet sich an Mitarbeiter in Familien- und Nicht-Familienunternehmen (siehe Anhang unter „Fragebogen zu Karrieremöglichkeiten in Familienunternehmen“). Er besteht aus sechs Teilen. Im ersten Teil wird nach den Entwicklungsmöglichkeiten in einem Unternehmen (OSD) gefragt. Der zweite Teil erfasst die Karrieremöglichkeiten in Form der Eigenwahrnehmung (PCO). Im dritten Teil wird gefragt, ob es sich bei dem

17 Engl.: „perceived career opportunities“ (PCO).

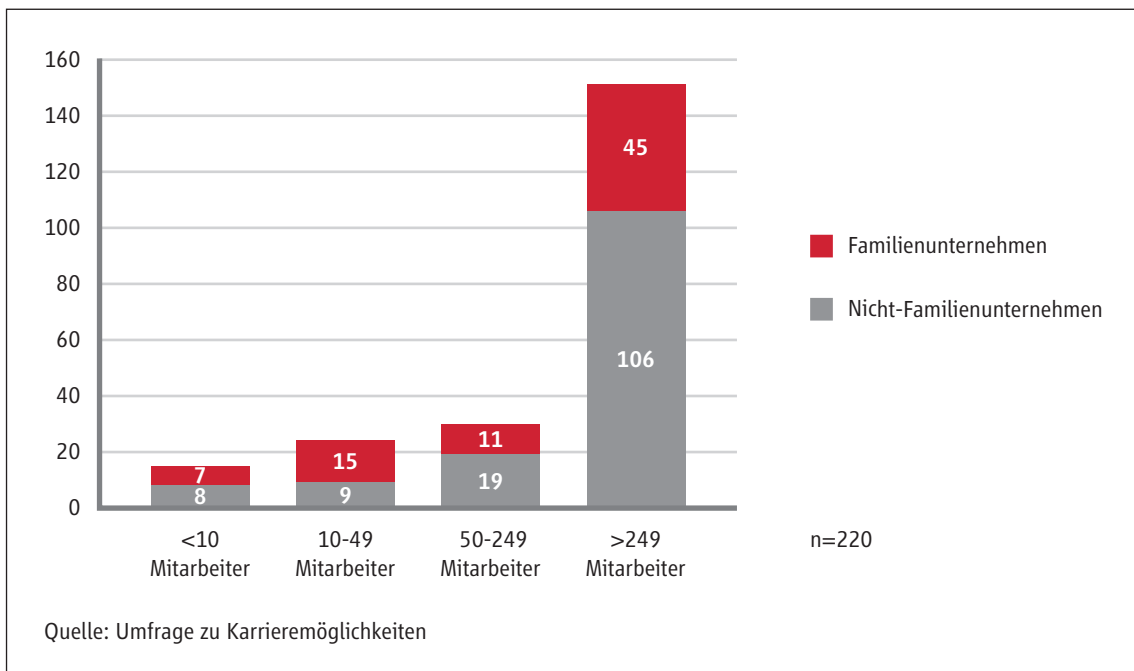
18 Engl.: „organizational support for development“ (OSD).

Teilnehmer um einen Mitarbeiter in einem Familien- oder Nicht-Familienunternehmen handelt. Der vierte Teil misst die Familyness, sofern der Mitarbeiter einem Familienunternehmen angehört. Im fünften Teil werden die Charakteristiken der Unternehmen aufgenommen (Größe, Branche etc.). Im sechsten Teil werden die demografischen Daten der Teilnehmer erfasst.

b) Stichprobe

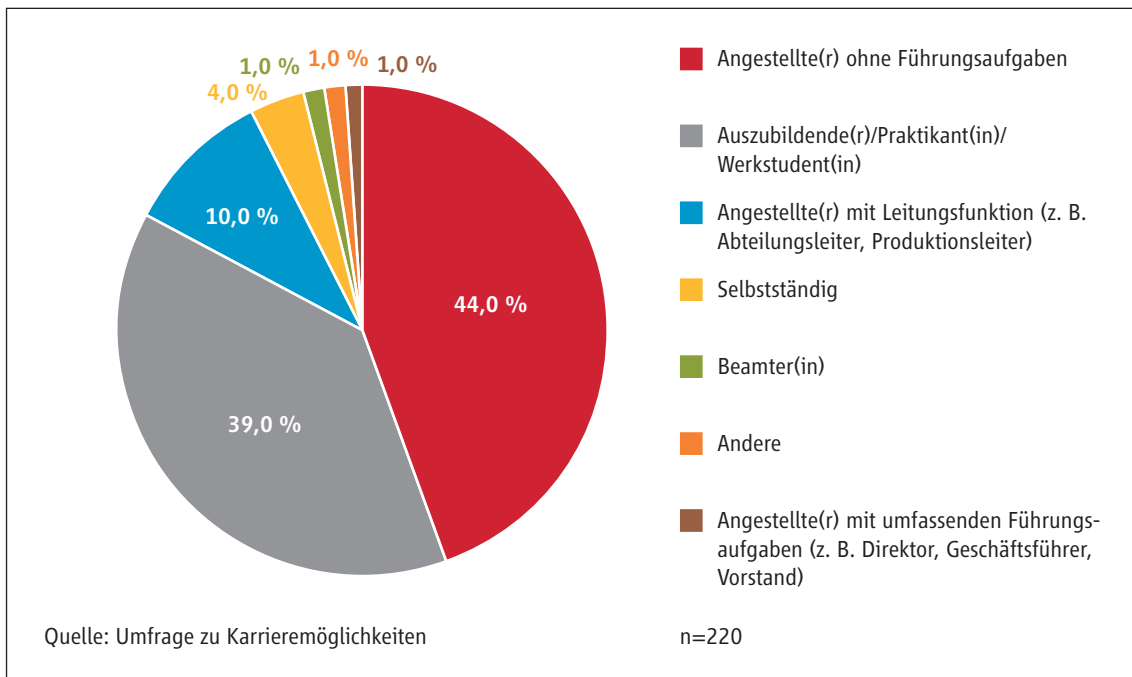
Die Stichprobe umfasst die Befragung von 220 Mitarbeitern in Familien- und Nicht-Familienunternehmen. Der Fragebogen wurde in Form einer Onlineumfrage verteilt, die über einen Link per E-Mail oder in sozialen Netzwerken (Facebook, Instagram etc.) sowie Karrierenetzwerken (LinkedIn, Xing etc.) durchgeführt wurde. Die Verteilung der Unternehmensgrößen nach dem Unternehmenstyp ist der folgenden Abbildung zu entnehmen.

**Abbildung 44: Teilnehmerverteilung Karrieremöglichkeiten**



Die meisten Befragten (n=106) waren in großen Nicht-Familienunternehmen beschäftigt (> 249 Mitarbeiter). Die zweitgrößte Gruppe stellten Beschäftigte in großen Familienunternehmen dar. Die folgende Abbildung zeigt die Verteilung der Teilnehmer nach deren beruflicher Stellung.

**Abbildung 45: Teilnehmer nach Funktion**



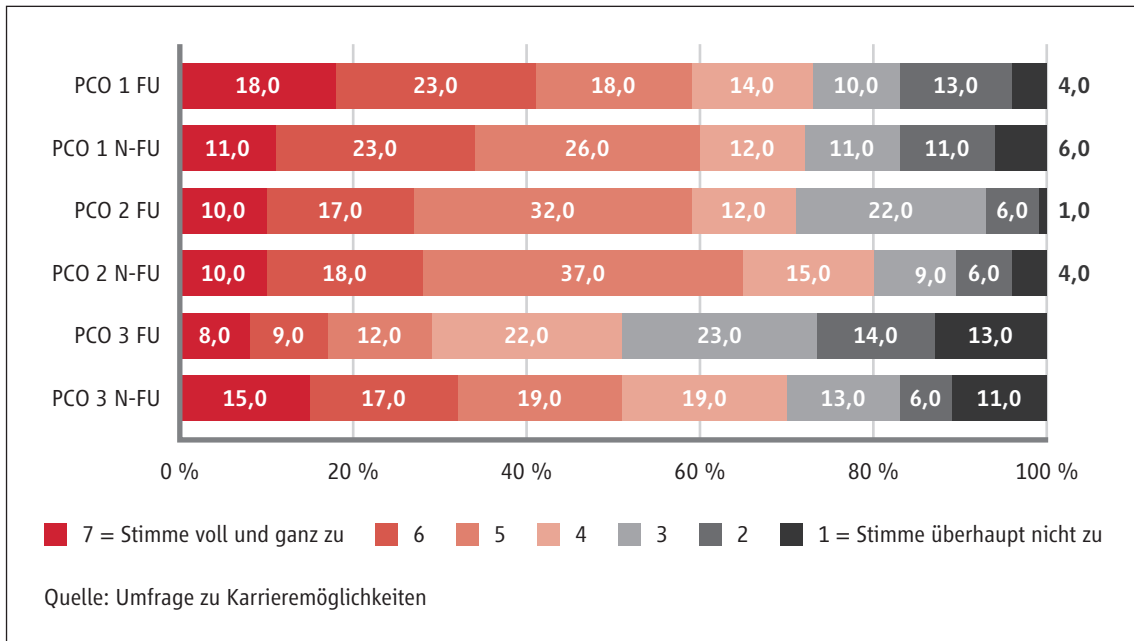
Die meisten Umfrageteilnehmer (44 Prozent) waren Angestellte ohne Führungsaufgaben. Einen nahezu ebenso hohen Anteil machen Teilnehmer aus, die befristet angestellt sind (Auszubildende, Praktikanten, Werkstudenten).

### 3. Ergebnis der Umfrage

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick zur subjektiven Wahrnehmung (PCO) hinsichtlich der Karrieremöglichkeiten in Familien- und Nicht-Familienunternehmen.

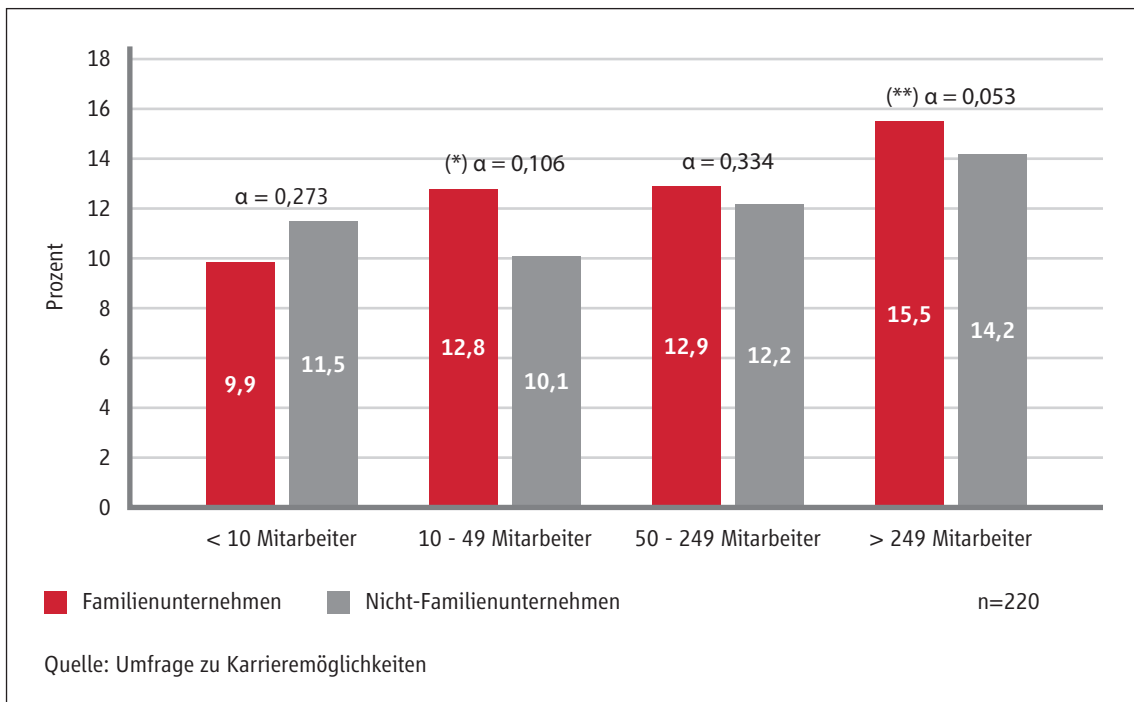
Die Abbildung zeigt, dass Familien- und Nicht-Familienunternehmen sich bei den ersten beiden Aussagen zur subjektiven Einschätzung der Karrieremöglichkeiten kaum unterscheiden. Lediglich bei Aussage drei, welche sich auf die Berufsmöglichkeiten der Unternehmen bezieht, werden Familienunternehmen als schlechter eingeschätzt. Ein t-Test zum Vergleich der Mittelwerte der gesamten PCO von Familien- und Nicht-Familienunternehmen weist keinen signifikanten Unterschied auf. Ein entsprechender Vergleich zwischen kleinen und mittleren Unternehmen und großen Unternehmen weist hingegen auf höhere PCO-Werte von großen Unternehmen hin. Diese Ergebnisse zeigen, dass die individuell empfundenen Karrieremöglichkeiten in großen Unternehmen als höher eingeschätzt werden als in kleinen Unternehmen. Der Unternehmenstyp spielt dabei keine Rolle.

**Abbildung 46: Karrieremöglichkeiten**



Betrachtet man die Ausprägung innerhalb der Größenklasse, deuten die Daten darauf hin, dass Mitarbeiter in Familienunternehmen ihre Karrierechancen in ihren Unternehmen als besser einschätzen als Mitarbeiter in Nicht-Familienunternehmen. Dies zeigt die folgende Abbildung:

**Abbildung 47: Mittelwerte Karrieremöglichkeiten**



Die Abbildung bildet die Durchschnittswerte der PCO von Mitarbeitern in Familien- und Nicht-Familienunternehmen in den jeweiligen Größenklassen ab. Die Mittelwerte von Familienunternehmen liegen lediglich bei der Größenklasse < 10 Mitarbeiter hinter denen der entsprechenden Nicht-Familienunternehmen. In der Größenklasse > 249 Mitarbeiter liegt der Unterschied der Mittelwerte auf einem Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,053$  und damit signifikant höher als bei Nicht-Familienunternehmen. Entgegen der naheliegenden Überlegung, dass Familienunternehmen weniger Karrieremöglichkeiten aufweisen, zeigen die Ergebnisse, dass eine Differenzierung nach der Unternehmensgröße einen gegensätzlichen Trend andeutet. Vergleicht man innerhalb der Größenklassen, können Familienunternehmen durchaus attraktive(re) Karrieremöglichkeiten bieten. Das belegen die subjektiven Einschätzungen der Mitarbeiter. Jedoch ist die Größe des Unternehmens maßgeblich für die Einschätzung der Mitarbeiter bezüglich der Karrieremöglichkeiten.

#### **4. Fazit**

Die Größe eines Unternehmens beeinflusst maßgeblich die subjektive Einschätzung bezüglich Karrieremöglichkeiten von Mitarbeitern. Da die meisten Familienunternehmen kleine bis mittlere Unternehmen sind (bis 250 Mitarbeiter), wird häufig davon ausgegangen, dass Karrieremöglichkeiten in Familienunternehmen geringer sind. Vergleicht man jedoch gleich große Familien- und Nicht-Familienunternehmen, zeigen die Ergebnisse dieser Umfrage, dass Mitarbeiter in Familienunternehmen ihre Karrieremöglichkeiten als höher einschätzen als Mitarbeiter in Nicht-Familienunternehmen. Familienunternehmen sollten daher weiterhin versuchen, ihren Mitarbeitern die passenden Karrieremöglichkeiten aufzuzeigen, um talentierte und motivierte Arbeitskräfte langfristig zu halten.



## **G. Mitarbeiterbindung**

Mitarbeitertrainings, Auslandsentsendungen sowie Karriereperspektiven beeinflussen sowohl die Arbeitgeberwahl eines Bewerbers als auch die Arbeitszufriedenheit eines Mitarbeiters maßgeblich. Veränderte wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen wie der Fachkräftemangel und der demografische Wandel machen den Mitarbeiter jedoch zur zunehmend umkämpften Ressource. Nicht nur die Einstellung, sondern auch die langfristige Bindung eines Mitarbeiters stellen mittlerweile eine akute und ernst zu nehmende Herausforderung dar. Sinkende Loyalität und erhöhte Wechselbereitschaft seitens der Arbeitnehmer bereiten vor allem kleinen und mittleren Unternehmen große Schwierigkeiten. Jährliche Umsatzeinbußen durch den Fachkräftemangel belaufen sich im deutschen Mittelstand auf knapp 50 Milliarden Euro (Ernst & Young, 2018). Gleichzeitig sind Mitarbeiter als Träger von Wissen, Kompetenz und Erfahrung ein erfolgsentscheidender Faktor der Unternehmenslandschaft. Denn im Gegensatz zu Produkten, Maschinen oder Patenten sind Mitarbeiter nicht imitierbar. Aus diesem Grund bilden zufriedene Mitarbeiter die potenziell wichtigste Quelle eines langfristigen Wettbewerbsvorteils. Maßnahmen und Initiativen zur Steigerung dieser Zufriedenheit finden sich in jedem Leitbild oder Zukunftsplan eines Unternehmens wieder und stehen im Zentrum jeglicher Human-Resource-Bemühungen.

Vor allem Familienunternehmen bleiben von den Konsequenzen dieser Entwicklungen nicht verschont. Vielmehr gestalten sich die Positionierung und die Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber für sie besonders herausfordernd: Während Familienunternehmen zwar in der Öffentlichkeit als loyale und vertrauenswürdige Arbeitgeber geschätzt werden (Mohnen, 2018), sind sie mit ihren Produkten und Dienstleistungen oft nicht für den Endverbraucher sichtbar. Zudem verfolgen sie häufig eine eher restriktive Kommunikationspolitik. Dadurch sind sie der breiten Masse nur wenig bis gar nicht bekannt und werden deshalb oft als „Hidden Champions“ bezeichnet.

Nichtsdestoweniger gelingt es Familienunternehmen, Führungskräfte oft länger zu halten als Nicht-Familienunternehmen. In der Position als Arbeitgeber werden ihnen zudem neben harmonieorientiertem und kooperativem Verhalten auch fundamentale Wettbewerbsvorteile im Beziehungsaufbau und Beziehungsmanagement zugeschrieben. Basierend auf der einzigartigen Identität und Dynamik von Familienunternehmen, entziehen sich diese Wettbewerbsvorteile der Imitation durch Konkurrenten. Gleichzeitig bilden sie entscheidendes Potenzial für die langfristige Bindung von Mitarbeitern. Im Zusammenhang mit diesen Wettbewerbsvorteilen werden häufig die sogenannte Familyness und die spezifische Unternehmenskultur in Familienunternehmen genannt. Im Folgenden wird diesen Zusammenhängen auf den Grund gegangen.

### **I. Mitarbeitercommitment in Familienunternehmen**

Für den Erfolg eines Unternehmens sind talentierte, motivierte und loyale Mitarbeiter unerlässlich (Miller et al., 2008). Der Begriff Mitarbeiterbindung beschreibt das Ergebnis von Management-Aktivitäten, bei

denen die richtigen Mitarbeiter motiviert werden sollen, im Unternehmen zu bleiben (Jochmann, 2006). Insbesondere geht es bei der Mitarbeiterbindung darum, „eine Umgebung zu schaffen, die die Leistung und Loyalität und damit die Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen fördert“ (Michalk & Ney, 2018). Das sogenannte Retention-Management bezeichnet ferner die Gestaltung von verschiedenen positiven Anreizen, um qualifizierte Mitarbeiter zu halten, indem persönliches Commitment generiert wird (Schwuchow & Gutmann, 2016; Frank et al., 2004). Familienunternehmen gelingt es im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen, ihre Führungskräfte effektiver zu binden (Miller et al., 2008). Vor allem in kleineren und mittleren Unternehmen ist die Wahrscheinlichkeit der Mitarbeiterfluktuation höher (Reid et al., 2002), sodass in diesen Unternehmen Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung eine entscheidende Rolle spielen. Affektives Commitment, also die erlebte Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen, beeinflusst zudem die Arbeitseffizienz, Arbeitsanwesenheit, das Engagement und das Wohlergehen der Mitarbeiter positiv (Meyer et al., 2002).

Zur Beschreibung der Mitarbeiterbindung gibt es zwei Ansätze, die organisationale Identifikation und das Commitment. Organisationale Identifikation bezeichnet die ganzheitliche Bindung an die Organisation. Mitarbeiter identifizieren sich positiv als Mitglieder einer bestimmten Organisation, haben eine emotionale Bindung, zum Beispiel Freude oder Stolz, und verhalten sich entsprechend (van Dick, 2004). Der zweite Ansatz ist das Commitment. Es beschreibt, inwieweit sich Menschen ihrer Organisation oder deren Teilen, „wie beispielsweise der Abteilung oder Arbeitsgruppe, zugehörig und verbunden fühlen“ (van Dick, 2004). Obwohl sich durch beide Konzepte Mitarbeiterbindung analysieren lässt, wird im Folgenden vorrangig das Commitment betrachtet.

Das Commitment-Modell von Meyer und Allen ist in der Literatur ein etabliertes Bindungskonzept und setzt sich aus drei unterschiedlichen Komponenten zusammen. Es ist ein mehrdimensionales Konstrukt, bestehend aus dem affektiven, dem kalkulatorischen und dem normativen Commitment (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Herscovitch, 2001). Affektives Commitment beschreibt die emotionale Bindung. Der Wunsch, in der Organisation zu bleiben, ist demnach nicht zwingend rational ableitbar. Kalkulatorisches Commitment beschreibt hingegen das rationale Verhaltensmuster, welches den Nutzen des Individuums durch wahrgenommene Kosten des Verlassens und mögliche Belohnungen beim Verbleib in der Organisation abwägt. Normatives Commitment, hervorgerufen durch familiäre oder kulturelle Sozialisierungserfahrungen, bezeichnet die moralisch-ethische Verbundenheit einer Person mit der Organisation. Ausführlicher ist hier die Verpflichtung des Mitarbeiters gemeint, dem Unternehmen loyal und treu zu sein, um somit Gegenleistungen wie beispielsweise eine bezahlte Ausbildung oder ein duales Studium zu begleichen (Meyer & Allen, 1998). Obwohl eine Vielzahl an Faktoren zu der Entwicklung der drei Formen beiträgt, sind die größten Treiber dieser Merkmale individuelle Unterschiede und persönliche Bedürfnisse sowie situationsbedingte und psychologische Einflüsse (Meyer & Allen, 1997). In Anlehnung an Meyer und Allen ist Mitarbeitercommitment in diesem Kapitel als eine Messgröße für die Zufriedenheit, Motivation und das Engagement von Mitarbeitern zu verstehen, welche die Bindung des Mitarbeiters gegenüber dem Unternehmen ausdrückt. Bei starkem Mitarbeitercommitment hat das Unternehmen eine

große persönliche und emotionale Bedeutung für den Arbeitnehmer, der die Probleme des Betriebs auch als die eigenen betrachtet (Kampkötter et al., 2016).

Das vorliegende Kapitel nähert sich im ersten Teil dem Themenkomplex Mitarbeitercommitment in Familienunternehmen mit qualitativen Experteninterviews. Hier wird untersucht, welche Maßnahmen inhabergeführte Familienunternehmen zur Commitmentsteigerung ergreifen können. Im zweiten Teil werden die erarbeiteten Ergebnisse mithilfe einer quantitativen Befragung untersucht. Dabei wird ein signifikanter Zusammenhang zwischen besonderen Eigenschaften von Familienunternehmen und Mitarbeitercommitment nachgewiesen. Der dritte Teil geht auf Corporate-Social-Responsibility (CSR-) Aktivitäten und deren Einfluss auf die Mitarbeiterbindung ein und zeigt, dass Maßnahmen zum Wohle der Umwelt sich positiv auf die Mitarbeiterbindung auswirken.

Zur quantitativen Untersuchung des Mitarbeitercommitments in Familienunternehmen wurden Experteninterviews geführt, um herauszuarbeiten, wie inhabergeführte Familienunternehmen das Commitment ihrer Mitarbeiter steigern. Als Experten fungierten sechs Geschäftsführer von unterschiedlichen Familienunternehmen. Im weiteren Vorgehen werden auf Grundlage der Literatur Annahmen erarbeitet, die dann mithilfe der Experteninterviews bestätigt oder widerlegt werden.

## **1. Annahmen**

Familienunternehmen zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass sie den Mitarbeitern mehr Unterstützung seitens ihrer Organisation bieten (Bammens et al., 2015). Zudem ist das Commitment gegenüber einer Organisation wesentlich größer, wenn die Organisation durch Unterstützung der Mitarbeiter zeigt, dass sie ihrerseits an ihre Mitarbeiter gebunden ist (Meyer et al., 2002; Meyer & Smith, 2000). Eine weitere Besonderheit von Familienunternehmen ist, dass sie ein Gefühl von Zugehörigkeit vermitteln (Siebert et al., 2011). Entsprechend der Social-Exchange-Theorie wird das von Familienunternehmen beziehungsweise dem Unternehmer ausgehende Commitment durch Mitarbeitercommitment belohnt. Dies führt zu der ersten Annahme.

*Annahme 1: Durch ihr hohes Maß an Unterstützung vermitteln Familienunternehmen ein Gefühl der Zugehörigkeit und zeigen den Mitarbeitern, dass das Unternehmen an sie gebunden ist. Dies steigert das Commitment der Mitarbeiter gegenüber ihrer Organisation.*

Die befragten Geschäftsführer stehen an der Spitze von inhabergeführten Organisationen mit einer Mitarbeiteranzahl von durchschnittlich 177 Beschäftigten. Diese Unternehmensgrößen lassen flache Hierarchien zu, sodass die Geschäftsführer persönliche Beziehungen zu ihren Mitarbeitern pflegen können. Des Weiteren ist die Anteilnahme der Geschäftsführer an ihren Unternehmen und damit auch an ihren Mitarbeitern in inhabergeführten Familienunternehmen besonders hoch (Miller et al., 2008). Mitarbeiter in solchen Familienunternehmen könnten sich durch eine enge Beziehung mit dem Geschäftsführer dem

Unternehmen verbunden fühlen. Das steigert die effektive Commitment-Komponente der Mitarbeiter. Dabei ist die besondere Stellung des geschäftsführenden Inhabers beziehungsweise Gesellschafters zu betonen. Diese Stellung macht es ihm möglich, dem Unternehmen ein „Gesicht zu geben“ und somit ein Mitarbeitercommitment gegenüber ihm und dem Unternehmen zu schaffen. Damit die geschäftsführenden Gesellschafter den Familienunternehmen eine charakterliche Prägung geben können, muss die Geschäftsführung in der Hand der Gesellschafter beziehungsweise der Familie bleiben. Dementsprechend lässt sich die zweite Annahme wie folgt formulieren:

*Annahme 2: Durch enge Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Geschäftsführern in inhabergeführten Familienunternehmen steigern Unternehmer das Commitment der Mitarbeiter gegenüber ihrem Unternehmen.*

Familienunternehmen sichern Arbeitsplätze. Aufgrund einer langfristigen Sichtweise vollziehen sie in Krisenzeiten weniger Kündigungen als Nicht-Familienunternehmen (Gottschalk et al., 2019). Und da Unternehmensübertragungen oft mit Kündigungen einhergehen können, trägt die Vermeidung von Unternehmensverkäufen ebenfalls zur Sicherung von Arbeitsplätzen bei. Arbeitsplatzsicherheit korreliert maßgeblich mit affektivem und normativem Commitment, aber auch direkt mit kalkulatorischem Commitment (Meyer & Smith, 2000). Wer seinen Arbeitgeber als starken Partner sieht, kann sich mit diesen positiven Eigenschaften identifizieren und sich ihm verbunden fühlen. Außerdem kann sich ein Mitarbeiter aufgrund dieser hohen Arbeitsplatzsicherheit dazu verpflichtet fühlen, dem Unternehmen etwas zurückzugeben, beispielsweise indem er im Unternehmen verbleibt. Diese Eigenschaft von Familienunternehmen ist die Grundlage für die dritte Annahme.

*Annahme 3: Durch sichere Arbeitsplätze steigern Familienunternehmen das Commitment der Mitarbeiter gegenüber ihrem Unternehmen.*

In kleinen Familienunternehmen ist der relative Bedarf an Hochschulabsolventen geringer (Siebert et al., 2011). Gleichwohl bieten kleine Familienunternehmen die Chance, dass auch gewerblich ausgebildete Mitarbeiter in der Karriereleiter aufsteigen können – bis hin in die oberen Führungsebenen. Mitarbeiter, die diese Karrierechancen ergreifen und entsprechend gefördert werden, fühlen sich eher als unverzichtbarer Teil des Unternehmens. Sie haben ein hohes affektives Commitment gegenüber dem Unternehmen. Mitarbeiter, die sich als Teil eines Unternehmens verstehen, benötigen außerdem weitaus weniger monetäre Anreize, um ihre Arbeit gut auszuführen (Akerlof & Kranton, 2005). Das führt zu der letzten Annahme:

*Annahme 4: Familienunternehmen ermöglichen es weniger hoch qualifizierten Mitarbeitern, besondere Karrierechancen zu ergreifen. Diese Karrierechancen und die damit einhergehenden Karriereförderungen steigern das Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen.*

## 2. Ergebnisse der Experteninterviews

Insgesamt wurden sechs Geschäftsführer von sechs verschiedenen inhabergeführten Familienunternehmen zum Thema Mitarbeiterbindung in Familienunternehmen interviewt. Neben den Geschäftsführern waren außerdem weitere Teilnehmer wie zum Beispiel Mitarbeiter und Familienangehörige anwesend und konnten zum Erkenntnisgewinn beitragen. Um branchenübergreifende Aspekte der Mitarbeiterbindung in Familienunternehmen zu berücksichtigen, wurden die Experteninterviews im produzierenden Gewerbe sowie im Dienstleistungsgewerbe durchgeführt. Drei der sechs Unternehmen können eindeutig dem Dienstleistungsgewerbe zugeordnet werden, wobei zwei davon Krandienstleistungen anbieten (Familienunternehmen 1, Familienunternehmen 6). Das andere ist im Elektromaschinenbau tätig und beschäftigt sich mit der Installation und Wartung von Elektromotoren sowie vielen anderen handwerklichen Tätigkeiten in der Elektrotechnik (Familienunternehmen 4). Zwei der sechs Unternehmen können eindeutig dem produzierenden Gewerbe zugeordnet werden. Eines davon produziert Baugeräteanschlussysteme (Familienunternehmen 5). Das andere Unternehmen ist in der Rohstoffgewinnung und der Weiterverarbeitung der Rohstoffe für die Baustoffindustrie tätig (Familienunternehmen 3). Familienunternehmen 2 ist in der Installation von sanitären Anlagen in Privathäusern tätig sowie im Anlagenbau für die Wasserwirtschaft in Österreich. Da Familienunternehmen 2 im Bereich des Anlagenbaus ebenfalls produzierende Tätigkeiten durchführt, ist dieses Unternehmen nicht eindeutig zuzuordnen. Die Interviews geben einen Überblick über die Zusammenhänge des Mitarbeitercommitments in Familienunternehmen.

### a) Annahme 1

Eine Möglichkeit zur Steigerung des Commitments ist die Unterstützung der Mitarbeiter seitens der Organisation (Meyer & Smith, 2000). Bammens et al. (2015) haben bereits zeigen können, dass Familienunternehmen ihre Mitarbeiter mehr unterstützen als Nicht-Familienunternehmen. Und auch bei den geführten Interviews konnte festgestellt werden, dass sich Familienunternehmen um ihre Mitarbeiter in intensiver und persönlicher Art und Weise kümmern. In diesem Zusammenhang berichtete eine Geschäftsführerin, dass sie bereits mehreren Mitarbeitern, die erkrankt sind (oder deren Angehörigen), unter anderem finanziell oder durch das Herstellen von Kontakten zu Ärzten geholfen hat (Familienunternehmen 2, Person 1).

Gerade in inhabergeführten Familienunternehmen ist die Schnittmenge von geschäftsführenden Gesellschaftern und Unternehmen sehr groß. Darum wird die Unterstützung durch die Geschäftsführerin auch als Unterstützung seitens des Unternehmens erfahren. Im Verlauf des Gesprächs war es der Geschäftsführerin auch wichtig auszuführen, wie viel das Unternehmen tut, um die Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Karrierechancen zu unterstützen. Von sich aus sprach sie das Thema Weiterbildung an:

*„Innerbetriebliche Weiterbildungen, Schulungen, Kurse und aktuell machen wir sehr viel in die Richtung, (um) dem Burn-out-Syndrom vorzubeugen.“ Familienunternehmen 2, Person 1*

Nicht nur für diese Geschäftsführerin waren Karriereentwicklungsmaßnahmen ein wichtiger Faktor zur Bindung der Mitarbeiter. In Familienunternehmen 3 sind Entwicklungsmaßnahmen Teil der Personalstrategie:

*„Und deshalb verfolgen wir die Taktik: unqualifiziert anfangen, ausbilden, schauen, wie sich der Mitarbeiter anstellt, wie engagiert und motiviert er ist. Wenn Potenzial in ihm schlummert, es fördern, ihn groß werden lassen, pflegen und ihn dann so belasten, dass er es verträgt. Das ist wie mit einer Pflanze.“*  
Familienunternehmen 3, Person 1

Unterstützung seitens des Unternehmens kann aber auch mithilfe von unternehmensfinanzierten Versorgungswerken und Versicherungen betrieben werden. Ein Interviewpartner berichtete davon, dass er in seinem Unternehmen ein Versorgungswerk aufgebaut hat, in welches er selbst steuerfreie Beträge einzahlt, um seine Mitarbeiter sozial abzusichern. Sobald ein Mitarbeiter länger als drei Jahre im Unternehmen arbeitet, erhält er zudem einen durch den Unternehmer finanzierten, weltweiten privaten Versicherungsschutz, der Reiserückholung enthält und Invalidität sowie Todesfall absichert (Familienunternehmen 4, Person 1). Allgemein war die Unterstützung der Mitarbeiter für alle Geschäftsführer eine Maßnahme zur Mitarbeiterbindung:

*„Zum anderen bin ich bemüht darum, meine Mitarbeiter auch in ihrem Privatleben zu unterstützen. Wir scheuen keine Kosten und Mühen, um bei Notfällen einzugreifen.“* Familienunternehmen 5, Person 1

*„... Ein Mitarbeiter hat ja auch mal private Probleme und Sondersituationen, auf die man eingehen muss.“* Familienunternehmen 6, Person 1

Alle Geschäftsführer erachten die Unterstützung ihrer Mitarbeiter als wichtigen Faktor zur Mitarbeiterbindung. Daraus lässt sich ableiten, dass Familienunternehmen ihren Mitarbeitern ein Gefühl von Zugehörigkeit vermitteln.

Im Teil „Die soziale und ökologische Unternehmenskultur zur zur Steigerung der Mitarbeiterbindung“ (G.III) wird noch detaillierter auf das sogenannte individuelle Mitarbeiterengagement und dessen Bindungspotenzial eingegangen.

#### b) Annahme 2

Ein weiterer Faktor zur Steigerung des Mitarbeitercommitments in Familienunternehmen ist die persönliche Beziehung zwischen Mitarbeiter und Unternehmer. Natürlich ist eine entsprechende persönliche Beziehung davon abhängig, wie viele Mitarbeiter dem Familienunternehmen angehören. Die Unternehmen hatten in der Regel bis zu 190 Mitarbeiter. Alle erachteten den Kontakt zu ihren Mitarbeitern als wichtigen Faktor für die Mitarbeiterbindung. Ein Unternehmer betont, dass er großen Wert darauf legt,

seinen Mitarbeitern zum Geburtstag zu gratulieren und regelmäßig persönlichen Kontakt zu ihnen zu haben. Er erklärt weiterhin, dass diese persönliche Bindung auch dadurch entstanden ist, dass er alle seine Mitarbeiter selbst eingestellt hat und daher persönlich kennt. Der Befragte konstatiert, dass es vor allem Kleinigkeiten seien, die eine Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter festigen und die es daher nicht zu unterschätzen gilt (Familienunternehmen 3, Person 1).

Ein weiterer Befragter bestätigt die Bedeutung des persönlichen Kontakts zwischen Unternehmen beziehungsweise Unternehmensleitung und Mitarbeiter:

*„Wir haben von der Geschäftsleitung aus einen guten Kontakt zu jedem einzelnen Mitarbeiter. Obwohl wir mittlerweile fast 200 Mitarbeiter im Unternehmen haben, findet dieser Kontakt immer noch statt.“*  
Familienunternehmen 1, Person 1

Die Kenntnis der Namen der Mitarbeiter schien eine besondere Rolle zu spielen, um zu zeigen, dass die Geschäftsführer einen persönlichen Kontakt zu ihren Mitarbeitern pflegen.

*„Wenn ich hier rausgehe, kenne ich jeden Mitarbeiter mit Vornamen. Da ist einfach ein ganz persönliches Verhältnis noch da.“* Familienunternehmen 2, Person 1

Auf die Frage, wie die Geschäftsführer in ihrem Unternehmen ein familiäres Klima etablieren, wurde folgende Antwort gegeben:

*„Zum einen durch persönliche Wertschätzung und Interaktion mit den Mitarbeitern. Ich gehe mindestens einmal in der Woche durch die Produktionshalle und spreche mit den Mitarbeitern, egal auf welcher Stufe sie stehen.“* Familienunternehmen 5, Person 1

Bei dem Interview mit dem Geschäftsführer von Familienunternehmen 5 war ein familienexterner Mitarbeiter anwesend, der bereits 50 Jahre in diesem Unternehmen angestellt war. Dieser Mitarbeiter war als Prokurist in die obersten Führungsebenen des Unternehmens eingebunden. Auf die Frage, wie es dem Unternehmen gelungen ist, ihn so lange an das Unternehmen zu binden, antwortete der Mitarbeiter:

*„... Das positive Verhältnis zur Geschäftsführung spielt dabei eine wichtige Rolle.“* Familienunternehmen 5, Person 2

Fast alle Unternehmer bestätigten, dass durch das Bestreben, eine enge Beziehung und einen persönlichen Umgang mit den Mitarbeitern aufzubauen, das Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen erhöht wird.

c) Annahme 3

Familienunternehmen stellen sichere Arbeitsplätze zur Verfügung (Miller et al., 2008; Siebert et al., 2011). Diese Aussage konnten fast alle Interviewpartner bestätigen. Nur in Familienunternehmen 5 sei es aufgrund der branchenspezifischen hohen Volatilität des eigenen Absatzmarkts gerade in der Produktion schwierig, sichere Arbeitsplätze anzubieten.

Generell bestätigten die geschäftsführenden Gesellschafter jedoch das Bestreben, an den Mitarbeitern festzuhalten. Ein Befragter verwies auf den häufig zu beobachtenden Abbau von Arbeitsplätzen bei Nicht-Familienunternehmen im Zuge von Unternehmenszusammenschlüssen oder -akquisitionen. Er betonte, dass ein Familienunternehmen sich mindestens in finanzieller Schieflage befinde, bevor es einen Abbau von Arbeitsplätzen in Betracht ziehe (Familienunternehmen 4, Person 1). Ein anderer Geschäftsführer gab an, für den Erhalt der Arbeitsplätze zu kämpfen, weil er seine Leute persönlich kenne. Dadurch zögere er länger, bevor er einen Abbau von Arbeitsplätzen einleite (Familienunternehmen 6, Person 1).

Auf die Frage, warum der Geschäftsführer von Familienunternehmen 6 länger zögert, Arbeitsplätze abzubauen, antwortete er:

*„Weil ich mehr soziale Verantwortung für die Leute empfinde.“ Familienunternehmen 6, Person 1*

Es scheint also einen Zusammenhang zwischen der Inhaberstellung eines Geschäftsführers und der Entscheidung, Arbeitsplätze abzubauen, zu geben. Einen Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitszufriedenheit konnte die Geschäftsführerin von Familienunternehmen 6 feststellen. Auf die Frage, warum die Fluktuation in ihrem Familienunternehmen so gering sei, antwortete sie, es liege im Wesentlichen an der Arbeitsplatzsicherheit, die sie ihren Mitarbeitern biete. Dies sei kürzlich im Rahmen einer von Personalpsychologen durchgeführten Mitarbeiterbefragung in ihrem Unternehmen deutlich geworden. Dabei kam heraus, dass die Mitarbeiter die Sicherheit schätzen, langfristig im Unternehmen angestellt zu sein und ihre Zukunft darauf aufbauen zu können (Familienunternehmen 1, Person 1).

Da Arbeitszufriedenheit laut Meyer et al. (2002) mit Commitment gegenüber einem Unternehmen korreliert und Arbeitsplatzsicherheit mit Arbeitszufriedenheit in Zusammenhang steht, ist die empfundene Arbeitsplatzsicherheit ein Treiber des Mitarbeitercommitments.

d) Annahme 4

Der Bedarf an Hochschulabsolventen in kleinen Familienunternehmen ist geringer als in großen Unternehmen (Siebert et al., 2011). Einige der befragten Familienunternehmen können diese Aussage bestätigen:



*„... Die Leute sind oft auch sehr theoretisch, wenn sie von Universitäten kommen, das kann man in so einem mittelständischen Unternehmen, wie wir es sind, nicht so gut gebrauchen, wie wenn jemand praxisorientiert ist.“ Familienunternehmen 1, Person 1*

Die Geschäftsführerin von Familienunternehmen 2 berichtete von schlechten Erfahrungen, die das Unternehmen mit Hochschulabsolventen gemacht hat. Laut ihren Angaben haben die einzigen zwei Universitätsabsolventen nach kurzer Zeit das Unternehmen wieder verlassen. Auf die Frage nach der Ursache dieser kurzen Beschäftigungszeit erläuterte sie ihren Eindruck, Hochschulabsolventen würden nach „etwas Höherem“ streben und das Gewerbe beziehungsweise die Industrie eher als minderwertig ansehen. Weiterführend sieht sie ein generelles gesellschaftliches Problem darin, dass Lehrlinge beziehungsweise Arbeitnehmer, die eine Lehre gemacht haben, als „minderwertig“ im Vergleich zu Hochschulabsolventen angesehen werden. Entgegenwirken wolle sie dieser Entwicklung mit einer in ihrem Unternehmen eigens eingerichteten Lehrlingsakademie, die den Lehrlingen einen höheren Stellenwert in der Gesellschaft einräumen soll (Familienunternehmen 1, Person 1).

Für Universitätsabsolventen schien dieses inhabergeführte Familienunternehmen also nicht die passenden Karrierechancen bieten zu können. Auch Familienunternehmen 3 konnte diese Aussage bestätigen:

*„... Wir werden aber jetzt auch in unserem Unternehmen mit 115 Mitarbeitern keine Karriereleiter für fünf junge Ingenieure darstellen können.“ Familienunternehmen 3, Person 1*

Eine praktische Ausbildung scheint auch für die Verwaltungsarbeit bei Familienunternehmen eine größere Rolle zu spielen als eine wissenschaftliche Ausbildung. So betonte ein Befragter, dass nahezu alle Verwaltungsangestellten in seinem Unternehmen intern ihre Ausbildung gemacht hätten. Er bewertete dies als den richtigen Weg, weil er auch im Büro Praktiker mit Detailwissen den Hochschulabsolventen, bei denen man „ganz von vorn“ anfangen müsse, vorziehe (Familienunternehmen 2, Person 1).

Familienunternehmen 2 hat nach eigenen Angaben fast alle Mitarbeiter selbst ausgebildet. Da eine Ausbildung meist im Alter von 15 Jahren beginnt, kann in einer solchen Organisation eine langjährige Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter entstehen, welche nach Meyer und Smith (2000) zu einer Erhöhung des kalkulatorischen Commitments führt. Wie wichtig in diesen Unternehmen der Praxisbezug in den Unternehmensführungsebenen ist, zeigt die Tatsache, dass in Familienunternehmen 2 ein familienexterner Geschäftsführer tätig ist, der in diesem Unternehmen eine Ausbildung gemacht hat. Der interviewte Geschäftsführer von Familienunternehmen 4 hat nach eigenen Angaben ebenfalls eine Ausbildung gemacht und benötigt für seine Arbeit als Geschäftsführer keinen Hochschulabschluss:

*„Ich brauche für meinen Job, den ich ausführe, in dem Umfang jetzt noch keinen Universitätsabschluss, den ich auch nicht habe.“ Familienunternehmen 4, Person 1*

Natürlich ist der nötige Praxisbezug abhängig von Größe und Umfang der Organisation. So sind in dem wesentlich größeren Familienunternehmen 3 nach eigenen Angaben „viele“ Hochschulabsolventen tätig. Zwei der Geschäftsführer sind sogar promoviert. Und auch der Geschäftsführer von Familienunternehmen 4 erklärte, dass sein Unternehmen zwar im Moment neben zwei Ingenieuren, zwei Technikern und acht Meistern keinen weiteren Hochschulabsolventen benötige, dass bei einem weiteren Wachstum des Unternehmens aber zusätzlicher Bedarf an Hochschulabsolventen durchaus bestehen könnte.

Ebenfalls ausschlaggebend für den Bedarf an Hochschulabsolventen ist die Tätigkeit eines Unternehmens. Ein Beispiel hierfür ist Familienunternehmen 2, welches sich in Haustechnik und Anlagenbau aufteilt. Wie bereits erwähnt, ist in der Haustechnik unter anderem ein praktisch ausgebildeter Geschäftsführer tätig. Im Anlagenbau ist der Geschäftsführer ein promovierter Ingenieur. Es leuchtet ein, dass Kunden aus der Industrie höhere Anforderungen an ihre Dienstleister stellen als private Hauseigentümer. Somit geben die wertschöpfenden Tätigkeiten eines Unternehmens das Bildungsniveau vor. Dies gilt für die Unternehmensführung sowie für das Personal, das die Arbeiten vor Ort ausführt. Der Geschäftsführer von Familienunternehmen 4 machte dies anhand eines Beispiels fest und stellte einen Handwerksbetrieb einem Arzneimittelhersteller gegenüber. Er konstatierte, dass die Geschäftsleitung sowie das Personal beim Arzneimittelhersteller aufgrund eines komplexeren und anspruchsvolleren Produkts deutlich höher gebildet sein müssten als die Geschäftsleitung und das Personal des Handwerksbetriebs. Weiter trennte er zwischen Dienstleistungsunternehmen sowie produzierenden Unternehmen und verwies darauf, dass Mitarbeiter an internen Produktionsanlagen über ein geringeres Bildungsniveau verfügen müssten als Mitarbeiter, die beim Endkunden erscheinen und die Firma extern vertreten.

Die inhabergeführten Familienunternehmen, die im Rahmen dieser Studie befragt wurden, konnten überwiegend bestätigen, dass Mitarbeiter mit einer praktischen Ausbildung einen weitaus höheren Wert haben als Mitarbeiter mit einer wissenschaftlichen Ausbildung. Familienunternehmen in den entsprechenden Größen und Branchen eröffnen folglich nur begrenzte Karrieremöglichkeiten für Akademiker. Anders verhält es sich jedoch mit gewerblichen oder weniger ausgebildeten Mitarbeitern in mittelständischen Familienunternehmen. Die meisten befragten Familienunternehmen betonten die außerordentlichen Karrieremöglichkeiten, die sie weniger qualifiziertem Personal in Führungspositionen ermöglichen könnten, sowie die damit einhergehenden Bindungseffekte. Ein Befragter machte deutlich, wie wichtig es sei, Mitarbeitern und ganz besonders Auszubildenden Karrieremöglichkeiten im Unternehmen aufzuzeigen. Auf diese Weise ließen sich Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen binden. Er selbst habe dies erlebt, als sein Werkstattleiter in Pension gegangen sei und ein Nachfolger gesucht wurde. Diese Stelle wurde, trotz Bedenken und Widerstands einiger Mitarbeiter, an einen sehr jungen, eher gering qualifizierten Angestellten übertragen – letztendlich mit vollem Erfolg. Zur Überraschung aller sei der junge Angestellte in seiner neuen Position vollkommen aufgegangen und mit großem Engagement über sich hinausgewachsen (Familienunternehmen 2, Person 1). Ein anderer Interviewpartner bekräftigte diesen Standpunkt und berichtet von einem seiner Mitarbeiter, der als Bäckermeister in das Kieswerk eingestiegen sei und sich nun nach und nach zum Prokuristen und Betriebsleiter hochgearbeitet habe, weil ihm alle

Möglichkeiten offenstanden, das heißt unternehmensseitig vielfältige Perspektiven ermöglicht wurden und er selbst diese Chancen genutzt hat (Familienunternehmen 3, Person 1). Auch der Geschäftsführer von Familienunternehmen 4 machte deutlich, dass eine persönliche Bindung zum Mitarbeiter durch das Aufzeigen eines vielversprechenden Karrierewegs entstehen könne. Er selbst habe dies erst kürzlich mit einem seiner Mitarbeiter erlebt, der ihn gezielt nach seiner Perspektive im Unternehmen gefragt habe (Familienunternehmen 4, Person 1).

Inhabergeführte Familienunternehmen ermöglichen also tatsächlich besondere Karrieremöglichkeiten für weniger qualifizierte Mitarbeiter. Ob dies mit den Eigenschaften von Familienunternehmen zusammenhängt oder aus reinem Personalmangel betrieben wird, ist unklar. Da es schwierig ist, qualifiziertes Personal am Arbeitsmarkt zu finden, scheint die überwiegende Personalstrategie der befragten Familienunternehmen darin zu bestehen, weniger qualifizierte Mitarbeiter einzustellen und sie dann zu entwickeln. Das steigert das Commitment der Mitarbeiter gegenüber ihrer Organisation. Dies konnte der ehemalige familienexterne Mitarbeiter und Prokurist von Familienunternehmen 5 bestätigen. Auf die Frage, wie es dem Unternehmen gelungen sei, ihn 50 Jahre als Mitarbeiter zu halten, antwortete er:

*„Zum einen wurde ich früh gefördert und habe früh die Verantwortung bekommen, die ich gebraucht habe, um motiviert zu arbeiten. Es ist wichtig, Chancen zu bekommen und diese wahrzunehmen.“*  
Familienunternehmen 5, Person 2

### **3. Fazit**

Mithilfe der Experteninterviews konnten Annahmen zu Maßnahmen von inhabergeführten Familienunternehmen zur Commitmentsteigerung erarbeitet und bestätigt werden. Aus diesen Maßnahmen können folgende Handlungsempfehlungen abgeleitet werden:

1. Unterstützung der Mitarbeiter seitens des Unternehmens auch in privaten Belangen. Das vermittelt ein Gefühl von Zugehörigkeit, zeugt von dem Commitment des Unternehmers gegenüber dem Mitarbeiter und wird im Gegenzug durch Mitarbeitercommitment belohnt.
2. Schaffung einer engen und persönlichen Beziehung zwischen Unternehmer und Mitarbeiter.
3. Schaffung sicherer Arbeitsplätze. Wer seiner Arbeit dauerhaft nachgehen kann und sich dessen sicher ist, fühlt sich stärker persönlich an sein Unternehmen gebunden.
4. Mitarbeiterentwicklung sowie Eröffnung von Karrieremöglichkeiten, insbesondere für weniger qualifizierte Mitarbeiter. Mitarbeiter, denen besondere Karrierechancen eingeräumt werden, zeigen sich insbesondere in Form eines erhöhten Mitarbeitercommitments gegenüber dem Unternehmen erkenntlich.

## II. Der Zusammenhang von Familyness, Unternehmenskultur und Mitarbeitercommitment

Nachdem im vorherigen Teil auf die Maßnahmen zur Commitmentsteigerung in inhabergeführten Familienunternehmen eingegangen wurde, soll im Folgenden das Mitarbeitercommitment in Verbindung mit besonderen Eigenschaften von Familienunternehmen untersucht werden. Familyness und Unternehmenskultur sind zentrale Elemente in Familienunternehmen. Jedes dieser Konstrukte kann mit bereits etablierten Skalen erfasst werden. Hierzu dienen bestimmte Aussagen (Items), die mithilfe eines Fragebogens abgefragt werden. Familyness und Unternehmenskultur können als entscheidende Charakteristiken zur Abgrenzung von Familien- und Nicht-Familienunternehmen gesehen werden (Habbershon & Williams, 1999; Dension et al., 2004). Aufgrund der vergleichsweise geringen Mitarbeiterfluktuationsraten in Familienunternehmen lässt sich vermuten, dass die Familyness und die Unternehmenskultur das Mitarbeitercommitment in Familienunternehmen entscheidend beeinflussen. Um dies zu untersuchen, soll im Folgenden näher auf die drei Konstrukte und deren Operationalisierung eingegangen werden:

### 1. Theoretischer Bezugsrahmen

#### a) Familyness

Unter der Familyness eines Unternehmens versteht man den positiven Einfluss der Einbindung der Familie in das Unternehmen (Pearson et al., 2008). Seit der Einführung des Begriffs Familyness zur Untersuchung von Familienunternehmen durch Habbershon und Williams 1999 wurde diese hauptsächlich ressourcenbasiert betrachtet. Habbershon und Williams definieren sie als ein einzigartiges Paket an Ressourcen eines (Familien-)Unternehmens. Hervorgerufen wird sie durch die Interaktion zwischen der Familie und dem Unternehmen. Dieses Ressourcenpaket weist einen Wettbewerbsvorteil auf und soll schlussendlich zu einem besseren Unternehmensergebnis führen (Habbershon & Williams, 1999). Die Family-Influence-Familyness-Skala (FIFS) hingegen wurde entwickelt, um den Einfluss einer Familie auf das Unternehmen anhand von Entscheidungsräumen, welche den Grad der Familyness widerspiegeln, einzuordnen. Es wird untersucht, inwieweit von Familien vorgegebene Entscheidungsräume die Strukturen eines Unternehmens beeinflussen (Frank et al., 2017). Die FIFS konzentriert sich primär auf die Kommunikation und die kommunizierten Entscheidungen inner- und außerhalb des Unternehmens, insbesondere in Form der genannten Entscheidungsräume. Diese spielen eine wichtige Rolle, da sie den Rahmen der Entscheidungsfindung im Unternehmen vorgeben. Unabhängig von der direkten Einbindung der Unternehmerfamilie in das Unternehmen übt sie einen Einfluss auf die zu treffenden Entscheidungen aus (Frank et al., 2017). Die FIFS ist eine multidimensionale Skala, welche Familyness anhand von sechs Dimensionen erfasst. Die Ausprägungen dieser Dimensionen stellen typische Einflüsse durch Entscheidungsräume dar. Die Dimensionen selbst werden anhand verschiedener Eigenschaften durch eine sechsstufige Likert-Skala bewertet. Eine höhere Bewertung steht für eine stärkere Einbindung der Unternehmerfamilie sowie für ein stärkeres Auftreten als Familienunternehmen (Frank et al., 2017). Vorteil des systemtheoretischen Ansatzes der FIFS ist, dass die Aussagen auch direkt als Handlungsanweisungen für Familienunternehmen Anwendung finden können. Zur Messung von Familyness wird die FIFS von Frank et al. (2017) adaptiert. Um die Konsistenz mit den anderen Konstrukten und eine persönlichere Ansprache der Befragten zu

erreichen, wurden geringfügige Änderungen der Formulierung vorgenommen. Für diese Studie wurden die 20 Aussagen auf die Sicht der Mitarbeiter umformuliert. Die verwendeten Aussagen beziehungsweise Items können dem Anhang entnommen werden.

#### b) Unternehmenskultur

Grundsätzlich stellt die Unternehmenskultur eine Einheit aus gemeinsamen Werten, Einstellungen und Normen dar, welche sich auf die Mitglieder einer Organisation und das damit verbundene Verhalten und Handeln auswirken. Da diese Handlungen sowohl nach innen für Mitglieder als auch nach außen für Dritte sichtbar sind, hat Unternehmenskultur eine relevante Bedeutung für die Eigen- und Fremdwahrnehmung eines Unternehmens (Lies, 2019).

Die Unternehmenskultur wird von Mitarbeitern oftmals nur unterbewusst wahrgenommen (Bauer, 2013). Dennoch wirkt sie sich auf ihr Denken, Handeln und Fühlen aus (Sackmann, 2017). Die Unternehmenskultur entwickelt sich nicht zielgerichtet und plangesteuert, sondern evolutionär durch die Erfahrungen der Gruppe und mit dem fortwährenden Unternehmensbestand (Nagel, 2015; Sackmann, 2017). Eine positive Unternehmenskultur ist ein bedeutender Wettbewerbsvorteil (Evangeline & Gopal Ragavan, 2016) und zeichnet sich unter anderem durch eine hohe Transparenz gegenüber Mitarbeitern aus. Für ein leistungsstarkes Arbeitsumfeld sollen Mitarbeiter Kenntnis über die Pläne und Ziele des Unternehmens haben und Anforderungen sowie nicht zufriedenstellende Leistung offen mitgeteilt bekommen (Binder, 2016; Kampkötter et al., 2016). Hierfür sind Unterstützung und Betreuung durch den Vorgesetzten – wie etwa Vertrauen, Verständnis und gute Anleitung – für den Mitarbeiter entscheidend (Kampkötter et al., 2016). Ein moralisch vorbildliches Verhalten der Unternehmensführung trägt zu einer positiven Unternehmenskultur bei und kann zum Beispiel das Engagement für wohltätige und gemeinnützige Projekte und eine Gleichbehandlung der Mitarbeiter beinhalten (Verschoor, 2006; Wieland & Nair, 2015). Die Unternehmenskultur wurde anhand von neun Aussagen gemessen, die in einer Gruppe gebündelt wurden. Die Aussagen wurden in Anlehnung an Kampkötter et al. (2016) zusammengestellt und um die „Gleichbehandlung von Mitarbeitern“ und das „Engagement für wohltätige Projekte“ ergänzt. Um die Konsistenz mit den anderen Konstrukten und eine persönlichere Ansprache der Befragten zu erreichen, wurden ebenfalls geringfügige Änderungen der Formulierung vorgenommen (z. B. „wir Mitarbeiter“ anstatt „die Mitarbeiter“). Die verwendeten Items können dem Anhang entnommen werden.

#### c) Mitarbeitercommitment

Zur Erfassung des Mitarbeitercommitments wurden sechs Items nach Kampkötter et al. (2016) erarbeitet, mit denen maßgeblich affektives Commitment gemessen werden kann. Drei der sechs Items wurden im Gegensatz zu Kampkötter et al. (2016) positiv anstatt negiert formuliert, um eine methodenbedingte Messabweichung durch Wechsel der logischen Richtung zu umgehen. Die Items können dem Anhang entnommen werden.

## 2. Methodik

Wie die Mitarbeiterbindung in Form des Mitarbeitercommitments mit dem Konstrukt der Familyness und der Unternehmenskultur zusammenhängt, wird im Rahmen dieses Kapitels mithilfe einer Befragung von Mitarbeitern in Familienunternehmen untersucht. Die Vorgehensweisen der Untersuchung sowie die Ergebnisse der Auswertungen werden im Folgenden erläutert.

### a) Aufbau des Fragebogens

Um die Zusammenhänge zwischen den drei Konstrukten zu untersuchen, wurde ein anonymisierter, onlinebasierter Fragebogen entworfen, der die jeweiligen Items beinhaltet. Es wurden insgesamt 35 Items auf einer fünfstufigen<sup>19</sup> Likert-Skala abgefragt. Die drei Konstrukte wurden mithilfe von Aussagen aus bestehender Literatur gemessen, die von den jeweiligen Autoren bereits auf Reliabilität und Validität getestet wurden. Die 35 unterschiedlichen Items wurden in randomisierter Form abgefragt. Anschließend wurden demografische sowie unternehmensbezogene Daten erhoben. Dabei richteten sich die Fragen nach den Befragungen des Statistischen Bundesamts (Greulich, 2009). Der Fragebogen kann im Anhang eingesehen werden.

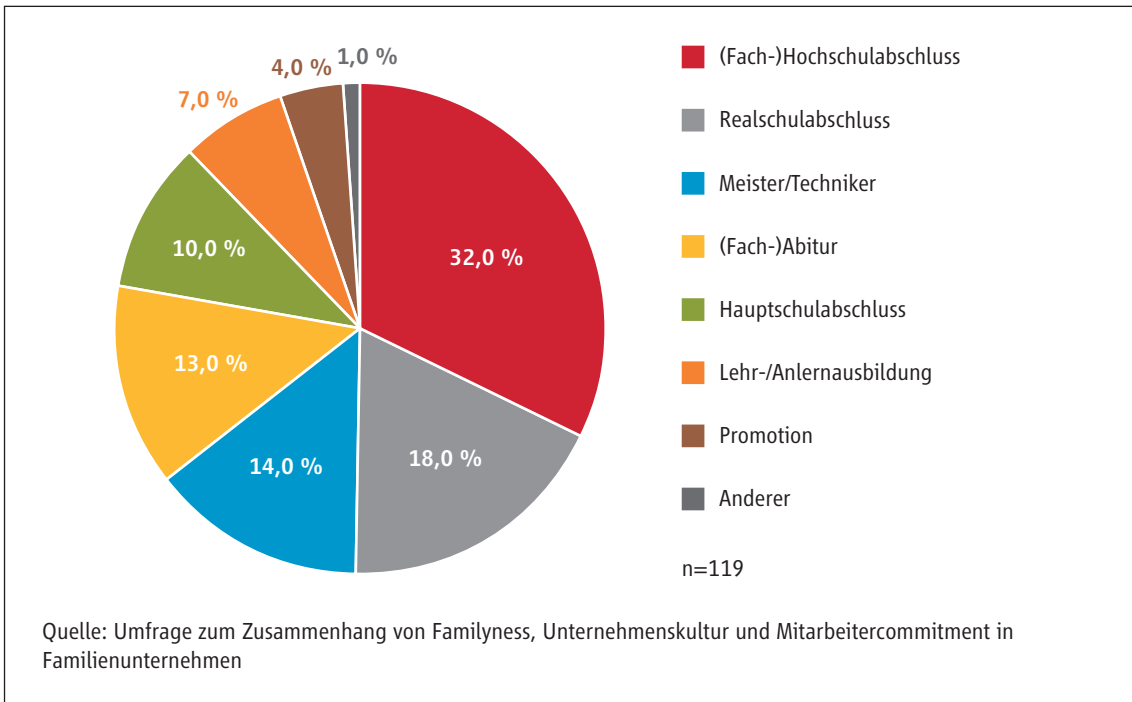
### b) Stichprobe

Die Teilnehmergegenerierung erfolgte mittels eines Convenience-Samples im süddeutschen Raum. Zielgruppe waren Mitarbeiter in Familienunternehmen. Insgesamt nahmen 181 Personen an der Befragung teil. Die Analyse basiert auf Antworten von 119 Mitarbeitern in Familienunternehmen. Von den 119 Teilnehmern waren circa 60 Prozent männlich und 40 Prozent weiblich. Dabei gaben 97 Befragte an, in Vollzeit zu arbeiten. Die übrigen 19 Prozent sind auf Teilzeitbasis in Familienunternehmen angestellt. Knapp ein Drittel der Befragten (31,9 Prozent) weist als höchsten Bildungsabschluss einen (Fach-)Hochschulabschluss vor, gefolgt vom Realschulabschluss mit 18,5 Prozent. Weitere 14,3 Prozent haben einen Meister- oder Technikerabschluss. Die folgende Abbildung zeigt die Verteilung der Teilnehmer nach dem höchsten Bildungsabschluss:

---

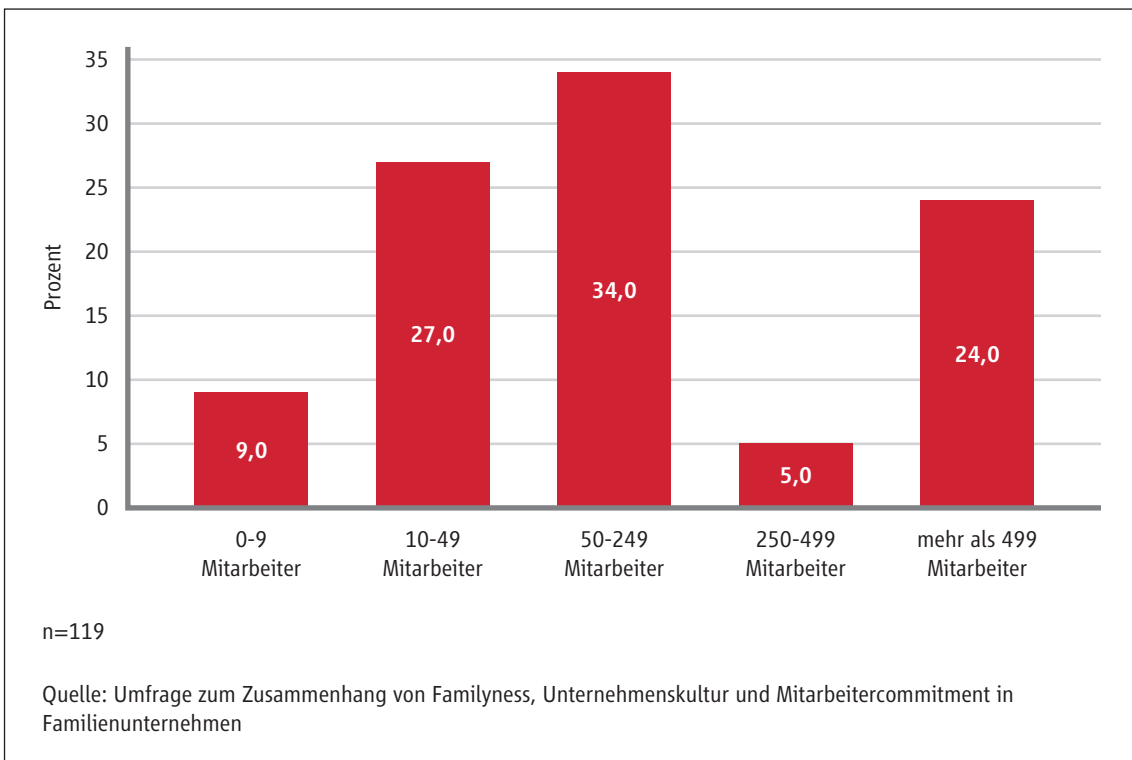
19 (1) trifft überhaupt nicht zu, (2) trifft überwiegend nicht zu, (3) unentschieden, (4) trifft überwiegend zu, (5) trifft voll und ganz zu, (0) kann ich nicht beurteilen.

**Abbildung 48: Anteil Teilnehmer nach höchstem Bildungsabschluss**



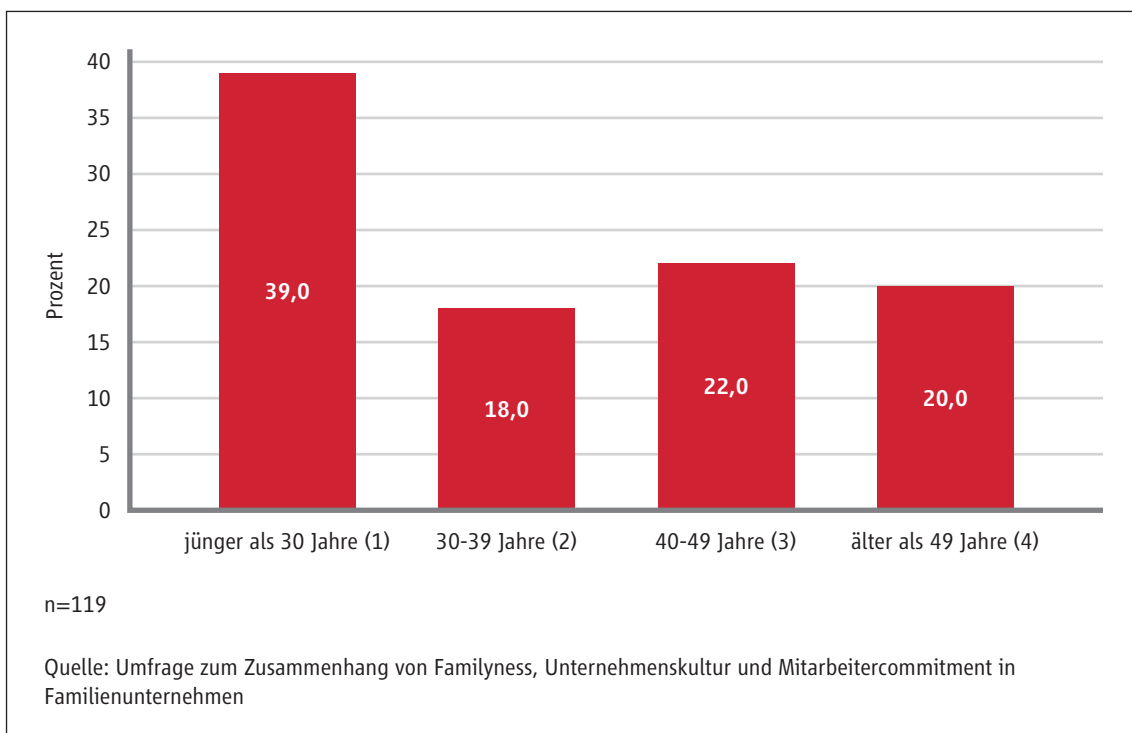
Die Verteilung der Teilnehmer nach Unternehmensgrößen ist der folgenden Abbildung zu entnehmen:

**Abbildung 49: Verteilung der Teilnehmer nach Unternehmensgröße**



Die Abbildung zeigt, dass die meisten Befragten (34 Prozent) in Familienunternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl zwischen 50 und 249 Mitarbeitern (MA) tätig waren. Die wenigsten Teilnehmer waren in Familienunternehmen mit einer Größe zwischen 250 und 499 Mitarbeitern tätig (5 Prozent). Insgesamt stammen 70 Prozent der Befragten aus kleinen und mittleren Unternehmen (Kategorisierung entsprechend Europäischer Kommission<sup>20</sup>). Zur besseren Übersicht wurden vier Altersgruppen gebildet. Der Großteil der Befragten (39 Prozent) war jünger als 30 Jahre (Kategorie (1)). Kategorie (2) beinhaltet die 30- bis 39-Jährigen, (3) die 40- bis 49-Jährigen und (4) bildet alle Befragten ab, die älter als 49 Jahre waren. Die Altersgruppen (2) bis (4) waren mit jeweils etwa 20 Prozent zu fast gleichen Teilen vertreten. Die folgende Abbildung zeigt die Verteilung der Teilnehmer nach Altersklassen:

**Abbildung 50: Verteilung der Teilnehmer nach Altersklassen**



c) Ergebnis der Umfrage

Im Rahmen der deskriptiven Statistik für Familyness, Unternehmenskultur und Commitment und deren Teilkonstrukte wurden deren Werte für eine bessere Vergleichbarkeit auf die Maxima der jeweiligen Skala normiert. Im Mittel ergab sich für Familyness eine Ausprägung von 74,6 Prozent (maximal mögliche Ausprägung  $F_{max} = 100$ ;  $M = 74,75$ ;  $SD = 19,129$ ). Innerhalb dieser erlangte das Teilkonstrukt Generationsübergreifende Orientierung einen besonders hohen Mittelwert von 78,1 Prozent beziehungsweise  $M = 11,72$  ( $SD = 3,002$ ) bei einer maximal möglichen Ausprägung von 15 Prozent. Das Konstrukt Unternehmenskultur erzielte einen normierten Mittelwert (NM) von 73,3 Prozent ( $K_{max} = 45$ ;  $M = 33,18$ ;  $SD = 7,602$ ). Das Teilkonstrukt Gleichberechtigung erlangt den höchsten Mittelwert von 84,6 Prozent

20 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=DE>



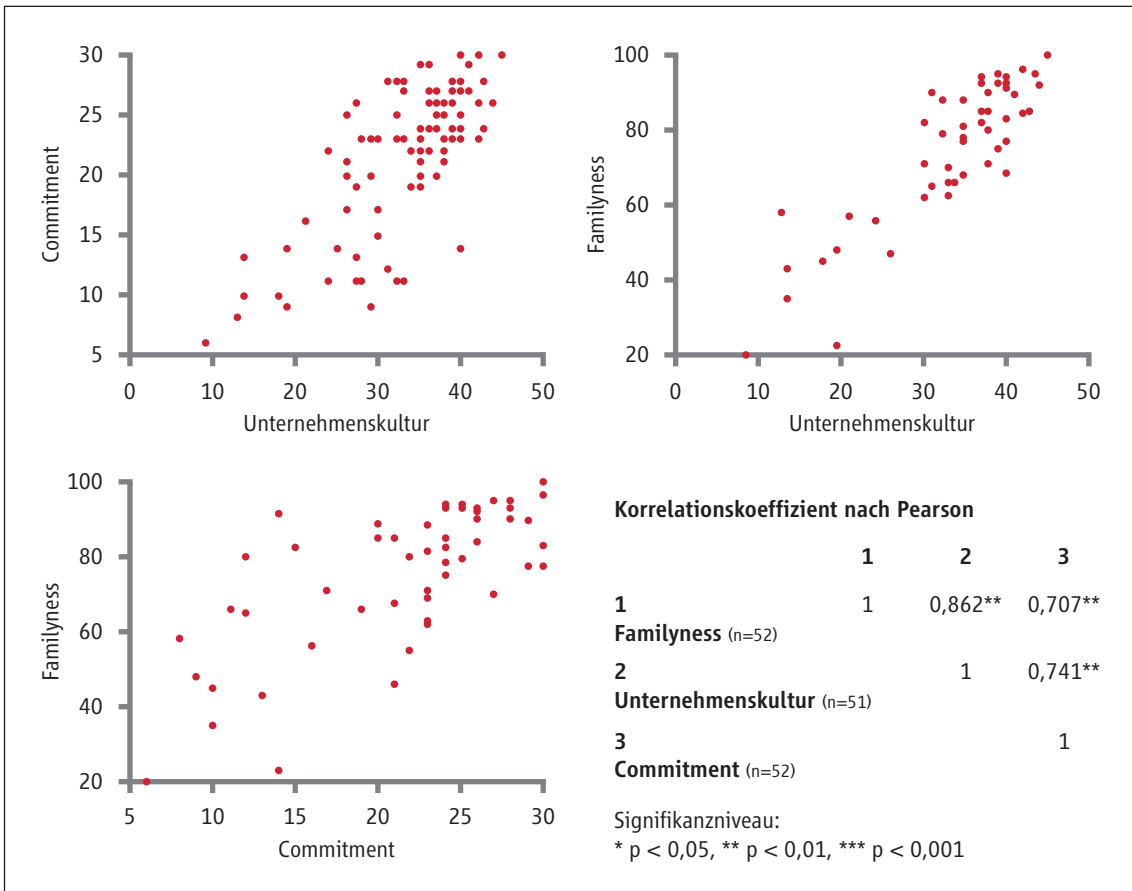
(maximal mögliche Ausprägung 5;  $M = 4,23$ ;  $SD = 1,177$ ). Das Konstrukt Commitment liegt im Mittel bei 72,2 Prozent ( $C_{max} = 30$ ;  $M = 21,67$ ;  $SD = 6,258$ ).

Anhand einer Varianzanalyse (einfaktorielle ANOVA) und Post-hoc-Mehrfachvergleichen wurde untersucht, ob sich die Mittelwerte der Kategorien Familyness, Unternehmenskultur und Commitment innerhalb verschiedener Fallgruppen (Gliederung nach demografischen und unternehmensbezogenen Daten) signifikant unterscheiden. Bei diesem Verfahren wird die Hypothese geprüft, ob die Mittelwerte zweier oder mehrerer Stichproben identisch sind. Für Commitment ergeben sich signifikante Mittelwertunterschiede ( $p < 0,05$ ) zwischen den Alterskategorien (1) und (3), (1) und (4), (2) und (3) sowie (2) und (4). Ältere Mitarbeiter geben im Mittel ein höheres Commitment als jüngere an. Für die Gruppen nach Geschlecht, Bildungsabschluss, Umfang der Berufstätigkeit sowie Unternehmensgröße und -branche lassen sich keine signifikanten Mittelwertunterschiede für die Skalen Familyness, Unternehmenskultur und Commitment feststellen.

Für alle drei Skalen zwischen Familyness, Unternehmenskultur und Commitment lässt die Datenverteilung auf einen positiven Zusammenhang zwischen den Skalen schließen, da hohe Werte der einen Skala mit hohen Werten der anderen auftreten. Um die Stärke des Zusammenhangs zu bestimmen, wurde der Korrelationskoeffizient nach Pearson berechnet. Es liegt eine starke positive Korrelation zwischen Familyness und Unternehmenskultur vor ( $r = 0,862$ ), die signifikant zu 0,01 ist. Zwischen Unternehmenskultur und Commitment herrscht eine mittlere positive Korrelation ( $r = 0,741$ ,  $p < 0,01$ ). Zwischen Familyness und Commitment liegt ein mittlerer positiver Zusammenhang vor ( $r = 0,707$ ,  $p < 0,01$ ). Die folgende Abbildung zeigt die entsprechenden Streudiagramme und die Korrelationsmatrix.

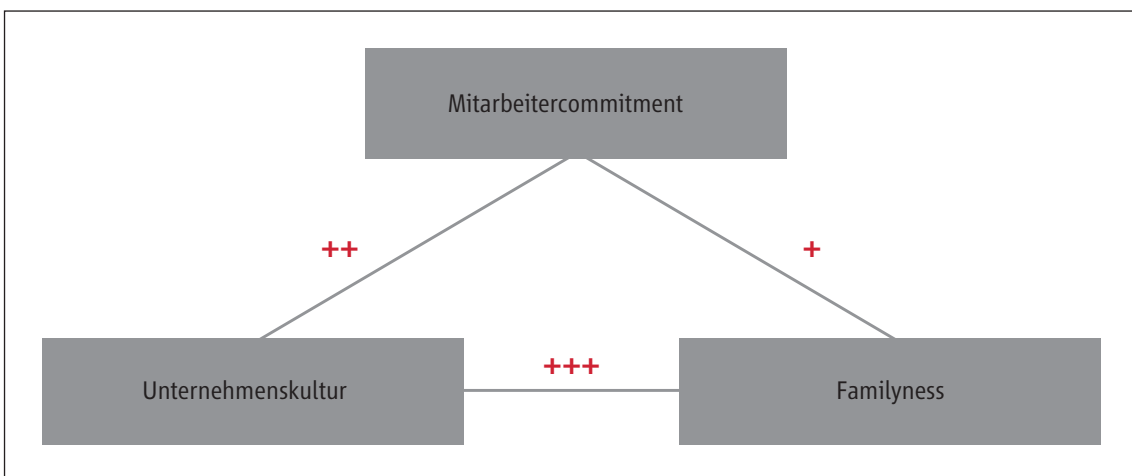
Die Auswertungsergebnisse belegen, dass eine ausgeprägte Familyness tatsächlich mit einer positiven Unternehmenskultur (starker linearer Zusammenhang) und hohem Commitment (mittlerer linearer Zusammenhang) in Familienunternehmen korreliert.

Abbildung 51: Streudiagramme und Korrelationsmatrix



Die folgende Abbildung gibt einen vereinfachten Überblick über die statistischen Zusammenhänge der drei Skalen:

Abbildung 52: Zusammenhang Mitarbeitercommitment, Unternehmenskultur und Familyness



Der stärkste Zusammenhang besteht zwischen der Unternehmenskultur und der Familyness (+++). Darauf folgt der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Mitarbeitercommitment (++). Der Zusammenhang von Mitarbeitercommitment und Familyness ist hier am geringsten (+), aber dennoch vorhanden.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Besonderheiten in einem Familienunternehmen die Unternehmenskultur prägen und auch im Zusammenhang mit einer besonderen Arbeitgeber-Mitarbeiter-Beziehung stehen. Die geringere Förmlichkeit, das Vertrauen, die zwischenmenschliche Bindung der Familienmitglieder und ein gemeinsames Werte- und Normenverständnis prägen die Prozesse und Routinen im Unternehmen (Pittino et al., 2016). Die Erwartungen der Familienmitglieder finden sich durch Entscheidungsprämissen in Familienunternehmen wieder. Diese drücken in der Unternehmenskultur den Familieneinfluss aus (Chrisman et al., 2005). Durch die evolutionäre Entwicklung der Unternehmenskultur (Sackmann, 2017) und die dabei herrschende Verflechtung von Familie und Unternehmen (Bauer, 2013) ist der Familieneinfluss, also die Familyness, formgebend für die Unternehmenskultur und deren Zusammenhänge.

Darüber hinaus wird die entscheidende Bedeutung der Unternehmenskultur im Hinblick auf das Mitarbeitercommitment (mittlere positive Korrelation) betont. Denn auch zwischen der Unternehmenskultur und dem Commitment besteht ein mittlerer linearer Zusammenhang. Die Unternehmenskultur lässt sich auch als Ausdruck der Arbeitgeber-Mitarbeiter-Interaktion in einem Unternehmen betrachten (Inabinett & Ballaro, 2014). Um als Arbeitgeber attraktiv zu sein, muss ein Unternehmen die Unternehmenskultur intern und extern kommunizieren (Piech, 2016). Mitarbeiter wollen sich mit der Wahl ihres Arbeitgebers und ihrer Arbeit wohlfühlen und mit den Werten ihres Arbeitgebers identifizieren (Ocampo, 2015). Eine Wertekongruenz kann die Mitarbeiterzufriedenheit und Bleibeabsicht erhöhen (Inabinett & Ballaro, 2014). Zahlreiche Ergebnisse zeigen den formenden Einfluss einer positiven Unternehmenskultur auf das Mitarbeitercommitment (Binder, 2016; Evangeline & Gopal Ragavan, 2016; Ocampo, 2015; Sackmann, 2017).

In Familienunternehmen kommt im Hinblick auf den Umgang mit Mitarbeitern die sozio-emotionale Komponente der familiären Führungsphilosophie hinzu (Pittino et al., 2016). Da die Unternehmensführung oftmals besonders umfangreiche Fürsorgepflichten gegenüber den Mitarbeitern übernimmt und langfristige Arbeitsverhältnisse fördert, spüren viele Mitarbeiter eine emotionale Nähe, Loyalität und Dankbarkeit gegenüber den Mitgliedern der Unternehmerfamilie (Pittino et al., 2016). Durch die starke Personenorientierung in Familienunternehmen entsteht häufig ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Mitarbeitern und familieninternen Führungskräften (Bauer, 2013; Frank et al., 2010). Dieses Vertrauen und die dadurch hervorgerufenen reziproken Gefühle des Mitarbeiters stellen eine Ressource der Familienunternehmen dar, die durch die Familyness entstehen kann. Diese Identifikation mit dem Unternehmen und die Gefühle gegenüber der Unternehmerfamilie begünstigen Mitarbeitercommitment (Pittino et al., 2016).

### **3. Fazit**

Durch die Anwendung der FIFS konnte in dieser Studie der tatsächliche Familieneinfluss in Familienunternehmen gemessen werden. Die Besonderheiten in Familienunternehmen konnten mithilfe der Familyness quantifiziert und deren Zusammenhänge mit einer positiven Unternehmenskultur und Commitment untersucht werden. Die Ergebnisse sprechen dafür, dass Familyness im Bereich Human Resources ein wünschenswerter Effekt ist.

Für die Praxis leisten die Ergebnisse dieses Kapitels ebenfalls einen Beitrag, indem sie die Relevanz der Unternehmenskultur in Familienunternehmen für die Ziele der Mitarbeiterbindung betonen. Familienunternehmen sollten daher die Voraussetzungen für die Entstehung einer positiven Unternehmenskultur im Unternehmen schaffen.

Die nachgewiesenen Zusammenhänge zeigen, dass Familyness, Unternehmenskultur und Mitarbeitercommitment statistisch zusammenhängen. Laut der bestehenden Literatur kann der Zusammenhang von Unternehmenskultur und Mitarbeitercommitment als Folge der Wertkongruenz zwischen Mitarbeiter und Unternehmen erklärt werden. Der Zusammenhang von Familyness und Unternehmenskultur wird dadurch erklärt, dass die Besonderheiten von Familienunternehmen, die sich in der Familyness niederschlagen, förderlich für eine positive Unternehmenskultur sind. Der statistische Zusammenhang der Familyness- und Mitarbeitercommitmentskala kann durch die sozioemotionale Komponente familiengeführter Unternehmen erklärt werden. Es bleibt festzuhalten, dass eine höhere Familyness mit erhöhtem Mitarbeitercommitment und damit einer erhöhten Mitarbeiterbindung einhergeht.

### **III. Die soziale und ökologische Unternehmenskultur zur Steigerung der Mitarbeiterbindung**

Unternehmerische Sozialverantwortung (CSR) hat in den letzten Jahren einen gesellschaftlichen Aufschwung erlebt. Für Kunden und Investoren spielen bei einer Kaufentscheidung neben der Wirtschaftlichkeit auch soziale und ökologische Aspekte eine Rolle (Reset, 2019). Somit kann eine Unternehmenskultur, die Wert auf soziale und ökologische Inhalte legt, einen positiven Effekt auf die Kunden- und Investorenbindung haben. Ob eine entsprechende Unternehmenskultur auch dazu dienen kann, Mitarbeiterbindung zu stärken, soll im folgenden Kapitel untersucht werden. Die Tatsache, dass Mitarbeiter in sozial und ökologisch engagierten Unternehmen mehr gebunden sind (Aguinis & Glavas, 2012), gibt einen Hinweis darauf, dass eine Unternehmenskultur, die von sozialen und ökologischen Themen geprägt ist, eine große Rolle bei der Mitarbeiterbindung spielt.

Es werden mithilfe von Experteninterviews Einblicke in die Belegschaft eines sozial und ökologisch engagierten Familienunternehmens gegeben und dessen CSR-Aktivitäten und deren Einfluss auf die Mitarbeiterbindung beleuchtet.

## 1. Theoretischer Bezugsrahmen

### a) CSR-Aktivitäten und Mitarbeiterbindung

CSR (Corporate Social Responsibility) und der damit verbundene Nachhaltigkeitsgedanke sind wesentlich von dem sogenannten Drei-Säulen-Modell geprägt (engl. „triple bottom line“). Demnach sollten die drei wesentlichen Dimensionen der Nachhaltigkeit (Ökologie, Soziales und Ökonomie) bei allen CSR-Aktivitäten gewahrt bleiben (Henriques & Richardson, 2013). Die Europäische Kommission definiert CSR in einer EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen als ein Konzept, nach dem sich Unternehmen freiwillig dazu entscheiden, zu einer besseren Gesellschaft und einer saubereren Umwelt beizutragen. Dies wird hauptsächlich durch Einbindung sozialer und ökologischer Belange in Geschäftsprozesse sowie den Austausch mit verschiedenen Interessenvertretern erreicht (Europäische Kommission, 2011). Generell kann zwischen interner und externer CSR unterschieden werden. Die Einteilung ist hier abhängig von den Interessenvertretern, die durch die entsprechenden Aktivitäten erreicht werden. Demnach bezieht sich interne CSR hauptsächlich auf die eigenen Mitarbeiter (Weiterbildungen, Anti-Diskriminierungs-Politik etc.), während bei externer CSR der gemeinnützige Zweck der Gesellschaft im Vordergrund steht (H.-R. Kim, M. Lee, H.-T. Kim, N.M. Kim, 2010). Bereits zu Zeiten der Industrialisierung haben Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernommen.

2014 haben das Europäische Parlament und die Mitgliedstaaten der EU eine Richtlinie zur Transparenz über ökologische und soziale Aspekte von Unternehmen in der EU verabschiedet<sup>21</sup> (Richtlinie 2014/95/EU). Betroffen sind vor allem große kapitalmarktorientierte Unternehmen sowie Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute. Die Bundesregierung hat diese Richtlinie zum Geschäftsjahr 2017 in ein nationales Gesetz zur CSR-Berichtspflicht, insbesondere für börsennotierte Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten, umgesetzt (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2017). Es zeigt sich jedoch, dass auch mittelständische Familienunternehmen zunehmend einen CSR-Bericht anfertigen, um von ihren Aktivitäten zu berichten.

Studien belegen, dass die CSR-Aktivitäten eines Unternehmens eine Möglichkeit zur Gewinnung und zum Erhalt guter Mitarbeiter sind. Für eine erfolgreiche Umsetzung müssen CSR-Strategien die unterschiedlichen Mitarbeiterbedürfnisse erfüllen, Mitarbeiteridentifikation fördern und gemeinsam mit Mitarbeitern entwickelt werden (Bhattacharya et al., 2008). CSR ist insbesondere dann effektiv, wenn die Mitarbeiter agieren können und durch das Unternehmen befähigt werden, einen nachhaltigen Nutzen zu stiften. Ähnliches zeigten auch Kim et al. (2010). CSR fördert das Mitarbeiterengagement und Mitarbeitercommitment besonders, wenn die Mitarbeiter mitwirken können.

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die Motivzuschreibung durch Mitarbeiter. Kim (2014) fand heraus, dass Interessenvertreter deutlich positivere Assoziationen mit CSR-Aktivitäten haben, wenn das

---

21 CSR-Richtlinie zur Offenlegung von nichtfinanziellen und die Diversität betreffenden Informationen.

Unternehmen sowohl gemeinnützige als auch eigennützige, also strategische Motive nennt, da somit die Glaubwürdigkeit gesteigert wird. Weiterhin ist es zur Wahrung der Glaubwürdigkeit wichtig, dass die CSR-Aktivitäten im Einklang mit der Unternehmenskultur stehen. Ist dies der Fall, haben CSR-Aktivitäten einen signifikanten Einfluss auf Mitarbeiterbindung und -performance (Lee & Lee, 2013). Dabei ist jedoch zu beachten, dass CSR je nach Situation und Ausprägung ein Motivator oder ein Hygienefaktor gemäß der Herzbergschen Zwei-Faktoren-Theorie sein kann. Die 1959 von Frederik Herzberg entwickelte Zwei-Faktoren-Theorie (auch Motivation-Hygiene-Theorie genannt) beschäftigt sich mit der Arbeitsmotivation, die auf Mitarbeiterzufriedenheit basiert. Herzberg beschreibt, dass die Faktoren, die Mitarbeiterzufriedenheit hervorrufen, andere sind als die, die zu Unzufriedenheit führen. Das Gegenteil von Zufriedenheit ist in diesem Sinne nicht Unzufriedenheit, sondern keine Zufriedenheit, und entsprechend ist das Gegenteil von Unzufriedenheit nicht Zufriedenheit, sondern keine Unzufriedenheit (Herzberg, 1968). Die folgende Tabelle zeigt eine Beispielanwendung:

**Tabelle 5: Übersicht Zwei-Faktoren-Theorie**

	Hygienefaktoren	Motivatoren
	Sicherheit, Gehalt, Arbeitsumfeld etc.	Weiterentwicklung, Erfolg, Anerkennung etc.
<b>Nicht vorhanden</b>	Unzufriedenheit	Keine Zufriedenheit
<b>Vorhanden</b>	Keine Unzufriedenheit	Zufriedenheit

Manche CSR-Aktivitäten zählen als „Must-have“ und sind somit Hygienefaktoren, weil sie Unzufriedenheit hervorrufen, sobald sie bei einem Unternehmen fehlen (z. B. Verfügbarkeit von rezyklierten Papiereinkaufstüten in Supermarktfilialen). Besondere CSR-Aktivitäten hingegen können als Motivatoren wirken und zu Zufriedenheit führen (z. B. unternehmensfinanzierte Freizeitaktivitäten). Es ist daher wichtig, als Unternehmer die Erwartungen der Mitarbeiter zu kennen, um zu antizipieren, ob bestimmte CSR-Aktivitäten lediglich einen Hygienefaktor darstellen oder als Motivator dienen können.

Eine weitere relevante gesellschaftswissenschaftliche Theorie im Bereich der CSR-Aktivitäten zur Mitarbeiterbindung ist die Theorie der Sozialen Identität von Tajfel & Turner (1986). Aus ihr lässt sich ableiten, dass Individuen dann am glücklichsten sind, wenn sie sich selbst zu Organisationen mit gutem Ruf zählen, weil dadurch auch ihr eigenes Selbstwertgefühl gesteigert wird (Ashforth & Mael, 1989; Tajfel & Turner, 1986). Angestellte sehen sich als ihrem Arbeitgeber zugehörig. Ihr jeweiliges Selbstbild wird nach der Theorie der sozialen Identität folglich durch das Image und das Ansehen des Arbeitgebers beeinflusst. Wenn sie diesem Unternehmen also positive Werte zuschreiben, so erhalten sie dadurch auch ein besseres Selbstwertgefühl (Ashforth & Mael, 1989). Dies bedeutet, dass Mitarbeiter sich besonders gut fühlen, wenn ihre eigenen Interessen und Werte durch das Unternehmen unterstützt werden und somit ihr Selbstwertgefühl verbessert wird. Nach Brammer et al. (2007) steigen somit das Engagement der Mitarbeiter im Unternehmen und die Mitarbeiterbindung.

## b) CSR-Aktivitäten in Familienunternehmen

Familienunternehmen in Deutschland gehen gesellschaftliche Verantwortung aktiv an. Gesellschaftliches Engagement ist für die Mehrheit der deutschen Familienunternehmen auch für die Zukunft von Bedeutung und soll in den folgenden Jahren weiter ausgebaut werden (Schäfer, 2007). Studien konnten zeigen, dass CSR-Aktivitäten in Familienunternehmen intensiver betrieben werden als in vergleichbaren Nicht-Familienunternehmen (Cennamo et al., 2012; Schulze et al., 2003). Ein in diesem Zusammenhang relevanter Erklärungsansatz ist der des Socio-Emotional Wealth (SEW). Demnach wägt die Inhaberfamilie ab, inwiefern bestimmte Handlungen den sozial-emotionalen Reichtum beeinflussen würden. Besteht eine Gefahr für diesen, so trifft die Familie Entscheidungen, die nicht durch eine wirtschaftliche Logik, sondern durch soziale oder emotionale Überlegungen geleitet werden. Dies bedeutet, dass die Wahrung des guten Namens im Vordergrund steht und eventuelle wirtschaftlich nachteilige Folgen akzeptiert werden (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007). Zum Beispiel bleiben familiengeführte Olivenölhersteller in Spanien lieber eigenständig und behalten selbst die Kontrolle über das Unternehmen, obwohl der Beitritt zu Genossenschaften zahlreiche finanzielle Vorteile hätte und das Unternehmensrisiko mindern würde. Berrone et al. (2010) beschreiben als weiteres Beispiel, dass familienkontrollierte Unternehmen in den USA in umweltbelastenden Industrien weniger Kontaminationen verursachen, um das Unternehmensbild zu verbessern (also um ihren SEW zu schützen). Sie tun dies, obwohl sich dadurch keine offensichtlichen ökonomischen Vorteile für sie ergeben. Familienunternehmen zeigen in dem Zusammenhang zudem ein höheres Maß an CSR. Die Autoren weisen außerdem darauf hin, dass Familienunternehmen durch ihre Aktivitäten in den kommunalen Strukturen verankert sind und oft Vereine, Stiftungen, Aktivitäten, Veranstaltungen sowie lokale Sportmannschaften der Gemeinde sponsern (Berrone et al., 2010). Durch die Tatsache, dass Familienunternehmen ihren sozial-emotionalen Reichtum erhalten und vergrößern wollen, rücken ihre Interessenvertreter stärker in den Fokus und es kommt zu einem gesteigerten proaktiven Engagement seitens der Mitarbeiter für das (Familien-)Unternehmen (Cennamo et al., 2012).

Um den Gründen einer gesteigerten Mitarbeiterbindung aufgrund von CSR-Aktivitäten nachzugehen, wurden im Rahmen dieser Studie im Schnitt je zwei Experteninterviews mit zehn Mitarbeitern eines Familienunternehmens geführt. Es handelt sich um ein deutsches, inhabergeführtes Unternehmen, das seit über 200 Jahren im Hopfenhandel tätig ist und rund 110 Mitarbeiter beschäftigt. Das Familienunternehmen hat CSR als maßgebliche strategische Komponente etabliert, etwa durch einen freiwilligen Nachhaltigkeitsbericht gemäß CSR-Richtlinie (2014/95/EU) und durch die Durchführung diverser CSR-Aktivitäten. So wird zum Beispiel in Bezug auf ökologische Verantwortung kontinuierlich an einer Reduktion der Luftverschmutzung gearbeitet. Neben dem Verzicht auf Geschäftsreisen durch die Einführung und Ausweitung einer Software für Webmeetings werden Büros auf der Grundlage von neuen Erkenntnissen in den Bereichen Ergonomie, Klimatechnik und Energie erneuert. Dadurch soll der Verbrauch fossiler Brennstoffe reduziert werden. Ein weiteres Beispiel, das die Bemühungen der Firma zeigt, ist die Umstellung von Lkw- auf Bahntransporte. Dadurch wurde der Anteil der Transporte per Lkw von circa 60 Prozent im Geschäftsjahr 2012/13 auf circa 50 Prozent im Geschäftsjahr 2014/15 reduziert. Spezielle Fortbildungsprogramme für Lieferanten und Kunden werden angeboten.

Die Firma engagiert sich ferner für Weiterbildungsmaßnahmen ihrer Mitarbeiter (derzeit 22 Stunden pro Jahr und Mitarbeiter), unterstützt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Übernahme monatlicher Kindergartenkosten, Telearbeitsplätze, Gleitzeit), strebt Gehältergleichheit an und macht gesundheitsfördernde Angebote (flexible Arbeitsgestaltung, höhenverstellbare Schreibtische etc.). Außerdem wird ehrenamtliches Engagement der Mitarbeiter unterstützt, indem die Mitwirkung in Verbänden, Vereinen und kulturellen Institutionen als Freistellungsgrund akzeptiert wird.

Aktionen zur Vermeidung des Pkw-Gebrauchs wie zum Beispiel Fahrradnutzung und die Möglichkeit eines Vergleichs gesammelter Kilometer pro Abteilung sowie die Bezuschussung von Fahrkarten für den öffentlichen Nahverkehr stellen eine Schnittstelle zwischen ökologischer Nachhaltigkeit und Engagement für Mitarbeiter dar. Die Fluktuationsquote lag im Geschäftsjahr 2015/16 bei lediglich drei Prozent (in Deutschland lag die Rate im Jahr 2016 bei 13 Prozent (Statistisches Bundesamt Wiesbaden, 2016)) und die durchschnittliche Beschäftigungsdauer pro Mitarbeiter beträgt aktuell 13,6 Jahre (in Deutschland betrug sie im Jahr 2008 10,8 Jahre (Eurostat, 2008)). Aus allen Abwesenheitszeiten entfielen 44 Prozent auf Urlaub, zehn Prozent auf Personalentwicklung und Elternzeit und nur elf Prozent auf Krankheiten. Vier von neun Mitarbeitern nahmen Elternzeit in Anspruch. Des Weiteren unterstützt das Unternehmen kulturelle Veranstaltungen, örtliche Schulen und Kindergärten. Durch Geld- oder Sachspenden werden außerdem diverse andere soziale Institutionen gefördert.

## 2. Methodik

Die Experteninterviews dauerten zwischen 13 und 38 Minuten. Sie fanden persönlich statt, entweder direkt in den Büros der Befragten oder in Besprechungsräumen der jeweiligen Geschäftsstelle. Die Eigenschaften der Interviewpartner können der folgenden Tabelle entnommen werden:

**Tabelle 6: Teilnehmer Experteninterviews CSR**

Tätigkeit	Art der Anstellung	Betriebszugehörigkeit (Jahre)	Geschlecht	Alter	Kinder
Einkauf	Vollzeit	2,5	w	28	nein
Einkauf	Vollzeit	16	m	54	ja
Sachbearbeitung	35,6 h	25	w	53	ja
Verkauf	29,6 h	35	w	55	nein
Einkauf	30,8 h	36	m	60	nein
Finanzbuchhaltung	Vollzeit	10	w	43	ja
Einkauf	Vollzeit	9	m	36	ja
Verkauf	Vollzeit	14	w	35	nein
Logistik	20 h	0,42	w	35	ja
IT	Vollzeit	11	m	48	ja



Zur Wahrung der Anonymität ist die Reihenfolge der Teilnehmer in Tabelle 6 zufällig.

Die Mitarbeiter werden bei persönlichen Problemen von den Gesellschaftern unterstützt und empfinden ein starkes Gefühl der Wertschätzung. Dies konnte den Interviews zum Thema CSR entnommen werden. Ein Befragter gab an, dass der eigene Chef „greifbar“ sei und dass es positiv sei, wenn dieser bei Veranstaltungen vor den Mitarbeitern vorträgt. Dadurch entwickle man laut dem Befragten einen Bezug zum Geschäftsführer und zum Unternehmen und bekomme den Eindruck, dass sich um die Mitarbeiter gekümmert werde. Weiter vermutete der Befragte, dass dies in einem Nicht-Familienunternehmen anders sein könnte (Person 2). Ein anderer Befragter berichtete, dass es ihn überraschte, dass ihn der Geschäftsführer (im Familienunternehmen) mit Namen kannte, obwohl er erst kurz vorher im Unternehmen angefangen hatte (Person 4).

Der gute Ruf eines Unternehmens hängt direkt mit der nachhaltigen, verantwortlichen Personalpolitik des Unternehmens zusammen. Das Engagement des Familienunternehmens für die Region und die Mitarbeiter war für eine Befragte ein Kriterium für die Bewerbung: Sie gab an, gewusst zu haben, dass sich das Unternehmen, in dem sie jetzt arbeitet, viel engagiere und um seine Mitarbeiter kümmere und dass sie sich daher bewusst dafür entschieden habe, sich dort zu bewerben (Person 4).

Daraus geht hervor, dass neben der Bindungswirkung ein erhöhtes Maß an internen sozialen CSR-Aktivitäten auch eine positive Wirkung auf das Recruiting haben kann. Externes CSR kann im vorliegenden Fall als Hygienefaktor im Sinne der Herzbergschen Zwei-Faktoren-Theorie gesehen werden. Die Befragten gehen im Allgemeinen von einem Engagement ihres Arbeitgebers aus und sind, wenn diese Erwartungen erfüllt werden, zumindest nicht unzufrieden. Sobald die Erwartungen nicht (mehr) erfüllt werden, sind die Mitarbeiter unzufrieden. Dies geht aus dem folgenden Statement von Person 5 hervor:

*Frage: „Was wäre, wenn Ihr Unternehmen weniger Engagement betreiben würde?“*

*„Was das soziale Engagement betrifft ... Das würde mich persönlich betreffen. Und das kommt bei allen Mitarbeitern nicht so gut an, wenn die Firma sagt, ‚machen wir nicht mehr‘.“ (Person 5)*

Interpretiert man die externe CSR als Hygienefaktor, führt sie lediglich zu einem neutralen Gefühl. Das Fehlen des erwarteten Engagements bewirkt allerdings zu Unzufriedenheit. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die Loyalität der Mitarbeiter darunter leidet, wenn ihre Erwartungen an das CSR-Engagement des Arbeitgebers nicht erfüllt werden. Es scheint, dass gerade von Familienunternehmen ein besonderes Maß an CSR-Aktivitäten erwartet wird.

Manches Engagement kommt für die Mitarbeiter unerwartet als einmalige Geste. Es wird nachfolgend als „individuelles Mitarbeiterengagement“ klassifiziert und kann den internen sozialen CSR-Aktivitäten

zugeordnet werden. Individuelles Mitarbeiterengagement findet meist auf einer emotionalen und sehr persönlichen Ebene statt, wodurch es nur in inhabergeführten Familienunternehmen seine volle Wirkung entfalten kann. Eine Person berichtete in diesem Zusammenhang über eine für sie sehr überraschende Sonderzahlung in einer persönlichen finanziellen Notlage. Eine weitere berichtete von einer familiären Krise, in der einer der Gesellschafter direkt auf sie zugekommen sei, sie emotional unterstützt und Jobsicherheit versprochen habe. Person 10 berichtete von eigener schwerer Krankheit, in der sie sehr viel Zuspruch und Unterstützung seitens des Unternehmens (bzw. des Unternehmers) bekommen habe. Demnach führt individuelles Mitarbeiterengagement zu Zufriedenheit unter den Mitarbeitern. Da diese Art von Engagement unerwartet ist und nicht vorausgesetzt wird, haben die Mitarbeiter ein neutrales Gefühl, wenn sie nicht berücksichtigt werden. Somit kann individuelles Mitarbeiterengagement als Motivator nach Herzberg gesehen werden.

Ein Beispiel, wie soziales Engagement das Selbstkonzept der Mitarbeiter nach der sozialen Identitätstheorie steigert, konnte im Interview mit Person 1 gezeigt werden. Dieser Mitarbeiter interessiert sich für Volksmusik. Als Sponsor eines lokalen traditionellen Musikfestivals war es dem Familienunternehmen möglich, dem Mitarbeiter Freikarten zu besorgen.

Ein anderes Beispiel ist Person 4, die sich privat aktiv für den Kindergarten ihres Kindes engagiert. Das Familienunternehmen unterstützt diesen Kindergarten finanziell. Der Interviewpartner sieht somit seine persönlichen Interessen und Werte durch seinen Arbeitgeber unterstützt. In Anbetracht der Tatsache, dass dadurch affektives Mitarbeitercommitment steigt (Brammer et al., 2007), ist der Mitarbeiter stärker gebunden.

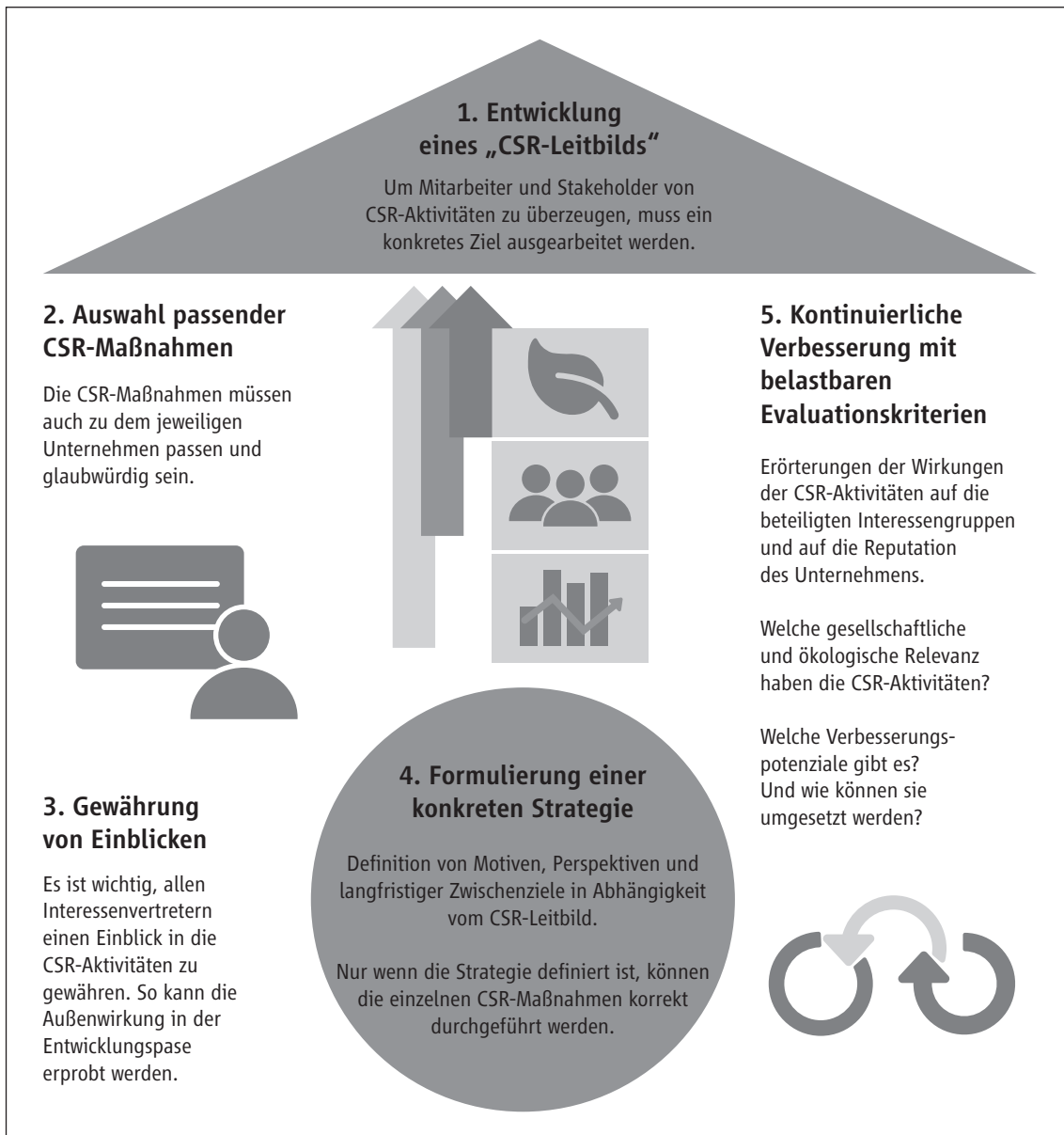
### **3. Fazit**

Auf Grundlage der relevanten gesellschaftswissenschaftlichen Theorien konnte mithilfe der geführten Experteninterviews gezeigt werden, dass CSR-Aktivitäten besonders in Familienunternehmen dazu geeignet sind, Mitarbeiterbindung zu schaffen, wenn durch sie Mitarbeiterbedürfnisse berücksichtigt werden, das Bewusstsein für CSR unter Mitarbeitern existiert und kulturelle Übereinstimmungen zwischen den Aktivitäten und der Unternehmenskultur gesehen werden. Für eine erfolgreiche Umsetzung sollten Familienunternehmen folgende Faktoren berücksichtigen:

1. Das erwartete Mindestmaß an CSR-Aktivitäten sollte umgesetzt werden, um eine Grundlage für CSR-getriebene Mitarbeiterbindung zu schaffen.
2. Die repräsentative Wirkung der geschäftsführenden Gesellschafter sollte genutzt werden, um CSR-Aktivitäten durchzuführen.
3. Es sollten über die Erwartungen der Mitarbeiter hinaus CSR-Aktivitäten betrieben werden, um eine motivierende Wirkung zu erzeugen.

Die folgende Abbildung zeigt fünf wichtige Faktoren auf, die bei der Umsetzung von CSR-Aktivitäten bedacht werden sollten.

**Abbildung 53: Faktoren zur Durchführung von CSR-Aktivitäten (in Anlehnung an Radicke, 2019)**



Die Ergebnisse zeigen, dass eine auf sozialen und ökologischen Gesichtspunkten basierende Unternehmenspolitik die Mitarbeiterbindung stärken kann.

Aufgrund des anhaltenden Fachkräftemangels ist es wichtig, die Mitarbeiterbindung zu stärken, sei es durch CSR-Maßnahmen oder durch geschicktes Auspielen der Besonderheiten in Familienunternehmen (persönliche Unterstützung durch den Inhaber, Schaffung von Arbeitsplatzsicherheit sowie Ermöglichung besonderer Karrierechancen).



## H. Anhang

### I. Fragebögen

#### 1. Fragebogen Karrieretag Familienunternehmen 2018

##### 1.) Was war der Grund für Ihre Teilnahme am Karrieretag Familienunternehmen? (Mehrfachnennungen möglich)

- Allgemeinen Eindruck über potenzielle Arbeitgeber gewinnen
- Gezielte Kontaktaufnahme mit potenziellen Arbeitgebern
- Informationen zu Stellenangeboten und Einstiegsmöglichkeiten bekommen
- Gespräche zu im Vorfeld ausgeschriebenen Stellen führen
- Sonstiges (bitte nennen): \_\_\_\_\_

##### 2.) Welche Informationskanäle nutzen Sie zur aktiven Suche nach Stellenanzeigen? (Mehrfachnennungen möglich)

- Unternehmenswebsites
- Arbeitsagentur
- Soziale Netzwerke (z. B. Facebook)
- Karrierenetzwerke (z. B. Xing, LinkedIn)
- Jobmessen und Karrieretage
- Internet-Stellenbörsen (z. B. Monster.de, Stepstone)
- Printmedien (z. B. Tageszeitungen und Zeitschriften)
- Informationsangebote von Hochschulen und Ausbildungsstätten
- Persönliche Kontakte im Bekannten- und Freundeskreis
- Sonstiges (bitte nennen): \_\_\_\_\_

##### 3.) Welche berufliche Stellung streben Sie langfristig an?

- Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung
- Projektleiter
- Abteilungsleiter
- Führungskraft (mittleres und Top-Management)
- Vorstandsmitglied

- Selbstständige Unternehmer
- Sonstiges (bitte nennen): \_\_\_\_\_

**4.) Würden Sie für eine Arbeitsstelle Ihren Wohnort wechseln?**

- Nein
- Ja, innerhalb meines Landkreises
- Ja, innerhalb meines Bundeslandes
- Ja, innerhalb Deutschlands
- Ja, innerhalb Europas
- Ja, weltweit

**5.) Wenn Sie nach Ihrem Berufseintritt ein Angebot eines anderen Unternehmens (bei gleicher Tätigkeit) bekommen würden, aufgrund welcher (einer) der folgenden Optionen würden Sie am ehesten den Arbeitgeber wechseln?**

- für mehr fixes Gehalt
- für mehr variables Gehalt
- für weniger Wochenarbeitszeit
- für mehr Urlaubstage
- für die Möglichkeit eines Sabbatical
- für keine dieser Optionen

**6.) Wie lange planen Sie (unabhängig von Tätigkeit, Arbeitsbedingungen und Gehalt), bei Ihrem nächsten Arbeitgeber zu bleiben? (Bitte kreuzen Sie Ihre favorisierte Option an):**

- max. 2 Jahre
- 2 bis 5 Jahre
- 5 bis 10 Jahre
- über 10 Jahre
- weiß nicht

- 7.) **Wofür würden Sie am ehesten in einem Unternehmen verbleiben?**  
(Geben Sie ein Stichwort an)

- 8.) **Welche Bausteine wären für Sie wichtiger als eine gute Arbeitsatmosphäre?**

	Wichtiger	Weniger wichtig	Weiß nicht
hohes fixes Gehalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hohes variables Gehalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
geringere Wochenarbeitszeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mehr Urlaubstage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Möglichkeit eines Sabbatical	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 9.) **Was verbinden Sie mit einer guten Arbeitsatmosphäre als erstes?**  
(Geben Sie ein Stichwort an):

- 10.) **Beantworten Sie die folgenden drei Fragen nach Ihren persönlichen Präferenzen und unabhängig davon, was Ihr Arbeitgeber davon halten könnte:**

a.) Wenn Sie die Wahl hätten zwischen mehr Geld oder mehr Zeit – wofür würden Sie sich entscheiden?

- mehr Geld  
 mehr Zeit  
 weiß nicht

b.) Was wäre Ihre Wunscharbeitszeit (angegeben in Stunden pro Woche)?

in den kommenden 2 Jahren: \_\_\_\_\_

in 2 bis 5 Jahren: \_\_\_\_\_

in 5 bis 10 Jahren: \_\_\_\_\_

nach 10 Jahren: \_\_\_\_\_

c.) Wenn Sie nicht Vollzeit arbeiten würden, wie würden Sie Ihre freie Zeit verbringen?  
(Mehrfachantworten möglich)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Soziale Kontakte, Freundschaften  | <input type="checkbox"/> künstlerische Projekte      |
| <input type="checkbox"/> Ehrenamt, soziales Engagement     | <input type="checkbox"/> einen zweiten Beruf ausüben |
| <input type="checkbox"/> Unternehmensgründung              | <input type="checkbox"/> Sport, Gesundheit           |
| <input type="checkbox"/> Reisen                            | <input type="checkbox"/> Sonstiges, und zwar:        |
| <input type="checkbox"/> (Weiter-)Bildung                  |  |
| <input type="checkbox"/> Familiengründung, Kindererziehung |  |

**11.) Kreuzen Sie bitte die für Sie drei wichtigsten Faktoren für die Wahl Ihres zukünftigen Arbeitgebers an.**

- Attraktive Vergütung und Sozialleistungen
- Weiterbildungsmöglichkeiten
- Hohe Reputation
- Internationalität
- Zukunftsfähigkeit/Innovationsstärke
- Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten
- Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist
- Kooperativer Führungsstil
- Flache Hierarchien
- Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten
- Corporate Social Responsibility/Unternehmensethik
- Unterstützung von Work-Life-Balance
- Standort
- Sichere Anstellung



12.) Bitte schätzen Sie für die folgenden Faktoren ein, inwiefern große Familienunternehmen im Vergleich zu großen Nicht-Familienunternehmen in der Lage sind, Ihnen diese zu bieten.

	Viel besser	Besser	Ungefähr gleich	Schlechter	Viel schlechter
Attraktive Vergütung und Sozialleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiterbildungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe Reputation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internationalität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zukunftsfähigkeit/Innovationsstärke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperativer Führungsstil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flache Hierarchien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Corporate Social Responsibility/ Unternehmensethik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung von Work-Life-Balance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Standort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sichere Anstellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13.) Welche Vorteile bieten Arbeitsstellen in Familienunternehmen aus Ihrer Sicht?

14.) Welche Nachteile kennzeichnen Arbeitsstellen in Familienunternehmen aus Ihrer Sicht?

## 15.) Persönliche Angaben

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:

- Weiblich
- Männlich

Bitte geben Sie Ihr Geburtsjahr an:

---

Bitte geben Sie Ihren Familienstand an:

- ledig
- verheiratet
- feste Partnerschaft
- geschieden
- verwitwet

Haben Sie Kinder?

- Ja
- Nein

Bitte nennen Sie Ihre Studienrichtung:

- Wirtschaftswissenschaften

### **Ingenieurwesen**

- Wirtschaftsingenieurwesen
- Informatik
- Rechtswissenschaften
- Naturwissenschaften
- Geistes- und Sozialwissenschaften
- Sonstiges (bitte nennen):

Zu welcher Teilnehmergruppe gehören Sie?

- Studierende/Absolventen  
(keine Berufserfahrung\*)
- Young Professionals  
(0-2 Jahre Berufserfahrung\*)
- Professionals  
(mehr als 2 Jahre Berufserfahrung\*)

*(\*Berufserfahrung ohne Praktika)*

Welchen Abschluss haben Sie erworben?

- Bachelor
- Master
- Diplom
- Promotion
- Sonstiges (bitte nennen):

*Wenn Sie Ihr Studium noch nicht beendet haben, geben Sie bitte den angestrebten Abschluss Ihres derzeitigen Studiums an.*

---

Mit welcher Gesamtnote haben Sie Ihr Studium abgeschlossen? \_\_\_\_\_

*Wenn Sie Ihr Studium noch nicht abgeschlossen haben,  
nennen Sie bitte Ihre erwartete Abschlussnote (mit einer  
Nachkommastelle).*

Bitte nennen Sie Ihre Abiturnote/Note der Hochschulzugangsberechtigung: \_\_\_\_\_

*Bitte geben Sie Ihre Note mit einer Nachkommastelle an.*

Haben Sie vor dem Studium eine Ausbildung gemacht?

- Ja
- Nein

Haben Sie bereits studienbezogene Praktika gemacht?

*Dazu gehören auch Vorpraktika, Praxissemester und sonstige studienbezogene Praktika.*

- Ja
- Nein

Haben Sie während Ihres Studiums ein Auslandssemester/Auslandspraktikum gemacht?

- Ja
- Nein

## 2. Fragebogen Personalverantwortliche 2018

### 1.) Was war der Grund für Ihre Teilnahme am Karrieretag Familienunternehmen? (Mehrfachnennungen möglich)

- Allgemeinen Eindruck über potentielle Arbeitnehmer gewinnen
- Gezielte Kontaktaufnahme mit potentiellen Arbeitnehmern
- Informationen zu Stellenangeboten und Einstiegsmöglichkeiten geben
- Gespräche zu ausgeschriebenen Stellen führen
- Vorstellung unseres Unternehmens
- Sonstiges (bitte nennen): \_\_\_\_\_

### 2.) Welche Informationskanäle nutzen Sie zur aktiven Suche nach Mitarbeitern? (Mehrfachnennungen möglich)

- Unternehmenswebsites
- Arbeitsagentur
- Soziale Netzwerke (z. B. Facebook)
- Karrierenetzwerke (z. B. Xing, LinkedIn)
- Jobmessen und Karrieretage
- Internet-Stellenbörsen (z. B. Monster.de, StepStone)
- Printmedien (z. B. Tageszeitungen und Zeitschriften)
- Informationsangebote von Hochschulen und Ausbildungsstätten
- Persönliche Kontakte im Bekannten- und Freundeskreis
- Sonstiges (bitte nennen): \_\_\_\_\_

### 3.) Welche Positionen wollen Sie besetzen?

- Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung
- Projektleiter
- Abteilungsleiter
- Führungskraft (mittleres und Top-Management)
- Vorstandsmitglied
- Selbstständiger Unternehmer
- Sonstige (bitte nennen): \_\_\_\_\_

4.) **Bieten Familienunternehmen schnellere Aufstiegsmöglichkeiten?**

- Ja
- Nein
- Weiß ich nicht

5.) **Was verbinden Sie als erstes mit einer guten Arbeitsatmosphäre?**

(Geben Sie ein Stichwort an):

6.) **Bitte schätzen Sie für die folgenden Faktoren ein, inwiefern große Familienunternehmen im Vergleich zu großen Nicht-Familienunternehmen in der Lage sind, diese zu bieten.**

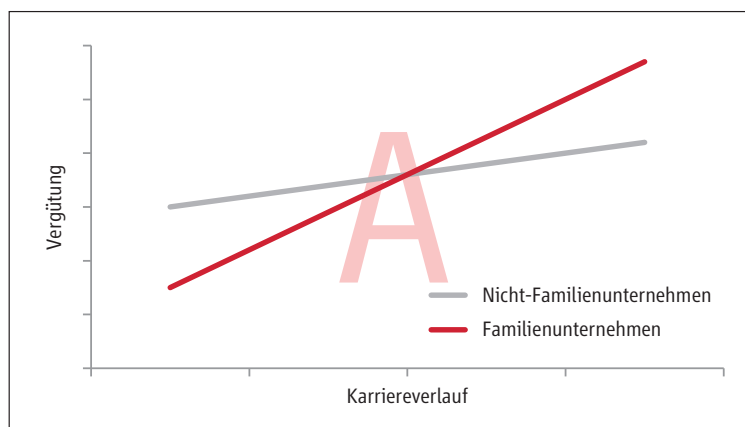
	Viel besser	Besser	Ungefähr gleich	Schlechter	Viel schlechter
Attraktive Vergütung und Sozialleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiterbildungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe Reputation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internationalität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zukunftsfähigkeit/Innovationsstärke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperativer Führungsstil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flache Hierarchien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Corporate Social Responsibility/ Unternehmensethik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung von Work-Life-Balance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Standort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sichere Anstellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schnellere Aufstiegsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

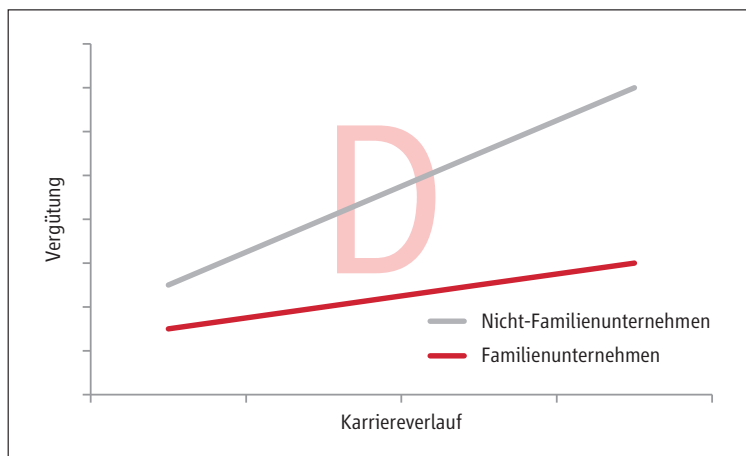
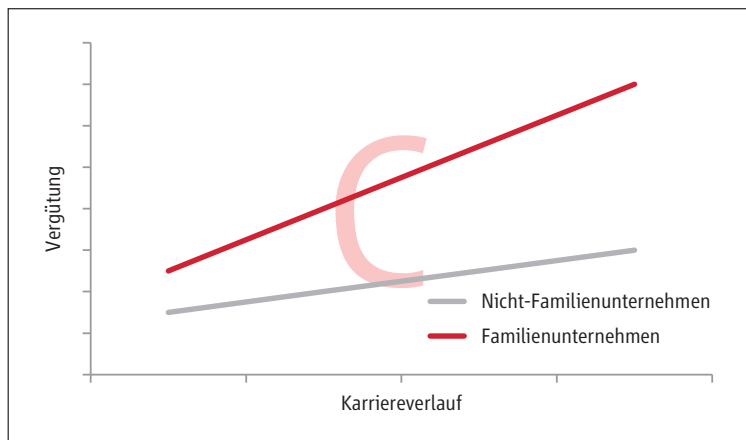
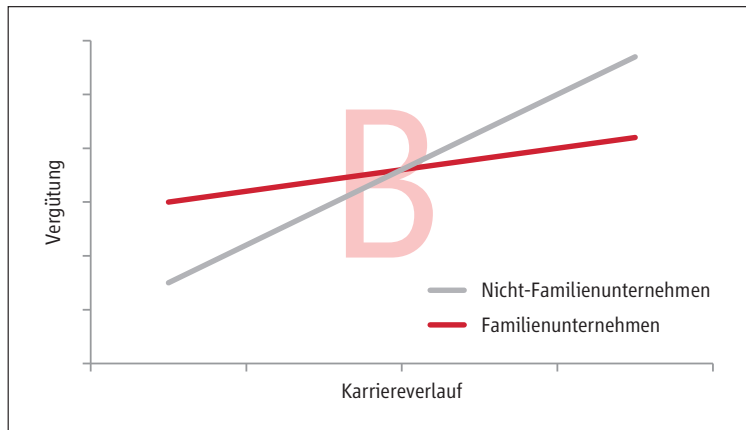
7.) Kreuzen Sie bitte die drei aus Ihrer Sicht wichtigsten Faktoren an, die Sie den Bewerbern bieten können.

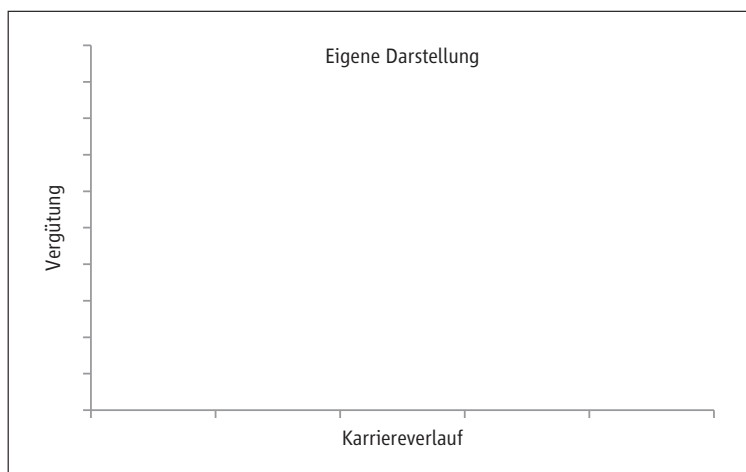
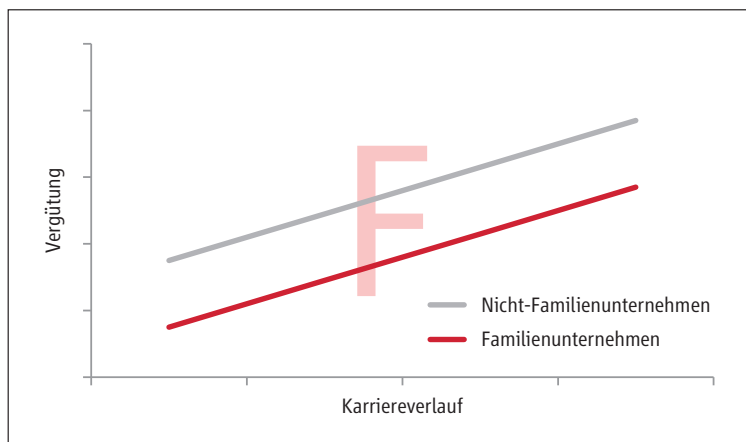
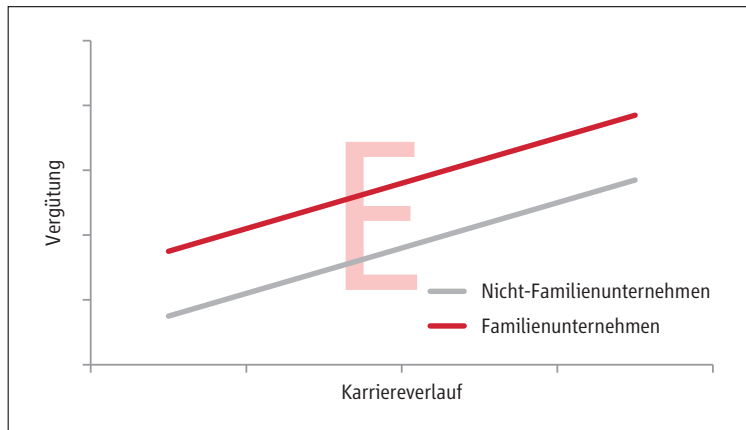
- Attraktive Vergütung und Sozialleistungen
- Weiterbildungsmöglichkeiten
- Hohe Reputation
- Internationalität
- Zukunftsfähigkeit / Innovationsstärke
- Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten
- Gute Arbeitsatmosphäre / Teamgeist
- Kooperativer Führungsstil
- Flache Hierarchien
- Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten
- Corporate Social Responsibility / Unternehmensethik
- Unterstützung von Work-Life-Balance
- Standort
- Sichere Anstellung
- Schnellere Aufstiegsmöglichkeiten

8.) Welche der folgenden Skizzen stellt den Unterschied zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen bezüglich der Vergütung im Karriereverlauf am besten dar?

- A                       B                       Keine. Bitte skizzieren Sie eine Alternative.
- C                       D
- E                       F







9.) **Waren Sie schon einmal in einem Nicht-Familienunternehmen tätig?**

- Ja
- Nein



### 3. Fragebogen (in-)formelles Training

1.) Bitte geben Sie an, inwiefern die folgenden Aussagen in Ihrem Unternehmen **zutreffen**. Bitte bedenken Sie, dass es sich bei den Aussagen um Training und Entwicklung von Führungskräften handelt.

	Trifft zu	Trifft eher zu	Teils, teils	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Weiß ich nicht
<b>Strukturierte Trainingskurse</b> (Kurse mit klaren Zielen und einem vordefinierten Ablauf) spielen eine große Rolle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Seminare und Workshops</b> (Vorträge und Gruppenarbeiten zur Aneignung neuen Wissens) spielen eine große Rolle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Training und Entwicklung geschehen <b>formlos</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Training und Entwicklung geschehen <b>strukturiert</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nach einer entsprechenden Trainingsmaßnahme werden die Trainingserfolge <b>systematisch erfasst und analysiert</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trainingsaktivitäten, die von <b>externen Spezialisten und Institutionen</b> angeboten werden, spielen eine große Rolle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formelle Trainingskurse werden <b>regelmäßig</b> angeboten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Trainings- und Entwicklungsbedarf wird <b>regelmäßig und formell erfasst</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zur Erfassung der Entwicklungsmöglichkeiten finden <b>regelmäßig Meetings mit einem Vorgesetzten</b> statt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die <b>Digitalisierung</b> von Trainings- und Entwicklungsmethoden (z. B. E-Learning) spielt eine große Rolle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.) **Bitte geben Sie an, inwiefern die folgenden Aussagen in Ihrem Unternehmen zutreffen.**

Bitte bedenken Sie, dass es sich bei den Aussagen um Training und Entwicklung von Führungskräften handelt.

	Trifft zu	Trifft eher zu	Teils, teils	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Weiß ich nicht
<b>On-The-Job Training</b> (Lernen durch die alltäglichen Arbeitsaufgaben) spielt eine große Rolle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Arbeitsplatzrotation</b> (regelmäßiger Wechsel des Arbeitsplatzes) spielt eine große Rolle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Training und Entwicklung zeichnen sich durch <b>learning by doing</b> aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Training und Entwicklung geschehen <b>beiläufig</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen haben definierte und <b>ausformulierte Ziele</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen finden am <b>Arbeitsplatz und bei der Ausführung der täglichen Arbeit statt</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen werden <b>spontan</b> durchgeführt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen werden erst dann durchgeführt, <b>wenn der Bedarf</b> dafür vorhanden ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen sind informell.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Das Lernen von den Erfahrungen anderer Mitarbeiter und Vorgesetzter</b> ist eine der wichtigsten Trainingsmaßnahmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.) **Gibt es einen eigens für Sie ausgearbeiteten Trainings- und Entwicklungsplan?**

- Ja
- Nein
- Weiß ich nicht

4.) **Wie oft haben Sie im Jahr 2016 an folgenden Trainingsmethoden teilgenommen?**

	Gar nicht	1 - 2 mal	3 - 6 mal	7 - 8 mal	9 - 11 mal	Öfter als 11 mal
<b>Strukturierte Trainingskurse</b> (Kurse mit klaren Zielen und einem vordefinierten Ablauf)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>On-The-Job Training</b> (Lernen neuer bestimmter Fähigkeiten durch die alltäglichen Arbeitsaufgaben)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Seminare und Workshops</b> (Vorträge und Gruppenarbeiten zur Aneignung neuen Wissens)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Management Training</b> (Training zum Erlernen bestimmter Führungsfähigkeiten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Arbeitsplatzrotation</b> (Stellvertretung eines Kollegen zum Erlernen neuer Fähigkeiten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Computertraining</b> (Kurse zum Umgang mit PCs und bestimmter Softwareprogramme)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Arbeitssicherheitstraining</b> (Weiterbildung bezüglich der Sicherheit am Arbeitsplatz)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Mentorenprogramm</b> (Einarbeitung und Karrierebegleitung eines Vorgesetzten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Andere</b> (bitte angeben)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Andere</b> (bitte angeben)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Andere</b> (bitte angeben)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.) **Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen (gesamte Firmengruppe) ungefähr?**

- 1 - 50
- 51 - 100
- 101 - 200
- 201 - 300
- 301 - 400
- mehr als 400

6.) **In welchem Wirtschaftszweig / welcher Branche / welchem Dienstleistungsbereich ist Ihr Unternehmen bzw. Ihre Einrichtung überwiegend tätig?**

Bitte geben Sie die genaue Bezeichnung an, also z. B. nicht „Industrie“, sondern „Elektro-industrie“; nicht „Handel“, sondern „Einzelhandel“; nicht „öffentlicher Dienst“, sondern „Krankenhaus“.

---

7.) **Befindet sich die Hauptverwaltung Ihres Unternehmens in einer Großstadt (mehr als 100.00 Einwohner)?**

- Ja
- Nein
- Weiß nicht

8.) **In dieser Umfrage gilt ein Unternehmen als ein Familienunternehmen, wenn:**

- sich die Mehrheit der Entscheidungsrechte (über 50 %) im Besitz der natürlichen Person(en), die das Unternehmen gegründet hat / haben, oder deren Nachfolger (natürliche Person) befindet, und
- die Mehrheit (über 50 %) der Entscheidungsrechte direkt oder indirekt besteht, **und/oder**
- mindestens ein Vertreter der Familie oder der Angehörigen offiziell an der Leitung bzw. der Kontrolle des Unternehmens beteiligt ist.
- (Börsennotierte Unternehmen entsprechen der Definition eines Familienunternehmens, wenn die Person, die das Unternehmen gegründet oder das Gesellschaftskapital erworben hat oder deren Familien oder Nachfahren aufgrund ihres Anteils am Gesellschaftskapital 25 Prozent der Entscheidungsrechte halten.)

Ist das Unternehmen, in dem Sie arbeiten, nach dieser Definition ein Familienunternehmen?

- Ja
- Nein
- Weiß nicht

**9.) In dieser Umfrage gilt ein Unternehmen als ein inhabergeführtes Familienunternehmen, wenn:**

- sich die Mehrheit der Entscheidungsrechte (über 50 %) im Besitz der natürlichen Person(en), die das Unternehmen gegründet hat / haben, oder deren Nachfolger (natürliche Person) befindet, und
- die Mehrheit (über 50 %) der Entscheidungsrechte direkt oder indirekt besteht, **und**
- mindestens ein Vertreter der Familie oder der Angehörigen offiziell an der Leitung bzw. der Kontrolle des Unternehmens beteiligt ist.

Ist das Unternehmen, in dem Sie arbeiten, nach dieser Definition ein inhabergeführtes Familienunternehmen?

- Ja
- Nein
- Weiß nicht

**10.) Sind Sie Mitglied der Inhaberfamilie?**

- Ja
- Nein

**11.) Sind in Ihrem Unternehmen auch familienexterne Mitarbeiter offiziell an der Leitung bzw. Kontrolle des Unternehmens beteiligt?**

- Ja
- Nein
- Weiß nicht

**12.) Persönliche Daten**

a.) Welches Geschlecht haben Sie?

- Männlich
- Weiblich

b.) Wie alt sind Sie?

- 16 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- 56 - 65
- älter als 65

c.) Welchen Abschluss haben Sie erworben?

- Lehre / Berufsausbildung
  - Fachabschluss
  - Fachhochschulabschluss (Bachelor)
  - Fachhochschulabschluss (Master / Diplom)
  - Hochschulabschluss (Bachelor)
  - Hochschulabschluss (Master / Diplom)
  - Promotion
  - Sonstiges (Bitte angeben)
- 

d.) In welcher beruflichen Stellung sind Sie derzeit tätig?

- Angestellte(r) mit Leitungsfunktion (z. B. Abteilungsleiter, Produktionsleiter)
  - Angestellte(r) mit Leitungsfunktion (z. B. Abteilungsleiter, Produktionsleiter) **sowie (Teil-) Inhaber**
  - Angestellte(r) mit umfassenden Führungsaufgaben (z. B. Direktor, Geschäftsführer, Vorstand)
  - Angestellte(r) mit umfassenden Führungsaufgaben (z. B. Direktor, Geschäftsführer, Vorstand) **sowie (Teil-) Inhaber**
  - Andere (Bitte angeben)
-

#### 4. Fragebogen zu digitalen Lernformen in Familienunternehmen

##### 1.) Welchen Stellenwert hat Weiterbildung in Ihrem Unternehmen im Allgemeinen?

- Sehr hoch
- Hoch
- Mittel
- Niedrig
- Sehr niedrig

##### 2.) Bietet Ihr Unternehmen digitale Lernformen in der Weiterbildung an? (z. B. Erklärfilme, Apps, Webinare, etc.)

- Wird angeboten
- Ist für die Zukunft geplant
- Wird nicht angeboten

##### 3.) Welche Lernformen werden in Ihrem Unternehmensbereich angeboten?

	Wird angeboten	Zukünftig geplant	Wird nicht angeboten	Weiß ich nicht
<b>Eigene Lehrveranstaltungen</b> (z. B. Seminare, Lehrgänge)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Externe Lehrveranstaltungen</b> (z. B. Seminare, Lehrgänge)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Informationsveranstaltungen</b> (z. B. Fachvorträge, Fachmessen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Lernen im Prozess der Arbeit</b> (z. B. Unterweisungen, Workshops, Jobrotationen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Selbstgesteuertes Lernen</b> (z. B. Fachliteratur)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.) Welche digitalen Lernformen werden in Ihrem Unternehmensbereich angeboten?

	Wird angeboten	Zukünftig geplant	Wird nicht angeboten	Weiß ich nicht
<b>Blended Learning</b> (Lernform, die Online-Digitalmedien mit traditionellen Präsenzveranstaltungen kombiniert)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Videos / Erklärfilme</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Micro-Learning</b> (Bereitstellung von kleinen modularen Lerninhalten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Mobile Anwendungen / Apps</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Virtuelle Klassenräume, Webinare</b> (Online stattfindendes Seminar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Webbased Training</b> (Webbasierte Wissensumgebung mit interaktiven Lerninhalten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Soziale Netzwerke</b> (Virtuelle Gemeinschaften im Internet, in denen sich beteiligte Nutzer digital vernetzen um Informationen auszutauschen; u. a. Communities, Foren, Blogs)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Adaptive Learning</b> (Individualisierte Lernvermittlung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Simulationen</b> (z. B. Unternehmensplanspiele)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Wikis</b> (Gemeinschaftliche, digitale Sammlung und Bearbeitung von Erfahrungen und Wissen im Unternehmen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.) In welchen Bereichen werden die von Ihrem Unternehmen verwendeten digitalen Lernformen hauptsächlich verwendet?

- Produktschulung
- Kundens Schulungen / Anwenders Schulungen
- Compliance (z. B. Regeln, Regeltreue)
- Arbeitssicherheit / Arbeitsschutz
- IT-Anwendungen
- Sprachen / Fremdsprachen
- Betriebswirtschaft / kaufmännische Themen
- Gewerbliche-technische Fachkompetenzen
- Management, Führung
- Soft Skills (z. B. Kommunikationskompetenz)



**6.) Wie bewerten Sie im Allgemeinen digitale Lernformen im Vergleich zu traditionellen Lernformen hinsichtlich folgender Kriterien?**

	Viel besser	Besser	Gleich	Schlechter	Viel schlechter
Räumliche und zeitliche Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitersparnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kostenersparnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individualisiertes Lernen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visualisierungen der Lerninhalte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lernerfolg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Austausch zwischen Teilnehmern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedienungsfreundlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Feedback / Auswertung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verständlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7.) Welches Geschlecht haben Sie?**

- Männlich
- Weiblich

**8.) Wie alt sind Sie?**

- jünger als 20 Jahre
- 20 - 29
- 30 - 39
- 40 - 49
- 50 und älter

**9.) Wie viele Jahre sind Sie schon im Unternehmen angestellt?**

- Weniger als 2 Jahre
- 2 - 5 Jahre
- 6 - 10 Jahre
- 11 - 20 Jahre
- Mehr als 20 Jahre

**10.) In welchem Unternehmensbereich sind Sie derzeit tätig?**

- Personal
- IT und Prozesse
- Vertrieb und Marketing
- Kommunikation
- Controlling und Finanzen
- Beschaffung und Einkauf
- Entwicklung
- Produktion und Logistik
- Recht
- Sonstige

**11.) In welcher beruflichen Stellung sind Sie derzeit tätig?**

- Industrie- und Werkmeister im Angestelltenverhältnis
- Angestellte(r) mit einfacher Tätigkeit (ohne Ausbildungsabschluss)
- Angestellte(r) mit einfacher Tätigkeit (mit Ausbildungsabschluss)
- Angestellte(r) mit qualifizierter Tätigkeit (z. B. Sachbearbeiter, Buchhalter, technischer Zeichner)
- Angestellte(r) mit hochqualifizierter Tätigkeit oder Leitungsfunktion (z. B. Ingenieur, Abteilungsleiter)
- Angestellte(r) mit umfassenden Führungsaufgaben (z. B. Direktor, Geschäftsführer, Vorstand)

**12.) Wie viele Beschäftigte hat Ihr Unternehmen insgesamt?**

- weniger als 5
- 5 - 10
- 11 - 19
- 20 - 99
- 100 - 199
- 200 - 1999
- 2.000 und mehr

**13.) In welchem Wirtschaftszweig / welcher Branche / welchem Dienstleistungsbereich ist das Unternehmen bzw. die Einrichtung überwiegend tätig?**

Bitte geben Sie die genaue Bezeichnung an, also z. B. nicht „Industrie“, sondern „Elektroindustrie“; nicht „Handel“, sondern „Einzelhandel“; nicht „öffentlicher Dienst“, sondern „Krankenhaus“.

---

**14.) Ist Ihr Unternehmen ein Familienunternehmen?**

„Wir sprechen dann von einem Familienunternehmen, wenn an einem Unternehmen beliebiger Größe und beliebiger Rechtsform unmittelbar oder mittelbar mehrheitlich eine oder mehrere Familien beteiligt sind.“

Ja

Nein

## 5. Fragebogen zu Auslandsentsendung in Familienunternehmen

### 1.) Ich bin derzeit Angestellte(r) in Vollzeit, und zwar ...

- mit ausführender Tätigkeit nach Anweisung (z. B. Verkäufer, Kontorist, Datentypist)
  - mit einer Tätigkeit, die ich nach Anweisung erledige (z. B. Sachbearbeiter, Buchhalter, techn. Zeichner)
  - mit selbstständiger Leistung in verantwortlicher Tätigkeit bzw. mit begrenzter Verantwortung für Personal (z. B. wissenschaftl. Mitarbeiter, Prokurist)
  - mit umfassenden Führungsaufgaben und Entscheidungsbefugnis (z. B. Direktor, Geschäftsführer, Mitglied des Vorstandes)
  - Sonstiges:
- 

Ich bin nicht in Vollzeit angestellt

### 2.) Wurden Sie bereits im Rahmen Ihrer Beschäftigung ins Ausland entsendet?

- Ja
- Nein

### 3.) Ein Unternehmen ist ein Familienunternehmen, wenn bei beliebiger Rechtsform, unmittelbar oder mittelbar mehrheitlich eine oder mehrere Familien beteiligt sind. Sind Sie in einem Familienunternehmen angestellt?

- Ja
- Nein

### 4.) Wie groß ist Ihr Unternehmen dem Umsatz nach circa?

- kleiner als 2 Mio.
- kleiner als 10 Mio.
- kleiner als 50 Mio.
- größer als 50 Mio.

### 5.) Wie groß ist Ihr Unternehmen der Mitarbeiterzahl nach?

- kleiner als 10
- kleiner als 50
- kleiner als 250

250 und mehr

**6.) Die Geschäftsaktivitäten Ihres derzeitigen Unternehmens sind?**

- regional (in einer Region)
- national (in einem Land)
- international (in mehr als einem Land)
- global (weltweit)

**7.) Werden folgende Arten von Auslandsentsendungen in Ihrem Unternehmen generell angeboten?**

	Gar nicht	Eher selten	Eher oft	Oft	Nicht bekannt
Dienst- bzw. Geschäftsreise (mehrere Tage bis 2 Wochen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektorientierter Einsatz (3 Wochen bis 2 Monate)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurz- bis mittelfristige Entsendung (Mehr als 2 Monate bis 12 Monate)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mittel- bis langfristige Versetzung (Mehr als 1 Jahr bis 5 Jahre)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8.) Wäre die Art der Auslandsentsendung für Sie persönlich interessant?**

	Gar nicht	Eher nicht interessant	Eher interessant	Sehr interessant
Dienst- bzw. Geschäftsreise (mehrere Tage bis 2 Wochen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektorientierter Einsatz (3 Wochen bis 2 Monate)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurz- bis mittelfristige Entsendung (Mehr als 2 Monate bis 12 Monate)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mittel- bis langfristige Versetzung (Mehr als 1 Jahr bis 5 Jahre)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9.) **Auf welche Art wurden Sie bereits ins Ausland entsendet?**

	Nein	Ja
Dienst- bzw. Geschäftsreise (mehrere Tage bis 2 Wochen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektorientierter Einsatz (3 Wochen bis 2 Monate)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurz- bis mittelfristige Entsendung (Mehr als 2 Monate bis 12 Monate)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mittel- bis langfristige Versetzung (Mehr als 1 Jahr bis 5 Jahre)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.) **Werden folgende Arten von Auslandsentsendungen in Ihrem Unternehmen generell angeboten?**

	Gar nicht	Eher selten	Eher oft	Oft	Nicht bekannt
Einführung in das neue Aufgabengebiet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontakt zum Stammsitz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung bei persönlichen Anliegen (Wohnung, Behördengänge, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schulungsmaßnahmen zu kulturellen Gepflogenheiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koordinator / Paten / Mentor vor Ort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11.) **Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Aspekte während Ihres Auslandsaufenthaltes?**

	Gar nicht wichtig	Eher nicht wichtig	Eher wichtig	Wichtig
Einführung in das neue Aufgabengebiet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontakt zum Stammsitz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung bei persönlichen Anliegen (Wohnung, Behördengänge, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schulungsmaßnahmen zu kulturellen Gepflogenheiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koordinator / Paten / Mentor vor Ort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12.) Haben Sie während Ihres Auslandsaufenthaltes bereits folgende Hilfestellungen genutzt?**

	Nein	Ja
Einführung in das neue Aufgabengebiet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontakt zum Stammsitz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung bei persönlichen Anliegen (Wohnung, Behördengänge, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schulungsmaßnahmen zu kulturellen Gepflogenheiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koordinator / Paten / Mentor vor Ort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13.) Bietet Ihr Unternehmen folgende Unterstützungsmaßnahmen nach einem beruflichen Auslandsaufenthalt (mind. 3 Monate) an?**

	Gar nicht	Eher selten	Eher oft	Oft	Nicht bekannt
Bevorzugung von Auslandsrückkehrern bei Stellenbesetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wiedereingliederungsseminar im Ursprungsland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorbereitung auf private Rückkehrschwierigkeiten vor der Rückkehr	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koordinator / Paten / Mentor im Ursprungsland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geregelte Rückkehrposition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14.) Würden Sie sich folgende Unterstützungsmaßnahmen nach einem beruflichen Auslandsaufenthalt (mind. 3 Monate) wünschen?**

	Gar nicht	Eher nicht	Eher ja	Ja
Bevorzugung von Auslandsrückkehrern bei Stellenbesetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wiedereingliederungsseminar im Ursprungsland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorbereitung auf private Rückkehrschwierigkeiten vor der Rückkehr	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koordinator / Paten / Mentor im Ursprungsland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geregelte Rückkehrposition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15.) Haben Sie selber bereits Erfahrung mit den folgenden Unterstützungsmaßnahmen?**

	Nein	Ja
Bevorzugung von Auslandsrückkehrern bei Stellenbesetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wiedereingliederungsseminar im Ursprungsland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorbereitung auf private Rückkehrschwierigkeiten vor der Rückkehr	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koordinator / Paten / Mentor im Ursprungsland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geregelte Rückkehrposition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**16.) Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an**

- Männlich
- Weiblich

**17.) Wie alt sind Sie?**

---

**18.) Wie ist Ihr aktueller Familienstand?**

- ledig
- verheiratet ohne Kind
- feste Lebenspartnerschaft ohne Kind
- Familie mit Kind
- alleinstehend mit Kind



**19.) Welchen beruflichen Ausbildungsabschluss haben Sie?**

- Ich bin noch in beruflicher Ausbildung (Azubi, Student)
  - Ich habe keinen beruflichen Abschluss und bin nicht in beruflicher Ausbildung
  - abgeschlossene Lehre
  - Ich habe eine beruflich-schulische Ausbildung (Berufsschule, Handelsschule) abgeschlossen
  - Ich habe eine Ausbildung an einer Fach-, Meister-, Technikerschule, Berufs- oder Fachakademie abgeschlossen
  - Ich habe einen Fachhochschulabschluss
  - Ich habe einen Hochschulabschluss
  - Ich habe einen anderen beruflichen Abschluss, und zwar:
-

## 6. Fragebogen zu Karrieremöglichkeiten in Familienunternehmen

1.) Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen in Bezug auf Ihr Unternehmen.

	1 Stimme überhaupt nicht zu	2	3	4	5	6	7 Stimme voll und ganz zu
Mein Unternehmen hat Programme und Richtlinien, die den Mitarbeitern helfen, in ihrer Fachrichtung Fortschritte zu machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Unternehmen bietet den Mitarbeitern Möglichkeiten, ihre spezialisierten, operativen Fähigkeiten weiterzuentwickeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Unternehmen hat Programme und Richtlinien, die den Mitarbeitern helfen, höhere Managementebenen zu erreichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Unternehmen hat Karriereentwicklungsprogramme, die den Mitarbeitern helfen, ihre spezialisierten, operativen Fähigkeiten und Erfahrungen weiterzuentwickeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Unternehmen bietet den Mitarbeitern Möglichkeiten, ihre Führungsqualitäten zu entwickeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Unternehmen hat Karriereentwicklungsprogramme, die den Mitarbeitern helfen, ihre Führungsqualitäten zu entwickeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt in meinem Unternehmen Aufstiegs- bzw. Karrieremöglichkeiten, die für mich attraktiv sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In meinem Unternehmen existieren Stellenangebote, die für mich interessant sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Unternehmen, in dem ich arbeite, bietet viele Berufsmöglichkeiten, die mir meinen Karrierezielen übereinstimmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.) In dieser Umfrage gilt ein Unternehmen als ein Familienunternehmen, wenn:**

- sich die Mehrheit der Entscheidungsrechte (über 50 %) im Besitz der natürlichen Person(en), die das Unternehmen gegründet hat / haben, oder deren Nachfolger (natürliche Person) befindet, und
- die Mehrheit (über 50 %) der Entscheidungsrechte direkt oder indirekt besteht, **und / oder**
- mindestens ein Vertreter der Familie oder der Angehörigen offiziell an der Leitung bzw. der Kontrolle des Unternehmens beteiligt ist.
- (Börsennotierte Unternehmen entsprechen der Definition eines Familienunternehmens, wenn die Person, die das Unternehmen gegründet oder das Gesellschaftskapital erworben hat oder deren Familien oder Nachfahren aufgrund ihres Anteils am Gesellschaftskapital 25 Prozent der Entscheidungsrechte halten.) Wenn an einem Unternehmen beliebiger Größe und beliebiger Rechtsform unmittelbar oder mittelbar mehrheitlich eine oder mehrere Familien beteiligt sind, handelt es sich um ein Familienunternehmen.)

Ist das Unternehmen, in dem Sie arbeiten, nach der o. g. Definition ein Familienunternehmen?

- Ja
- Nein

**3.) In dieser Umfrage gilt ein Unternehmen als ein inhabergeführtes Familienunternehmen, wenn:**

- sich die Mehrheit der Entscheidungsrechte (über 50 %) im Besitz der natürlichen Person(en), die das Unternehmen gegründet hat / haben, oder deren Nachfolger (natürliche Person) befindet, und
- die Mehrheit (über 50 %) der Entscheidungsrechte direkt oder indirekt besteht, **und**
- mindestens ein Vertreter der Familie oder der Angehörigen offiziell an der Leitung bzw. der Kontrolle des Unternehmens beteiligt ist.

Ist das Unternehmen, in dem Sie arbeiten, nach der o. g. Definition ein inhabergeführtes Familienunternehmen?

- Ja
- Nein

**4.) Gehören Sie zur Eigentümerfamilie?**

- Ja  
 Nein

**5.) Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zu Ihrem Familienunternehmen.**

In unserem Familienunternehmen wird darauf geachtet ...	1 Trifft überhaupt nicht zu	2	3	4	5	6 Trifft völlig zu
... dass mehrere Familienmitglieder an der Führung des Unternehmens beteiligt sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... dass Familienmitglieder, die in der Firma arbeiten, mindestens die gleichen Qualifikationen aufweisen wie Nicht-Familienmitglieder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... dass die mitarbeitenden Familienmitglieder über wichtige Vorkommnisse im Unternehmen Bescheid wissen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... in Generationen zu denken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... dass die Firma an die nächste Generation weitergegeben werden kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... dass mitarbeitende Familienmitglieder im Unternehmen Vertrauenspersonen für andere Mitarbeiter sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... dass die Jobs der Mitarbeiter auch in Krisenzeiten gesichert werden können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... dass die Mitarbeiter gefördert werden und sich weiterentwickeln können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... dass sich die mitarbeitenden Familienmitglieder mit den familienfremden Mitarbeitern intensiv austauschen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... dass die Familie dem Unternehmen ein Gesicht gibt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6.) Bitte geben Sie die Firmengröße Ihres Unternehmens an.**

- Kleinstunternehmen (weniger als 10 Beschäftigte)  
 Kleines Unternehmen (10 bis 49 Beschäftigte)  
 Mittleres Unternehmen (50 bis 249 Beschäftigte)  
 Großunternehmen (250 oder mehr Beschäftigte)

**7.) Bitte wählen Sie aus, zu welcher Branche das Unternehmen gehört, in dem Sie arbeiten.**

- Land- und Forstwirtschaft, Fischerei
  - Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden
  - Verarbeitendes Gewerbe
  - Energieversorgung
  - Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen
  - Baugewerbe
  - Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen
  - Verkehr und Lagerei
  - Gastgewerbe
  - Information und Kommunikation
  - Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
  - Grundstücks- und Wohnungswesen
  - Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und techn. Dienstleistungen
  - Erbringung von sonstigen wirtschaftl. Dienstleistungen
  - Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung
  - Erziehung und Unterricht
  - Gesundheits- und Sozialversicherung
  - Kunst, Unterhaltung und Erholung
  - Erbringung von sonstigen Dienstleistungen
  - Private Haushalte mit Hauspersonal; Herstellung von Waren und Erbringung von Dienstleistungen durch private Haushalte für den Eigenbedarf ohne ausgeprägten Schwerpunkt
  - Exterritoriale Organisationen und Körperschaften
  - Sonstiges (Bitte angeben):
- 

**8.) Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an**

- Männlich
- Weiblich

**9.) Wie alt sind Sie?**

- 16 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- 56 - 65
- Älter als 65 Jahre

**10.) Welchen Abschluss haben Sie erworben?**

- Kein Abschluss
  - Volks-/ Hauptschulabschluss
  - Realschulabschluss
  - Fachhochschul-/ Hochschulreife
  - Fachhochschul-/ Hochschulabschluss (Bachelor)
  - Fachhochschul-/ Hochschulabschluss (Master / Diplom)
  - Promotion
  - Sonstiges (Bitte angeben):
- 

**11.) In welcher beruflichen Stellung sind Sie derzeit tätig?**

- Selbstständig
  - Beamter
  - Azubi / Praktikant / Werksstudent
  - Angestellter ohne Führungsaufgaben
  - Angestellter mit Leitungsfunktion (z. B. Abteilungsleiter, Produktionsleiter)
  - Angestellter mit umfassenden Führungsaufgaben (z. B. Direktor, Geschäftsführer, Vorstand)
  - Andere (Bitte angeben):
- 

**12.) Wie lange sind Sie bereits berufstätig? (Angabe in Jahren)**

---

## 7. Fragebogen zum Zusammenhang von Familyness, Unternehmenskultur und Mitarbeitercommitment

### 1.) Bitte geben Sie an, wie sehr folgende Aussagen auf das Unternehmen zutreffen, in dem Sie arbeiten.

(1) trifft überhaupt nicht zu

(2) trifft überwiegend nicht zu

(3) unentschieden

(4) trifft überwiegend zu

(5) trifft voll und ganz zu

(0) kann ich nicht beurteilen

	1	2	3	4	5	0
In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, dass nur Familienmitglieder Eigentum am Unternehmen haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, dass mitarbeitende Familienmitglieder mindestens die gleichen Qualifikationen wie familienfremden Mitarbeiter haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir Mitarbeiter haben ein klares Verständnis davon, was unser Betrieb erreichen will.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich würde gerne den Rest meines Arbeitslebens in diesem Betrieb arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, dass die Führung des Unternehmens ausschließlich in Familienhand ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, dass die mitarbeitenden Familienmitglieder über wichtige Vorkommnisse im Unternehmen Bescheid wissen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeder, der hier arbeitet, ist frei von Benachteiligungen aufgrund von Geschlecht, Alter, Nationalität, Religionszugehörigkeit, Behinderung, sexueller Orientierung und Hautfarbe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich spüre eine starke Zugehörigkeit zu meinem Betrieb.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, dass die mitarbeitenden Familienmitglieder Vertrauenspersonen für uns Mitarbeiter sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Vorgesetzten zeigen, dass sie Vertrauen in uns Mitarbeiter haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fühle mich als ein Teil der Familie in diesem Betrieb.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, dass unsere Förderung und Weiterentwicklung als Mitarbeiter gewährleistet ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, in Generationen zu denken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorgesetzte zeigen Verständnis für uns Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, dass mehrere Familienmitglieder an der Führung des Unternehmens beteiligt sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5	0
In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, dass uns Mitarbeitern die Geschichte des Unternehmens vermittelt wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, dass die Familienkontrolle und Unabhängigkeit erhalten bleiben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeder, der hier arbeitet, kennt die langfristigen Pläne und Ziele des Betriebs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dieser Betrieb hat eine große persönliche Bedeutung für mich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, einen Verkauf des Unternehmens an Familienfremde zu vermeiden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.) Bitte geben Sie an, wie sehr folgende Aussagen auf das Unternehmen zutreffen, in dem Sie arbeiten.**

- (1) trifft überhaupt nicht zu      (2) trifft überwiegend nicht zu      (3) unentschieden  
(4) trifft überwiegend zu      (5) trifft voll und ganz zu      (0) kann ich nicht beurteilen

	1	2	3	4	5	0
In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, dass nur Familienmitglieder mindestens die gleiche Leistung im Unternehmen bringen wie familienfremde Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Man kann sich darauf verlassen, dass die Vorgesetzten uns Mitarbeiter gut anleiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich sehe die Probleme des Betriebs als meine eigenen an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Vorgesetzten kommunizieren Anforderungen und Ziele klar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, dass die Familie dem Unternehmen ein Gesicht gibt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, dass alle mitarbeitenden Familienmitglieder auch informelle Kommunikationswege nutzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, dass sich das Unternehmen in der Gemeinde / Region sozial engagiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Vorgesetzten erklären in diesem Betrieb uns Mitarbeitern offen, wenn sie mit der persönlichen Leistung nicht zufrieden sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fühle eine emotionale Bindung an diesen Betrieb.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, dass das Unternehmen an die nächste Generation übergeben werden kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	1	2	3	4	5	0
In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, das Unternehmen konsequent als Familienunternehmen zu vermarkten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Geschäftsleitung unterstützt auch wohltätige und gemeinnützige Projekte außerhalb des Unternehmens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, eine verlässliche Stammebelegschaft zu haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, dass sich die mitarbeitenden Familienmitglieder mit den familienfremden Mitarbeitern intensiv austauschen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, die Arbeitsplätze von uns Mitarbeitern auch in Krisenzeiten zu sichern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3.) Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an**

- Männlich  
 Weiblich

**4.) Wie alt sind Sie?**

---

**5.) Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?**

- Kein Abschluss  
 Volks-/ Hauptschulabschluss  
 Realschulabschluss  
 Fachabitur / Abitur  
 Lehr-/ Anlernausbildung  
 Meister / Techniker  
 (Fach-) Hochschulabschluss  
 Promotion  
 Anderer (Bitte angeben):

---

**6.) Sind Sie zurzeit berufstätig?**

- Ja, in Vollzeit
- Ja, in Teilzeit
- Nein

**7.) Anzahl der Mitarbeiter des Unternehmens, in dem Sie arbeiten:**

- 0 bis 10
- 11 bis 50
- 51 bis 250
- 251 bis 500
- mehr als 500

**8.) Ist das Unternehmen, in dem Sie arbeiten, ein Familienunternehmen?**

Das heißt ein Unternehmen beliebiger Größe und Rechtsform, bei dem mindestens ein Familienmitglied an der Leitung des Unternehmens beteiligt ist ODER die Mehrheit der Entscheidungsrechte / des Unternehmenskapitals in der Hand des Gründers / der Gründer- bzw. Unternehmerfamilie ist.

- Ja
- Nein

**9.) Branche des Unternehmens, in dem Sie arbeiten:**

- Chemieproduktion und Metallfertigung
  - Finanz- und Versicherungsgewerbe
  - Lebensmittelverarbeitung
  - Fertigung und Produktion
  - Informations- und professionelle Dienstleistungen
  - Bergbau, Energieversorgung und Baugewerbe
  - Einzel- und Großhandel
  - Lagerung und Transport
  - Andere (Bitte angeben):
-

## II. Aussagen (Items)

### 1. Aussagen (Items) zu (in-)formellem Mitarbeitertraining

Tabelle 7: Items (in-)formelles Training

Zustimmungsgrad von 1 bis 5 jeweils für...	... formelles Training	... informelles Training
① ② ③ ④ ⑤	„Strukturierte Trainingskurse (Kurse mit klaren Zielen und einem vordefinierten Ablauf) spielen eine große Rolle.“	„On-the-Job-Training (Lernen durch die alltäglichen Arbeitsaufgaben) spielt eine große Rolle.“
① ② ③ ④ ⑤	„Seminare und Workshops (Vorträge und Gruppenarbeiten zur Aneignung neuen Wissens) spielen eine große Rolle.“	„Arbeitsplatzrotation (regelmäßiger Wechsel des Arbeitsplatzes) spielt eine große Rolle.“
① ② ③ ④ ⑤	„Training und Entwicklung geschehen formlos.“ (Umgekehrt codiert)	„Training und Entwicklung zeichnen sich durch „learning by doing“ aus.“
① ② ③ ④ ⑤	„Training und Entwicklung geschehen strukturiert.“	„Training und Entwicklung geschehen beiläufig.“
① ② ③ ④ ⑤	„Nach einer entsprechenden Trainingsmaßnahme werden die Trainingserfolge systematisch erfasst und analysiert.“	„Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen haben definierte und ausformulierte Ziele.“ (Umgekehrt codiert)
① ② ③ ④ ⑤	„Trainingsaktivitäten, die von externen Spezialisten und Institutionen angeboten werden, spielen eine große Rolle.“	„Training und Entwicklung finden am Arbeitsplatz und bei der Ausführung der täglichen Arbeit statt.“
① ② ③ ④ ⑤	„Formelle Trainingskurse werden regelmäßig angeboten.“	„Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen werden spontan durchgeführt.“
① ② ③ ④ ⑤	„Der Trainings und Entwicklungsbedarf wird regelmäßig und formell erfasst.“	„Trainings und Entwicklungsmaßnahmen werden erst dann durchgeführt, wenn der Bedarf dafür vorhanden ist.“
① ② ③ ④ ⑤	Zur Erfassung der Entwicklungsmöglichkeiten finden regelmäßig Meetings mit einem Vorgesetzten statt.“	„Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen sind informell.“
① ② ③ ④ ⑤	„Die Digitalisierung von Trainings- und Entwicklungsmethoden (z. B. E-Learning) spielt eine große Rolle.“	„Das Lernen von den Erfahrungen anderer Mitarbeiter und Vorgesetzter ist eine der wichtigsten Trainingsmaßnahmen.“

## 2. Aussagen (Items) für Familyness

Tabelle 8: Aussagen (Items) für Familyness

Zustimmungsgrad von 1 bis 5	Dimension	Item
① ② ③ ④ ⑤	Eigentum, Führung und Kontrolle	„In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, dass nur Familienmitglieder Eigentum am Unternehmen haben.“
① ② ③ ④ ⑤	Eigentum, Führung und Kontrolle	„In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, dass die Führung des Unternehmens ausschließlich in Familienhand ist.“
① ② ③ ④ ⑤	Eigentum, Führung und Kontrolle	„In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, dass mehrere Familienmitglieder an der Führung des Unternehmens beteiligt sind.“
① ② ③ ④ ⑤	Eigentum, Führung und Kontrolle	„In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, dass die Familienkontrolle und Unabhängigkeit erhalten bleiben.“
① ② ③ ④ ⑤	Leistungsniveau der aktiven Familienmitglieder	„In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, dass mitarbeitende Familienmitglieder mindestens die gleichen Qualifikationen wie familienfremde Mitarbeiter haben.“
① ② ③ ④ ⑤	Leistungsniveau der aktiven Familienmitglieder	„In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, dass mitarbeitende Familienmitglieder mindestens die gleichen Leistungen erbringen wie familienfremde Mitarbeiter.“
① ② ③ ④ ⑤	Informationsaustausch zwischen aktiven Familienmitgliedern	„In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, dass die mitarbeitenden Familienmitglieder über wichtige Vorkommnisse im Unternehmen Bescheid wissen.“
① ② ③ ④ ⑤	Informationsaustausch zwischen aktiven Familienmitgliedern	„In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, dass die mitarbeitenden Familienmitglieder auch informelle Kommunikationswege nutzen.“
① ② ③ ④ ⑤	Generationsübergreifende Orientierung	„In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, in Generationen zu denken.“
① ② ③ ④ ⑤	Generationsübergreifende Orientierung	„In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, einen Verkauf des Unternehmens an Familienfremde zu vermeiden.“
① ② ③ ④ ⑤	Generationsübergreifende Orientierung	„In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, dass das Unternehmen an die nächste Generation übergeben werden kann.“

Zustimmungsgrad von 1 bis 5	Dimension	Item
① ② ③ ④ ⑤	Verbundenheit Familie und Mitarbeiter	„In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, dass die mitarbeitenden Familienmitglieder Vertrauenspersonen für uns Mitarbeiter sind.“
① ② ③ ④ ⑤	Verbundenheit Familie und Mitarbeiter	„In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, dass das Unternehmen an die nächste Generation übergeben werden kann.“
① ② ③ ④ ⑤	Verbundenheit Familie und Mitarbeiter	„In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, die Arbeitsplätze von uns Mitarbeitern auch in Krisenzeiten zu sichern.“
① ② ③ ④ ⑤	Verbundenheit Familie und Mitarbeiter	„In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, dass unsere Förderung und die Weiterentwicklung als Mitarbeiter gewährleistet sind.“
① ② ③ ④ ⑤	Verbundenheit Familie und Mitarbeiter	„In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, dass sich die mitarbeitenden Familienmitglieder mit den familienfremden Mitarbeitern intensiv austauschen.“
① ② ③ ④ ⑤	Identität als Familienunternehmen	„In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, dass die Familie dem Unternehmen ein Gesicht gibt.“
① ② ③ ④ ⑤	Identität als Familienunternehmen	„In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, dass sich das Unternehmen in der Gemeinde/Region sozial engagiert.“
① ② ③ ④ ⑤	Identität als Familienunternehmen	„In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, unser Unternehmen konsequent als Familienunternehmen zu vermarkten.“
① ② ③ ④ ⑤	Identität als Familienunternehmen	„In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, dass unseren Mitarbeitern die Geschichte des Unternehmens vermittelt wird.“

### 3. Aussagen (Items) für Unternehmenskultur

Tabelle 9: Aussagen (Items) für Unternehmenskultur

Zustimmungsgrad von 1 bis 5	Dimension	Item
① ② ③ ④ ⑤	Klare Zielvorstellungen	„Wir Mitarbeiter haben ein klares Verständnis davon, was unser Betrieb erreichen will.“
① ② ③ ④ ⑤	Klare Zielvorstellungen	„Jeder, der hier arbeitet, kennt die langfristigen Pläne und Ziele des Betriebs.“
① ② ③ ④ ⑤	Klare Zielvorstellungen	„Die Vorgesetzten erklären in diesem Betrieb uns Mitarbeitern offen, wenn sie mit der persönlichen Leistung nicht zufrieden sind.“
① ② ③ ④ ⑤	Klare Zielvorstellungen	„Die Vorgesetzten kommunizieren Anforderungen und Ziele klar.“
① ② ③ ④ ⑤	Unterstützung durch Vorgesetzte	„Die Vorgesetzten zeigen, dass sie Vertrauen in uns Mitarbeiter haben.“
① ② ③ ④ ⑤	Unterstützung durch Vorgesetzte	„Man kann sich darauf verlassen, dass die Vorgesetzten uns Mitarbeiter gut anleiten.“
① ② ③ ④ ⑤	Unterstützung durch Vorgesetzte	„Vorgesetzte zeigen Verständnis für uns Mitarbeiter.“
① ② ③ ④ ⑤	Gleichberechtigung	„Jeder, der hier arbeitet, ist frei von Benachteiligungen aufgrund von Geschlecht, Alter, Nationalität, Religionszugehörigkeit, Behinderung, sexueller Orientierung und Hautfarbe.“
① ② ③ ④ ⑤	Moral	„Die Geschäftsleitung unterstützt auch wohlätige und gemeinnützige Projekte außerhalb des Unternehmens.“

#### 4. Aussagen (Items) für Mitarbeitercommitment

Tabelle 10: Aussagen (Items) für Mitarbeitercommitment

Zustimmungsgrad von 1 bis 5	Dimension	Item
① ② ③ ④ ⑤	Affektives Commitment	„Ich würde gerne den Rest meines Lebens in diesem Betrieb arbeiten.“
① ② ③ ④ ⑤	Affektives Commitment	„Ich fühle mich mit dem Betrieb emotional verbunden.“
① ② ③ ④ ⑤	Affektives Commitment	„Dieser Betrieb hat eine hohe emotionale Bedeutung für mich.“
① ② ③ ④ ⑤	Affektives Commitment	„Ich sehe die Probleme des Betriebs als meine eigenen an.“
① ② ③ ④ ⑤	Affektives Commitment	„Ich spüre eine starke Zugehörigkeit zu diesem Betrieb.“
① ② ③ ④ ⑤	Affektives Commitment	„Ich fühle mich als Teil der Familie in diesem Betrieb.“

### III. Auswertungen

#### 1. Daten Netzdiagramm (in-)formelles Mitarbeitertraining

Trainingsform	Kennzahl	Große Familienunternehmen	Große Nicht-Familienunternehmen	Kleine und mittlere Familienunternehmen	Kleine und mittlere Nicht-Familienunternehmen
Formelles Mitarbeitertraining	Skala Mittelwert	34,77	37,78	30,85	30,33
	Standardabweichung	6,2	5,32	7,15	11,71
	Anzahl Beobachtungen	44	23	55	6
	Rang	4	1	6	8
	Mittelwertvergleiche	34,77 > 31,42 ( $\alpha = 0,01$ )***	37,78 > 35,16 ( $\alpha = 0,15$ )*	30,85 = 30,77 ( $\alpha = 0,05$ )**	-
	Niveau	2	3	1	1
Informelles Mitarbeitertraining	Skala Mittelwert	31,42	30,77	35	35,16
	Standardabweichung	5,12	3,96	5,87	6,18
	Anzahl Beobachtungen	42	26	51	6
	Rang	5	7	3	2
	Mittelwertvergleiche	31,42 > 30,85 ( $\alpha = 0,33$ )	30,77 = 30,33 ( $\alpha = 0,13$ )*	35 = 34,7 ( $\alpha = 0,14$ )*	35,16 = 35 ( $\alpha = 0,05$ )**
	Niveau	1	1	2	2

#### Signifikanzniveau ( $\alpha$ ):

$\alpha \leq 0,01$  : sehr signifikant \*\*\*

$0,01 < \alpha \leq 0,05$  : signifikant \*\*

$0,05 < \alpha \leq 0,15$  : leicht signifikant \*

$\alpha > 0,15$  : nicht signifikant



## 2. Auswertung zum Zusammenhang Familyness, Unternehmenskultur und Mitarbeitercommitment

### a) Deskriptive Auswertung

#### aa) Familynessskala

Deskriptive Statistik

	N	Spannweite	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Varianz
F_Eigentum_Führung_Kontrolle	95	16,00	4,00	20,00	15,0632	4,28707	18,379
F_Leistung	89	8,00	2,00	10,00	6,7753	2,44834	5,994
F_Information	83	8,00	2,00	10,00	7,5542	2,10836	4,445
F_Generationen	78	12,00	3,00	15,00	11,7179	3,00172	9,010
F_Verbundenheit_MA	85	20,00	5,00	25,00	18,5647	4,74203	22,487
F_Identität	93	16,00	4,00	20,00	14,4086	4,08666	16,701
F	52	80,00	20,00	100,00	74,7500	19,12895	365,917
F_r_Eigentum_Führung_Kontrolle	95	,80	,20	1,00	,7532	,21435	,046
F_r_Leistung	89	,80	,20	1,00	,6775	,24483	,060
F_r_Information	83	,80	,20	1,00	,7554	,21084	,044
F_r_Generationen	78	,80	,20	1,00	,7812	,20011	,040
F_r_Verbundenheit_MA	85	,80	,20	1,00	,7426	,18968	,036
F_r_Identität	93	,80	,20	1,00	,7204	,20433	,042
F_r	52	,80	,20	1,00	,7475	,19129	,037
Gültige Werte (Listenweise)	52						

bb) *Unternehmenskulturskala*

Deskriptive Statistik

	N	Spannweite	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standard- abweichung	Varianz
K_Supervisory_Support	118	12,00	3,00	15,00	11,0254	2,71892	7,393
K_Clarify_Goals	109	16,00	4,00	20,00	14,4587	3,80188	14,454
K_Gleichb	117	4,00	1,00	5,00	4,2308	1,17726	1,386
K_Moral	103	4,00	1,00	5,00	3,6990	1,21941	1,487
K	95	36,00	9,00	45,00	33,1789	7,60176	57,787
K_r_Supervisory_Support	118	,80	,20	1,00	,7350	,18126	,033
K_r_Clarify_Goals	109	,80	,20	1,00	,7229	,19009	,036
K_r_Gleichb	117	,80	,20	1,00	,8462	,23545	,055
K_r_Moral	103	,80	,20	1,00	,7398	,24388	,059
K_r	95	,80	,20	1,00	,7373	,16893	,029
Gültige Werte (Listenweise)	95						

cc) *Mitarbeitercommitmentskala*

Deskriptive Statistik

	N	Spannweite	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standard- abweichung	Varianz
C	113	24,00	6,00	30,00	21,6726	6,25848	39,169
C_r	113	,80	,20	1,00	,7224	,20862	,044
Gültige Werte (Listenweise)	113						

b) Auswertung der Skalen nach Altersgruppen

ONEWAY deskriptive Statistiken

		N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler	95 % - Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
						Untergrenze	Obergrenze		
C	1,00	46	19,3696	5,82851	,85937	17,6387	21,1004	7,00	28,00
	2,00	22	19,5455	7,43049	1,58418	16,2510	22,8399	6,00	29,00
	3,00	23	25,0435	4,42594	,92287	23,1296	26,9574	9,00	30,00
	4,00	22	25,0909	4,39598	,93723	23,1418	27,0400	11,00	30,00
	Gesamt	113	21,6726	6,25848	,58875	20,5060	22,8391	6,00	30,00
F	1,00	19	76,6316	13,52451	3,10273	70,1130	83,1502	45,00	93,00
	2,00	14	62,2857	26,70185	7,13637	46,8685	77,7029	20,00	95,00
	3,00	12	82,5000	11,50889	3,32233	75,1876	89,8124	62,00	100,00
	4,00	7	81,2857	15,17360	5,73508	67,2525	95,3190	55,00	96,00
	Gesamt	52	74,7500	19,12895	2,65271	69,4245	80,0755	20,00	100,00
K	1,00	39	33,8974	5,98153	,95781	31,9584	35,8364	18,00	42,00
	2,00	18	28,5556	10,92338	2,57467	23,1235	33,9876	9,00	43,00
	3,00	18	36,4444	5,12459	1,20788	33,8960	38,9928	29,00	45,00
	4,00	20	33,0000	7,25476	1,62221	29,6047	36,3953	19,00	43,00
	Gesamt	95	33,1789	7,60176	,77992	31,6304	34,7275	9,00	45,00

Einfaktorielle ANOVA

		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
C	Zwischen den Gruppen	861,938	3	287,313	8,884	,000
	Innerhalb der Gruppen	3524,947	109	32,339		
	Gesamt	4386,885	112			
F	Zwischen den Gruppen	3262,043	3	1087,348	3,389	,025
	Innerhalb der Gruppen	15399,707	48	320,827		
	Gesamt	18661,750	51			
K	Zwischen den Gruppen	597,479	3	199,160	3,749	,014
	Innerhalb der Gruppen	4834,479	91	53,126		
	Gesamt	5431,958	94			

Mehrfachvergleiche

Tamhane

Abhängige Variable	(i) Altersgruppen	(j) Altersgruppen	Mittelwertdifferenz (i-j)	Standardfehler	Signifikanz	95 % - Konfidenzintervall	
						Untergrenze	Obergrenze
C	1,00	2,00	-,17589	1,80226	1,000	-5,2114	4,8596
		3,00	-5,67391*	1,26103	,000	-9,1129	-2,2349
		4,00	-5,72134*	1,27158	,000	-9,1952	-2,2475
	2,00	1,00	,17589	1,80226	1,000	-4,8596	5,2114
		3,00	-5,49802*	1,83339	,030	-10,6193	-,3767
		4,00	-5,54545*	1,84066	,029	-10,6856	-,4053
	3,00	1,00	5,67391*	1,26103	,000	2,2349	9,1129
		2,00	5,49802*	1,83339	,030	,3767	10,6193
		4,00	-,04743	1,31533	1,000	-3,6749	3,5800
	4,00	1,00	5,72134*	1,27158	,000	2,2475	9,1952
		2,00	5,54545*	1,84066	,029	,4053	10,6856
		3,00	,04743	1,31533	1,000	-3,5800	3,6749
F	1,00	2,00	14,34586	7,78169	,401	-8,6458	37,3375
		3,00	-5,86842	4,54586	,753	-18,7959	7,0590
		4,00	-4,65414	6,52059	,983	-26,0683	16,7600
	2,00	1,00	-14,34586	7,78169	,401	-37,3375	8,6458
		3,00	-20,21429	7,87183	,110	-43,4233	2,9947
		4,00	-19,00000	9,15527	,275	-45,9472	7,9472
	3,00	1,00	5,86842	4,54586	,753	-7,0590	18,7959
		2,00	20,21429	7,87183	,110	-2,9947	43,4233
		4,00	1,21429	6,62790	1,000	-20,3792	22,8078
	4,00	1,00	4,65414	6,52059	,983	-16,7600	26,0683
		2,00	19,00000	9,15527	,275	-7,9472	45,9472
		3,00	-1,21429	6,62790	1,000	-22,8078	20,3792
K	1,00	2,00	5,34188	2,74705	,331	-2,6006	13,2844
		3,00	-2,54701	1,54155	,492	-6,8231	1,7290
		4,00	,89744	1,88387	,998	-4,3784	6,1733
	2,00	1,00	-5,34188	2,74705	,331	-13,2844	2,6006
		3,00	-7,88889	2,84392	,061	-16,0355	,2577
		4,00	-4,44444	3,04310	,636	-13,0330	4,1441
	3,00	1,00	2,54701	1,54155	,492	-1,7290	6,8231
		2,00	7,88889	2,84392	,061	-,2577	16,0355
		4,00	3,44444	2,02251	,460	-2,2028	9,0917
	4,00	1,00	-,89744	1,88387	,998	-6,1733	4,3784
		2,00	4,44444	3,04310	,636	-4,1441	13,0330
		3,00	-3,44444	2,02251	,460	-9,0917	2,2028

\* Die Mittelwertdifferenz ist auf dem Niveau 0,05 signifikant.

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Struktur der auswertbaren Fragebögen der Karrieretage Familienunternehmen (2008-2018) .....	4
Tabelle 2:	Kurzüberblick über die wichtigsten Kriterien bei der Arbeitgeberwahl.....	7
Tabelle 3:	Untersuchte Standortfaktoren.....	75
Tabelle 4:	Karrieremöglichkeiten (PCO) nach Kraimer et al., 2011 .....	110
Tabelle 5:	Übersicht Zwei-Faktoren-Theorie .....	136
Tabelle 6:	Teilnehmer Experteninterviews CSR .....	138
Tabelle 7:	Items (in-)formelles Training.....	181
Tabelle 8:	Aussagen (Items) für Familyness .....	182
Tabelle 9:	Aussagen (Items) für Unternehmenskultur.....	184
Tabelle 10:	Aussagen (Items) für Mitarbeitercommitment .....	185



# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Wahrnehmung von Familienunternehmen im Vergleich zu großen Nicht-Familienunternehmen .....	5
Abbildung 2:	Die wichtigsten Arbeitsplatzcharakteristika .....	6
Abbildung 3:	Die wichtigsten Faktoren (Personalverantwortliche vs. Bewerber) .....	9
Abbildung 4:	Gründe für den Verbleib in einem Unternehmen .....	10
Abbildung 5:	Baustein „Hohes fixes Gehalt“ nach Studienrichtung .....	11
Abbildung 6:	Baustein „Fixes Gehalt“ nach Qualifikationsniveau .....	11
Abbildung 7:	Baustein „Hohes variables Gehalt“ .....	12
Abbildung 8:	Baustein „Geringere Wochenarbeitszeit“ nach Studienrichtung .....	12
Abbildung 9:	Baustein „Geringere Wochenarbeitszeit“ nach Qualifikationsniveau .....	13
Abbildung 10:	Baustein „Höhere Anzahl Urlaubstage“ nach Qualifikationsniveau .....	14
Abbildung 11:	Baustein „Möglichkeit eines Sabbaticals“ .....	14
Abbildung 12:	Faktoren einer guten Arbeitsatmosphäre.....	15
Abbildung 13:	Optimaler Auswahlprozess von Managern in Familienunternehmen nach Hülsbeck, 2016 .....	42
Abbildung 14:	Wahrnehmung der Work-Life-Balance in Familienunternehmen .....	69
Abbildung 15:	Wahrnehmung der Work-Life-Balance nach Geschlecht .....	70
Abbildung 16:	Wahrnehmung der Work-Life-Balance nach Generationen .....	71
Abbildung 17:	Wahrnehmung der Work-Life-Balance nach Betriebszugehörigkeit .....	71
Abbildung 18:	Wahrnehmung der Work-Life-Balance nach Familienstand .....	72
Abbildung 19:	Wohnortpräferenz der Befragten für den Berufseinstieg .....	77
Abbildung 20:	Größe der Orte und Städte, in denen die Befragten aufwuchsen .....	78
Abbildung 21:	Bewertung der Standortfaktoren nach absteigenden Mittelwerten .....	79
Abbildung 22:	Signifikante Standortfaktoren für die Variable Geschlecht nach Mittelwertdifferenzen .....	80
Abbildung 23:	Signifikante Standortfaktoren für die Variable Studienfach nach Mittelwertdifferenzen .....	81
Abbildung 24:	Verteilung nach Größenklassen .....	87
Abbildung 25:	Teilnehmer nach Funktion .....	88

Abbildung 26:	Relevanz der Trainingsformen.....	89
Abbildung 27:	Anwendung Trainingspläne.....	90
Abbildung 28:	Verteilung der Teilnehmer nach Unternehmensgröße .....	94
Abbildung 29:	Teilnehmer nach Funktion .....	95
Abbildung 30:	Stellenwert der Weiterbildung .....	96
Abbildung 31:	Anwendung digitaler Lernformen .....	96
Abbildung 32:	Digitale Lernformen in Familienunternehmen .....	98
Abbildung 33:	Digitale Lernformen in Nicht-Familienunternehmen .....	99
Abbildung 34:	Anwendungsbereiche digitaler Lernformen .....	100
Abbildung 35:	Qualitätskriterien digitaler Lernformen.....	101
Abbildung 36:	Verteilung Teilnehmer Auslandsentsendung .....	103
Abbildung 37:	Teilnehmer nach Funktion .....	104
Abbildung 38:	Nachfrage nach Auslandsentsendungen .....	105
Abbildung 39:	Auslandsentsendungsangebote.....	105
Abbildung 40:	Nachfrage nach Entsendungsbetreuung .....	106
Abbildung 41:	Entsendungsbetreuung.....	107
Abbildung 42:	Nachfrage nach Wiedereingliederungsbetreuung .....	108
Abbildung 43:	Wiedereingliederungsbetreuung.....	109
Abbildung 44:	Teilnehmerverteilung Karrieremöglichkeiten .....	111
Abbildung 45:	Teilnehmer nach Funktion .....	112
Abbildung 46:	Karrieremöglichkeiten.....	113
Abbildung 47:	Mittelwerte Karrieremöglichkeiten .....	113
Abbildung 48:	Anteil Teilnehmer nach höchstem Bildungsabschluss .....	129
Abbildung 49:	Verteilung der Teilnehmer nach Unternehmensgröße .....	129
Abbildung 50:	Verteilung der Teilnehmer nach Altersklassen.....	130
Abbildung 51:	Streudiagramme und Korrelationsmatrix.....	132
Abbildung 52:	Zusammenhang Mitarbeitercommitment, Unternehmenskultur und Familyness .....	132
Abbildung 53:	Faktoren zur Durchführung von CSR-Aktivitäten (in Anlehnung an Radicke, 2019).....	141



## Abkürzungsverzeichnis

ca.	circa
CEO	Chief Executive Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
h	Stunde
HRM	Human Resource Management
HR	Human Resources
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
M	Mittelwert
m	männlich
MA	Mitarbeiter
n	Anzahl
NM	Normierter Mittelwert
OSD	Organizational support for development
PCO	Perceived career opportunities
P	Person
r	Korrelationskoeffizient
SD	Standardabweichung
w	weiblich



# Literaturverzeichnis

- Absolventa (2017). Generation XYZ – der Überblick über die Generationen auf dem Arbeitsmarkt. <https://www.absolventa.de/karriereguide/berufseinsteiger-wissen/xyz-generationen-arbeitsmarkt-ueberblick>, abgerufen am 13.09.2019.
- Achleitner, A. K., Kaserer, C., Kauf, T. und Volk, S. (2010). DAXplus family: Ein Aktienindex zur Darstellung der Performance von Familienunternehmen (No. 2010-05). CEFS working paper series.
- Achleitner, A. K., Rapp, M. S., Schaller, P. und Wolff, M. (2010). Selected Aspects of Executive Remuneration in Listed Firms: Family vs. Non-Family Firms (Ausgewählte Aspekte der Vorstandsvergütung in börsennotierten Unternehmen: Familien- vs. Nicht-Familienunternehmen). In: Zeitschrift für Corporate Governance, Nr. 3.
- Aguinis, H. und Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. In: Annual review of psychology, Vol. 60, S. 451-474.
- Aguinis, H. und Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. In: Journal of Management, Vol. 38, Nr. 4, S. 932-968.
- Akerlof, G. und Kranton, R. (2005). Identity and the Economics of Organizations. In: Journal of Economic perspectives, Vol. 19, Nr. 1, S. 9-32.
- Albach, H., Specht, D. und Wildemann, H. (Hrsg.) (2000). Virtuelle Unternehmen. Wiesbaden.
- Albrecht, S. und Revermann, S. (2016). Digitale Medien in der Bildung: Endbericht zum TA-Projekt. 18/9606 No. TAB-Arbeitsbericht Nr. 171. <https://www.tab-beim-bundestag.de/de/pdf/publikationen/berichte/TAB-Arbeitsbericht-ab171.pdf>, abgerufen am 12.07.2019.
- Allen, N. und Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. In: Journal of occupational psychology, Vol. 63, Nr. 1, S. 1-18.
- Alvesson, M. (1994). Cultural perspectives on organizations. 1. Auflage, Cambridge.
- Anderson, R. und Reeb, D. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. In: The Journal of Finance, Vol. 58, Nr. 3, S. 1301-1328.
- Anderson, B. (2005). Expatriate selection: good management or good luck? In: The International Journal of Human Resource Management, Vol. 16, Nr. 4, S. 567-583.
- Armutat S. (2013). Personalcontrolling für die Praxis: Konzept – Kennzahlen – Unternehmensbeispiele. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
- Armutat S. (2019). Anzahl der Unique User von Xing in Deutschland von Mai 2018 bis Mai 2019 (in Millionen). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/418088/umfrage/online-besucherzahlen-von-xing-als-zeitreihe/>, abgerufen am 12.07.2019.

- Aronoff, C. (2000). *More than Family: Non-Family Executives in the Family Business*, New York.
- Aronoff, C. und Ward, J. (2011). *Family Business Values*, New York.
- Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. und Bell, S. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, Nr. 2, S. 234-245.
- Artz, B. (2010). Fringe benefits and job satisfaction. In: *International Journal of Manpower*, Vol. 31, Nr. 6, S. 626-644.
- Ashforth, B. und Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. In: *Academy of Management Review*, Vol. 14, Nr. 1, S. 20-39.
- Astrachan, J. und Kolenko, T. (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices. In: *Family Business Review*, Nr. 7, S. 251-262.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. In: *International Journal of Project Management*, Vol. 17, Nr. 6, S. 337-342.
- Au, C. von (2017a). *Auswahl und Onboarding von Führungspersönlichkeiten*. Wiesbaden.
- Au, C. von (2017b). *Impulse für eine Next-Practice-Führungskräfte-Auswahl: Persönlichkeit, Kompetenzen, Motive und sonstige Passungsdimensionen*. In: *Auswahl und Onboarding von Führungspersönlichkeiten*.
- Augustin, M., Amon, U., Bullinger, M. und Gieler, U. (2000). Empfehlungen zur Erfassung von Lebensqualität in der Dermatologie. In: *Dermatology and Psychosomatics/Dermatologie und Psychosomatik*, Vol. 1, Nr. 2, S. 76-82.
- Ausbildernetz.de. (2017). *Web Based Training – WBT*. <http://www.ausbildernetz.de/plus/waehrend/ausbildung/angebot/wbt.rsys>, abgerufen am 12.07.2019.
- Azoury, A., Daou, L. und Sleiaty, F. (2013). Employee engagement in family and non-family firms. In: *International Strategic Management Review*, Vol. 1, 1-2, S. 11-29.
- Badura, B., Schröder, H. und Vetter, C. (Hrsg.) (2009). *Fehlzeiten-Report 2008*. Berlin, Heidelberg.
- Bammens, Y., Notelaers, G. und van Gils, A. (2015). Implications of family business employment for employees' innovative work involvement. In: *Family Business Review*, Vol. 28, Nr. 2, S. 123-144.
- Bartel, A. (1994): Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs. In: *Industrial Relations*, Vol. 33, Nr. 4, S. 411-425.
- Barrantes, L. (2008). Man kann nur managen, was man auch messen kann! Die Messung von Qualität. In: *ZfCM – Zeitschrift für Controlling & Management*, 52. Jg., Sonderheft 3 (S. 10-17). Wiesbaden.

- Bassanini, A., Breda, T. und Caroli Eve, Antoine, Rebérioux (2010). Working in family firms: less paid but more secure? Evidence from French matched employer-employee data. In: PSE Working Papers, 2010-40.
- Bauer, T. (2013): Innovationen in Familienunternehmen: eine empirische Untersuchung. Springer Gabler
- Bauer, U., Bittlingmayer, U. H. und Scherr, A. (Hrsg.) (2012). Handbuch Bildungs- und Erziehungssoziologie, Wiesbaden.
- BBSR (2015). Raumgliederungen auf Gemeindebasis: Stadt- und Gemeindetyp. [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumbeobachtung/Raumabgrenzungen/deutschland/gemeinden/StadtGemeindetyp/download-karte-sgtyp.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=14](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumbeobachtung/Raumabgrenzungen/deutschland/gemeinden/StadtGemeindetyp/download-karte-sgtyp.pdf?__blob=publicationFile&v=14), abgerufen am 12.07.2019.
- Becker, M. (2013). Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 6. Auflage, Stuttgart.
- Becker, W. und Ulrich, P. (Hrsg.) (2015). Praxishandbuch Controlling. Wiesbaden.
- Benchmarking Center Europe und Schmieder, M. (2017). Hidden Champions. [https://www.benchmarking.center/images/download/studien/benchmarking/bmc\\_hidden\\_champions\\_2017.pdf](https://www.benchmarking.center/images/download/studien/benchmarking/bmc_hidden_champions_2017.pdf), abgerufen am 12.07.2019.
- Bendel, O. (2017). Mobile Learning. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/435569393/mobile-learning-v6.html>, abgerufen am 12.07.2019.
- Berrone, P., Cruz, C. und Gomez-Mejia, L. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. In: Family Business Review, Vol. 25, Nr. 3, S. 258-279.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. und Larraza-Kintana, M. (2010): Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? In: Administrative Science Quarterly, Vol. 55, Nr. 1, S. 82-113.
- Berufsstart (2018). Attraktive Arbeitgeber 2018. <https://www.berufsstart.de/karriere/attraktive-arbeitgeber/Studie-Attraktive-Arbeitgeber.pdf>, abgerufen am 12.07.2019.
- Bett, K. (2013). Webinare – Eintagsfliege oder dauerhafte Chance für motiviertes Lernen? [https://clc-learning.de/cms/wp-content/uploads/2017/12/344DE\\_WP\\_E-Learning-mit-Webinaren.pdf](https://clc-learning.de/cms/wp-content/uploads/2017/12/344DE_WP_E-Learning-mit-Webinaren.pdf)
- Bhattacharya, C., Sen, S. und Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. In: MIT Sloan management review, Vol. 49, Nr. 2.
- Bhattacharya, U. und Ravikumar, B. (2002). From Cronies to Professionals: The Evolution of Family Firms. In: SSRN Electronic Journal.
- Binder, N. (2016). Performance and Talent: Introduction and Overview. In: Handbook of Human Resources Management, S. 407-425.

- Birdi, K., Allan, C. und Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of 4 types of employee development activity. In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, Nr. 6, S. 845-857.
- Birdthistle, N. (2006). Training and learning strategies of family businesses: An Irish case. In: *Journal of European Industrial Training*, Vol. 30, Nr. 7, S. 550-568.
- Birdthistle, N. und Fleming, P. (2005). Creating a learning organisation within the family business: An Irish perspective. In: *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29, Nr. 9, S. 730-750.
- Bishop, D. (2008). The small enterprise in the training market. In: *Education + Training*, Vol. 50, 8/9, S. 661-673.
- Bloom, N., Kretschmer, T. und van Reenen, J. (2011). Are family-friendly workplace practices a valuable firm resource? In: *Strategic Management Journal*, Vol. 32, Nr. 4, S. 343-367.
- Boneau, A. (1960). The effects of violations of assumptions underlying the t test. In: *Psychological Bulletin*, Nr. 57, S. 49-64.
- Bortz, J. und Döring, N. (2002). *Forschungsmethoden und Evaluation: Für Human- und Sozialwissenschaftler*. 3. Auflage, Springer-Lehrbuch. Berlin, Heidelberg.
- Bossler, M., Kubis, A. und Moczall, A. (2017). Neueinstellungen im Jahr 2016: Große Betriebe haben im Wettbewerb um Fachkräfte oft die Nase vorn. <http://doku.iab.de/kurzber/2017/kb1817.pdf>, abgerufen am 12.07.2019.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Brothers. In: New York.
- Braddy, P., Meade, A. und Kroustalis, C. (2006). Organizational recruitment website effects on viewers' perceptions of organizational culture. In: *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20, Nr. 4, S. 525-543.
- Brammer, S., Millington, A. und Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. In: *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, Nr. 10, S. 1701-1719.
- Brockhaus (2018). Expatleben. <https://www.neckaralblive.de/expatleben-14439/>, abgerufen am 12.07.2019.
- Brockhoff, K. (2012). *Family Business Governance: Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen*. 2. Auflage, Berlin.
- Brusilovsky, P. und Peylo, C. (2003). Adaptive and intelligent web-based educational systems. *International Journal of Artificial Intelligence in Education (IJAIED)*, 13, 159-172.
- Bühner, M. (2015). Sinn und Unsinn bei der Auswahl von Führungskräften: Ein kritischer Blick auf Instrumente und Vorgehensweise. In: *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte*, I.M. Welpel, P. Brosi, L. Ritzenhöfer und T. Schwarzmüller (Hrsg.), Wiesbaden.

- Bundesagentur für Arbeit (2018). Fachkräfteengpassanalyse. <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraefte/BA-FK-Engpassanalyse.pdf>, abgerufen am 12.07.2019.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013). Arbeitsmarktprognose 2030. [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a756-arbeitsmarktprognose-2030.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a756-arbeitsmarktprognose-2030.pdf?__blob=publicationFile), abgerufen am 12.07.2019.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017). Neue CSR-Berichtspflicht für Unternehmen ab 2017. <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Politik/CSR-national/Aktivitaeten-der-Bundesregierung/CSR-Berichtspflichten/richtlinie-zur-berichterstattung.html>, abgerufen am 12.07.2019.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2016). Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016. <https://www.bmfsfj.de/blob/95434/ede1131bedf5bbbb477cfd478bcc1b7/unternehmensmonitor-familienfreundlichkeit-2016-broschuere-data.pdf>, abgerufen am 12.07.2019.
- Burkart, M., Panunzi, F. und Shleifer, A. (2003). Family Firms. In: *The Journal of Finance*, Vol. 58, Nr. 5, S. 2167-2201.
- Busold, M. (2016). Professioneller Auswahlprozess – Ein Instrument des CSR. In: *CSR und Human Resource Management*, T. Doyé (Hrsg.), Berlin, Heidelberg.
- Brusilovsky, P. und Peylo, C. (2003). Adaptive and Intelligent Web-based Educational Systems. In: *International Journal of Artificial Intelligence in Education*, Nr. 13, S. 156-169.
- Cable, D. und Edwards, J. (2004). Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. In: *The Journal of applied psychology*, Vol. 89, Nr. 5, S. 822-834.
- Cable, D. und Judge, T. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. In: *The Journal of applied psychology*, Vol. 82, Nr. 4, S. 546-561.
- Caligiuri, P., Tarique, I. und Jacobs, R. (2009). Selection for international assignments. In: *Human Resource Management Review*, Vol. 19, Nr. 3, S. 251-262.
- Cameron, K. und Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. 3. Auflage, San Francisco, Calif.
- Capnary, M., Rachmawati, R. und Agung, I. (2018). The influence of flexibility of work to loyalty and employee satisfaction mediated by work life balance to employees with millennial generation background in Indonesia startup companies. In: *Business: Theory and Practice*, Vol. 19, Nr. 2, S. 217-227.
- Carrasco-Hernandez, A. und Sánchez-Marín, G. (2007). The Determinants of Employee Compensation in Family Firms: Empirical Evidence. In: *Family Business Review*, Nr. 3, S. 215-228.

- Casado, F. (2008). The Impact of Family Business on Society. In: Family Values and Value Creation, J. Tàpies und J.L. Ward (Hrsg.), London.
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C. und Gomez-Mejia, L. (2012). Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders. In: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 36, Nr. 6, S. 1153-1173.
- Chang, Y.-Y., Gong, Y. und Peng, M. (2012). Expatriate Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and Subsidiary Performance. In: Academy of Management Journal, Vol. 55, Nr. 4, S. 927-948.
- Chang, Y.-Y. und Smale, A. (2013). Expatriate characteristics and the stickiness of HRM knowledge transfers. In: The International Journal of Human Resource Management, Vol. 24, Nr. 12, S. 2394-2410.
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. In: Sociology, S. 1-22.
- Child, J. (1997). Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. In: Organization Studies, Nr. 18, S. 43-76.
- Choi, S.-G. und Johanson, J. (2012). Knowledge translation through expatriates in international knowledge transfer. In: International Business Review, Vol. 21, Nr. 6, S. 1148-1157.
- Chrisman, J., Chua, J. und Steier, L. (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction. In: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 29, Nr. 3, S. 237-247.
- Chrisman, J., Memili, E. und Misra, K. (2014). Nonfamily Managers, Family Firms, and the Winner's Curse: The Influence of Noneconomic Goals and Bounded Rationality. In: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 38, Nr. 5, S. 1103-1127.
- Chua, J., Chrisman, J. und Chang, E. (2004). Are Family Firms Born or Made? An Exploratory Investigation. In: Family Business Review, Vol. 17, Nr. 1, S. 37-54.
- Clarke, T. und Hermens, A. (2001). Corporate developments and strategic alliances in e-learning. In: Education + Training, Vol. 43, 4/5, S. 256-267.
- Colbert, B. (2004). The Complex Resource-Based View: Implications for theory and practice in strategic human resource management. In: Academy of Management Review, S. 341-358.
- Collins, J. und Porras, J. (1995). Building a Visionary Company. In: California Management Review, Vol. 37, Nr. 2, S. 80-100.
- Colombier, N. und Masclat, D. (2008). Intergenerational correlation in self employment: some further evidence from French ECHP data. In: Small Business Economics, Vol. 30, Nr. 4, S. 423-437.



- Corbetta, G. und Salvato, C. (2004). Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on "Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence". In: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 28, Nr. 4, S. 355-362.
- Cramer, E. und Kamps, U. (2008). Grundlagen der Wahrscheinlichkeitsrechnung und Statistik. 3. Auflage, Berlin.
- Cruz, C., Firfiray, S. und Gomez-Mejia, L. (2011). Socioemotional Wealth and Human Resource Management (HRM) in Family-Controlled Firms. In: Research in Personnel and Human Resources Management, A. Joshi, H. Liao und J.J. Martocchio (Hrsg.).
- Dannhäuser, R. (2014). Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How. Wiesbaden.
- Davis, J., Schoorman, F. und Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. In: Academy of Management Review, Vol. 22, Nr. 1, S. 20-47.
- Deakins, D., Battisti, M., Coetzer, A. und Roxas, H. (2012). Predicting management development and learning behaviour in New Zealand SMEs. In: The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, Vol. 13, Nr. 1, S. 11-24.
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B. und Mercken, R. (2013). Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research. In: Family Business Review, Vol. 26, Nr. 1, S. 81-99.
- Denison, D., Lief, C. und Ward, J. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. In: Family Business Review, Vol. 17, Nr. 1, S. 61-70.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2011). HR Kennzahlen auf dem Prüfstand. [https://www.dgfp.de/hr-wiki/DGFP\\_Studie\\_\\_HR\\_Kennzahlen\\_auf\\_dem\\_Pr%C3%BCfstand.pdf](https://www.dgfp.de/hr-wiki/DGFP_Studie__HR_Kennzahlen_auf_dem_Pr%C3%BCfstand.pdf), abgerufen am 12.07.2019.
- Die Deutsche Wirtschaft (2017). Die Top-15-Branchen der größten Familienunternehmen. <https://die-deutsche-wirtschaft.de/die-top-15-branchen-der-groessten-familienunternehmen/>, abgerufen am 12.07.2019.
- DIW Berlin, Lauber, V., Reiter, S. und Storck, J. (2015). Familienfreundlichkeit in Unternehmen: Status Quo in Deutschland und Forschungsstand. [https://www.diw.de/sixcms/detail.php?id=diw\\_01.c.513604.de](https://www.diw.de/sixcms/detail.php?id=diw_01.c.513604.de), abgerufen am 13.09.2019.
- DIW Berlin (2016): SOEP Survey Papers. SOEP 2016 – Erhebungsinstrumente 2016 (Welle 33) des Sozio-oekonomischen Panels: Personenfragebogen, Stichproben A-L3, [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.571045.de/diw\\_ssp0345.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.571045.de/diw_ssp0345.pdf), abgerufen am 13.09.2019.
- Dohmen, G. (1999). Weiterbildungsinstitutionen, Medien, Lernumwelten. Rahmenbedingungen und Entwicklungshilfen für das selbstgesteuerte Lernen. Bonn: BMBF
- Donnelley, R. (1988). The Family Business. In: Family Business Review, Vol. 1, Nr. 4, S. 427-445.

- Doyé, T. (Hrsg.) (2016). *CSR und Human Resource Management*. Berlin, Heidelberg.
- Duh, M., Belak, J. und Milfelner, B. (2010). Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 97, Nr. 3, S. 473-489.
- Dunn, T. und Holtz-Eakin, D. (2000). Financial Capital, Human Capital, and the Transition to Self-Employment: Evidence from Intergenerational Links. In: *Journal of Labor Economics*, Vol. 18, Nr. 2, S. 282-305.
- Dyer, W. (1992). *The entrepreneurial experience: confronting career dilemmas of the start-up executive*. San Francisco.
- Eggers, W. (2015). Faire Vergütung aus Sicht der Mitarbeiter. <https://www.personalwirtschaft.de/ajax/produkte/archiv/magazin/ausgabe-12-special-managementberatung-2015/0%3A7450269.htm?print=1&cHash=36058251ecb683abd819ec298106e7ff>, abgerufen am 12.07.2019.
- Eimecke, J., Suckau, K., Storz, S. und Kaiser, M. J. (2017). *E-Recruiting: Anforderungen und Präferenzen von HR-Professionals. Ergebnisbericht einer empirischen Studie*. Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer-Instituts für Angewandte Informationstechnik FIT, Bayreuth URN: urn:nbn:de:bvb:703-epub-3336-3.
- Ellwart, T., Russell, Y. und Blanke, K. (2016). Führung als Doppelspitze: Co-Leitung erfolgreich managen. In: *Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte*, J. Felfe und R. van Dick (Hrsg.), Berlin, Heidelberg.
- Elprana, G., Hernandez, A. und Pundt, L. (2016). Frauen in Führungspositionen. In: *Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte*, J. Felfe und R. van Dick (Hrsg.), Berlin, Heidelberg.
- Eltern (2016). In welchem Alter planen Sie Ihr erstes Kind zu bekommen? <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/501040/umfrage/gewuenshtes-alter-beim-ersten-kind/>, abgerufen am 12.07.2019.
- Eraut, M. (2010). Informal learning in the workplace. In: *Studies in Continuing Education*, Vol. 26, Nr. 2, S. 247-273.
- Ernst & Young (2016). *Fremdmanager in Familienunternehmen: Familienfremde Topmanager gewinnen und binden*. [http://www.esceurope.de/files/Studie\\_EY-ESCP\\_dt.pdf](http://www.esceurope.de/files/Studie_EY-ESCP_dt.pdf), abgerufen am 12.07.2019.
- Ernst & Young (2018). *Mittelstandsbarometer Januar 2018*. [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-mittelstandsbarometer-januar-2018/\\$FILE/ey-mittelstandsbarometer-januar-2018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-mittelstandsbarometer-januar-2018/$FILE/ey-mittelstandsbarometer-januar-2018.pdf), abgerufen am 12.07.2019.
- Erpenbeck, J., Sauter, S. und Sauter, W. (2015). *E-Learning und Blended Learning – Selbstgesteuerte Lernprozesse zum Wissensaufbau und zur Qualifizierung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Europäische Kommission (2001). Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Responsibility. [http://europa.eu/rapid/press-release\\_DOC-01-9\\_en.pdf](http://europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf), abgerufen am 12.07.2019.
- Europäische Kommission (2011). Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2011/DE/1-2011-681-DE-F1-1.Pdf>, abgerufen am 12.07.2019.
- Eurostat (2008). Durchschnittliche (bisherige) Dauer der Betriebszugehörigkeit (in Jahren) von 15- bis 64-jährigen Arbeitnehmern 1992 und 2008. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/164977/umfrage/arbeitnehmer---dauer-der-betriebszugehoerigkeit-1992-und-2008/>, abgerufen am 12.07.2019.
- e-teaching.org. (2015). CBT und WBT. [https://www.e-teaching.org/technik/aufbereitung/cbt\\_wbt](https://www.e-teaching.org/technik/aufbereitung/cbt_wbt), abgerufen am 13.09.2019.
- Evangeline, E. und Gopal Ragavan, V. (2016). Organisational culture and motivation as instigators for employee engagement. In: Indian Journal of Science and Technology, Vol. 9, Nr. 2, S. 1-4.
- Faems, D., Sels, L., Winne, S. de und Maes, J. (2005). The effect of individual HR domains on financial performance: evidence from Belgian small businesses. In: International Journal of Human Resource Management, Nr. 16, S. 676-700.
- Fernández, Z. und Nieto, M. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. In: Family Business Review, Vol. 18, Nr. 1, S. 77-89.
- Felfe, J. und van Dick, R. (Hrsg.) (2016). Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte, J. Felfe und R. van Dick (Hrsg.), Berlin, Heidelberg.
- FIF (2013). Arbeitgebermarke Familienunternehmen? [https://www.zu.de/institute/fif/assets/pdf/pfifig/01\\_2013\\_pFIFig\\_Arbeitgebermarke\\_FIF.pdf](https://www.zu.de/institute/fif/assets/pdf/pfifig/01_2013_pFIFig_Arbeitgebermarke_FIF.pdf), abgerufen am 12.07.2019.
- Fitzgerald, W. (1992). Training Versus Development. In: Training & Development, Nr. 5, S. 81-84.
- Fletcher, D., Melin, L. und Gimeno, A. (2012). Culture and values in family business – A review and suggestions for future research. In: Journal of Family Business Strategy, Vol. 3, Nr. 3, S. 127-131.
- Forret, M. und Sullivan, S. (2002). A Balanced Scorecard Approach to Networking: A Guide to Successfully Navigating Career Changes. In: Organizational Dynamics, Vol. 31, Nr. 3, S. 245-258.
- Frank, F., Finnegan, R. und Taylor, C. (2004). The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century. In: Human resource planning, Vol. 27, Nr. 3, S. 12-26.
- Frank, H., Kessler, A., Rusch, T., Suess-Reyes, J. und Weismeier-Sammer, D. (2017). Capturing the familiness of family businesses: Development of the family influence familiness scale (FIFS). In: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 41, Nr. 5, S. 709-742.

- Frank, H., Lueger, M., Nosé, L. und Suchy, D. (2010). The concept of „Familianness“: Literature review and systems theory-based reflections. In: *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 1, Nr. 3, S. 119-130.
- Frohn, T. (2016). Digitales Lernen ist nicht der Maßstab. <https://www.vdi-wissensforum.de/vdi-wissensforum/presse/digitales-lernen-ist-nicht-der-massstab/>, abgerufen am 13.09.2019.
- Gabler Wirtschaftslexikon. Soziale Medien. Definition. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/soziale-medien-52673/version-275791>, abgerufen am 12.07.2019.
- Gager, S., Bowley, R., Batty, R. und Cruz, E. (2015). 2015 Global Recruiting Trends. [https://snap.licdn.com/microsites/content/dam/business/talent-solutions/global/en\\_US/c/pdfs/recruiting-trends-global-linkedin-2015.pdf](https://snap.licdn.com/microsites/content/dam/business/talent-solutions/global/en_US/c/pdfs/recruiting-trends-global-linkedin-2015.pdf), abgerufen 13.09.2019.
- Gallo, M. und Garcia Pont, C. (1996). Important Factors in Family Business Internationalization. In: *Family Business Review*, Vol. 9, Nr. 1, S. 45-59.
- Garcia-Carbonell, N., Martin-Alcazar, F. und Sanchez-Gardey, G. (2014). Understanding the HRM-Performance Link: A Literature Review on the HRM Strategy Formulation Process. In: *International Journal of Business Administration*, Vol. 5, Nr. 2.
- Garrison, D. R. und Kanuka, H. (2004). Blended learning: Uncovering its transformative potential in higher education. *Internet and Higher Education*, 7, S. 95-105.
- Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J. und Kellermanns, F. (2012). The Adolescence of Family Firm Research. In: *Journal of Management*, Vol. 38, Nr. 4, S. 1010-1037.
- Gerlach, I. und Schneider, H. (2012). *Betriebliche Familienpolitik: Kontexte, Messungen und Effekte*. Wiesbaden.
- Gerpott, T. J. und Siemers, S. H. A. (Hrsg.) (1995). *Controlling von Personalprogrammen*. Stuttgart.
- Gläser, J. und Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 4. Auflage, Wiesbaden.
- Glücksburg, K. und Ochsner, M. (1989). Unternehmenskultur, Image, Leitbild, Strategie. In: *Management Zeitschrift*, Vol. 1989, S. 95-98.
- Gómez-Mejía, L., Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. und Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 52, Nr. 1, S. 106-137.
- Gottschalk, S., Lubczyk, M., Hauer, A. und Keese, D. (2019). Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. *Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.)*, München.
- Grabow, B., Henckel, D. und Hollbach-Grömig, B. (1995). *Weiche Standortfaktoren*. Stuttgart.
- Graves, C. und Thomas, J. (2008). Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An Examination of Family Influence. In: *Family Business Review*, Vol. 21, Nr. 2, S. 151-167.

- Gray, M. und Tudball, J. (2003). Family-Friendly Work Practices: Differences within and Between Workplaces. In: *Journal of Industrial Relations*, Vol. 45, Nr. 3, S. 269-291.
- Greulich, M. (2009). „Revidierte Wirtschaftszweig- und Güterklassifikationen fertiggestellt“, Statistisches Bundesamt. In: *Wirtschaft und Statistik*, Vol. 1, S. 36-46.
- Gurd, B. und Thomas, J. (2012). Family business management. In: *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 18, Nr. 3, S. 286-304.
- Habbershon, T., Williams, M. und MacMillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, Nr. 4, S. 451-465.
- Habbershon, T. und Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. In: *Family Business Review*, Vol. 12, Nr. 1, S. 1-25.
- Hahn, D. und Taylor, B. (Hrsg.) (1990). *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung*. Heidelberg.
- Hall, A., Melin, L. und Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns. In: *Family Business Review*, Vol. 14, Nr. 3, S. 193-208.
- Hambrick, D. (2007). Upper Echelon Theory: An Update. In: *Academy of Management Review*, Nr. 32, S. 334-343.
- Handler W. C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review*, Nr. 2, S. 257-276.
- Harris, H. und Brewster, C. (1999). The coffee-machine system: how international selection really works. In: *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, Nr. 3, S. 488-500.
- Harter, J., Schmidt, F. und Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, Nr. 2, S. 268-279.
- Hatch, M. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford, New York, NY.
- Haufe (2011). Recruitment Benchmarking zwischen Wunsch und Wirklichkeit. <http://www.softselect.de/softtrend-it-news/artikel/recruitment-benchmarking-zwischen-wunsch-und-wirklichkeit>, abgerufen am 12.07.2019.
- Heidberger, M. und Kornherr, L. (Hrsg.) (2014). *Handbuch der Personalberatung*. Vahlen.
- Heider, A. (2017). *Unternehmenskultur und Innovationserfolg in Familienunternehmen*. Wiesbaden.
- Hennerkes, B.-H. (2005). *Die Familie und ihr Unternehmen: Strategie, Liquidität, Kontrolle*. 2. Auflage, Frankfurt am Main.

- Hennerkes, B.-H. und Schröder, M. (1995). Mitarbeiterbeteiligung und Familienunternehmen: Chance oder Irrweg? In: *Der Betrieb*, Nr. 55, S. 2153-2156.
- Henriques, A. und Richardson, J. Hrsg. (2013). *The triple bottom line: Does it all add up?* Taylor & Francis.
- Hentze, J. und Kammel, A. (1993). *Personalcontrolling: Eine Einführung in Grundlagen, Aufgabenstellungen, Instrumente und Organisation des Controlling in der Personalwirtschaft*. Bern.
- Hermann-Ruess, A. und Ott, M. (2014). *Das gute Webinar: Das ganze Know-how für bessere Online-Präsentationen, ein Praxisratgeber: Online präsentieren und Kunden gewinnen*. 2. Auflage, Wiesbaden.
- Hermeier, B., Krol, B. und Vosberg, D. (2009). *Effizienz und Perspektiven von Karrierenetzwerken: Eine vergleichende Studie zur Arbeitsmarktrelevanz weiblich und männlich dominierter Karrierenetzwerke*. [https://www.fom.de/fileadmin/fomalt/downloads/Forschungsprojekte/Abschlussbericht\\_Langfassung\\_KARRIERENETZWERKE.pdf](https://www.fom.de/fileadmin/fomalt/downloads/Forschungsprojekte/Abschlussbericht_Langfassung_KARRIERENETZWERKE.pdf), abgerufen am 13.09.2019.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*.
- Hezlett, S. und Gibson, S. (2005). Mentoring and Human Resource Development: Where We Are and Where We Need to Go. In: *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 7, Nr. 4, S. 446-469.
- Hiebl, M. (2013). Bean counter or strategist? Differences in the role of the CFO in family and non-family businesses. In: *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 4, Nr. 2, S. 147-161.
- Hill, R. und Stewart, J. (2000). Human resource development in small organizations. In: *Journal of European Industrial Training*, 2/3/4, S. 105-117.
- Hirsch, B., Gunkel, J.-D. und Lambrecht, S. (2008). Die wertorientierte Steuerung konglomerater Familienunternehmen. In: *Management kleiner und mittlerer Unternehmen*, P. Letmathe, J. Eigler, F. Welter, D. Kathan und T. Heupel (Hrsg.), Wiesbaden.
- Hiß, S. (2009). Corporate Social Responsibility – Innovation oder Tradition? Zum Wandel der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen in Deutschland. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Vol. 10, Nr. 3, S. 287-303.
- Hofmann, D. und Bergert, G. (2014). *Headhunter*. Wiesbaden.
- Holly, S. und Mohnen, A. (2012). Impact of working hours on work-life balance. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/62340/1/722921012.pdf>, abgerufen am 12.07.2019.
- Holtbrügge, D. (2007). *Personalmanagement*. Berlin, Heidelberg.
- Homma, N., Bauschke, R. und Hofmann, L. (2014). *Einführung Unternehmenskultur*. Wiesbaden.

- Hülsbeck, M., Plass, C. und Pohlmeier, J. (2016). Human Resource Management in Familienunternehmen: Ein Leitfaden zur Gestaltung eines ganzheitlichen, personalbezogenen Managementansatzes. <https://www.wifu.de/bibliothek/human-resource-management-in-familienunternehmen/>, abgerufen am 12.07.2019.
- Hurrelmann, K. und Albrecht, E. (2014). Die heimlichen Revolutionäre: Wie die Generation Y unsere Welt verändert. Weinheim.
- Ibrahim, A. und Ellis, W. (2008). Family business management: Concepts and practice. 2. Auflage, Dubuque.
- Inabinett, J. und Ballaro, J. (2014). Developing An Organization By Predicting Employee Retention By Matching Corporate Culture With Employee's Values: A Correlation Study. In: Organization Development Journal, Vol. 32, Nr. 1.
- Ingenieur.de (2017). Ingenieure leisten viele Überstunden: 65 % arbeiten länger als vereinbart. <https://www.ingenieur.de/karriere/gehalt/ingenieure-leisten-ueberstunden-65-arbeiten-laenger-vereinbart/>, abgerufen am 12.07.2019.
- Jameson, S. (2000). Recruitment and training in small firms. In: Journal of European Industrial Training, Vol. 24, Nr. 1, S. 43-49.
- Jochmann, W. (2006). Retention Management – die Leistungsträger der Unternehmung binden. In: Strategien der Personalentwicklung.
- Joyce, P., McNulty, T. und Woods, A. (1995). Workforce training. In: Journal of European Industrial Training, Nr. 5, S. 19-25.
- Kachaner, N., Stalk, G. und Bloch, A. (2012). What you can learn from family business. In: Harvard Business Review, Vol. 2012, S. 103-106.
- Kahn, J. und Henderson, D. (1992). Location Preferences of Family Forms: Strategic Decision Making or „Home Sweet Home“. In: Family Business Review, Nr. 3, S. 271-282.
- Kamiske, G. und Brauer, J.-P. (2011). Qualitätsmanagement von A bis Z: Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements. 7. Auflage, München.
- Kampkötter, P., Mohrenweiser, J., Sliwka, D., Steffes, S. und Wolter, S. (2016). Measuring the use of human resources practices and employee attitudes. In: Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship, Vol. 4, Nr. 2, S. 94-115.
- Karlshaus, A. (2005). Bestandsaufnahme, Bewertung und Erfolgsvoraussetzungen von weichen HR-Kennzahlen. In: German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung, Vol. 19, Nr. 4, S. 439-442.
- Kay, R., Suprinovic, O. und Werner, A. (2010). Deckung des Fachkräftebedarfs in kleinen und mittleren Unternehmen: Situationsanalyse und Handlungsempfehlungen. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/51544/1/655757821.pdf>, abgerufen am 12.07.2019.

- Kealey, D. und Protheroe, D. (1996). The effectiveness of cross-cultural training for expatriates: An assessment of the literature on the issue. In: *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 20, Nr. 2, S. 141-165.
- Keese, D. und Hauer, A. (2013). Das Verhältnis von familieninternen geschäftsführenden Gesellschaftern und externen Geschäftsführern. <https://files.vogel.de/vogelonline/vogelonline/files/6005.pdf>, abgerufen am 13.09.2019.
- Keese, D., Hauer, A. und Tänzler, J. K. (2010): Die Verweildauer des Managements von Familienunternehmen und Unternehmen im Streubesitz. Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.), München.
- Kets de Vries, M., Carlock, R. und Florent-Treacy, E. (2008). *Family business on the couch: A psychological perspective*. Chichester.
- Kets de Vries, M. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. In: *Organizational Dynamics*, Vol. 21, Nr. 3, S. 59-71.
- KfW, Creditreform, IfM, RWI, ZEW (Hrsg.) 2010. Konjunkturelle Stabilisierung im Mittelstand – aber viele Belastungsfaktoren bleiben. *MittelstandsMonitor 2010 – Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen*, Frankfurt am Main.
- KfW Research, Metzger, G. (2017). *KfW-Gründungsmonitor 2017*. <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gr%C3%BCndungsmonitor/KfW-Gr%C3%BCndungsmonitor-2017.pdf>, abgerufen am 12.07.2019.
- Khanin, D., Turel, O. und Mahto, R. (2012). How to Increase Job Satisfaction and Reduce Turnover Intentions in the Family Firm. In: *Family Business Review*, Vol. 25, Nr. 4, S. 391-408.
- Kidwell, R., Kellermanns, F. und Eddleston, K. (2012). Harmony, Justice, Confusion, and Conflict in Family Firms: Implications for Ethical Climate and the „Fredo Effect“. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 106, Nr. 4, S. 503-517.
- Kim, H.-R., Lee, M., Lee, H.-T. und Kim, N.-M. (2010). Corporate social responsibility and employee–company identification. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 95, Nr. 4, S. 557-569.
- Kim, Y. (2014). Strategic communication of corporate social responsibility (CSR): Effects of stated motives and corporate reputation on stakeholder responses. In: *Public Relations Review*, Vol. 40, Nr. 5, S. 838-840.
- Klein, S. (2000). Family Businesses in Germany: Significance and Structure. In: *Family Business Review*, Vol. 13, Nr. 3, S. 157-181.
- Klein, S., Astrachan, J. und Smyrnios, K. (2005). The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, Nr. 3, S. 321-339.
- Klein, S.B. (Hrsg.) (2008). *Internationale Familienunternehmen – Definition und Selbstbild*. München.



- Klös, H.-P., Rump, J. und Zibrowius, M. (2016). Die neue Generation: Werte, Arbeitseinstellungen und unternehmerische Anforderungen. München.
- Koiranen, M. (2002). Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms. In: *Family Business Review*, Vol. 15, Nr. 3, S. 175-187.
- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. In: *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27, Nr. 16, S. 1833-1853.
- Kormann, H. (2014). Die Arbeit der Beiräte in Familienunternehmen: Gute Governance durch Aufsichtsgremien. Berlin.
- Kotey, B. und Folker, C. (2007). Employee Training in SMEs: Effect of Size and Firm Type – Family and Nonfamily. In: *Journal of Small Business Management*, Nr. 45, S. 214-238.
- Kozlowski, S., Gully, S., Brown, K., Salas, E., Smith, E. und Nason, E. (2001). Effects of Training Goals and Goal Orientation Traits on Multidimensional Training Outcomes and Performance Adaptability. In: *Organizational behavior and human decision processes*, Vol. 85, Nr. 1, S. 1-31.
- Kraimer, M., Seibert, S., Wayne, S., Liden, R. und Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: the critical role of career opportunities. In: *The Journal of applied psychology*, Vol. 96, Nr. 3, S. 485-500.
- Kratzer, N., Nies, S., Pangert, B., und Vogl, G. (2011). Leistungspolitik und Work-Life-Balance: Eine Trendanalyse des Projekts Lanceo. [http://www.lanceo.de/files/lanceo\\_brosch\\_\\_re\\_lay\\_v3\\_downloadversion.pdf](http://www.lanceo.de/files/lanceo_brosch__re_lay_v3_downloadversion.pdf), abgerufen am 13.09.2019.
- Kristof, A. (1996). Person-Organization Fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. In: *Personnel Psychology*, Vol. 49, Nr. 1, S. 1-49.
- Lazarova, M. und Caligiuri, P. (2001). Retaining repatriates: the role of organizational support practices. In: *Journal of World Business*, Vol. 36, Nr. 4, S. 389-401.
- Lazarova, M. und Cerdin, J.-L. (2007). Revisiting repatriation concerns: organizational support versus career and contextual influences. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, Nr. 3, S. 404-429.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D. und Steier, L. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, Nr. 4, S. 305-328.
- Le Breton-Miller, I. und Miller, D. (2009). Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Nr. 6, S. 1169-1191.
- Lee, E., Park, S.-Y. und Lee, H. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. In: *Journal of Business Research*, Vol. 66, Nr. 10, S. 1716-1724.

- Letmathe, P., Eigler, J., Heupel, T. und Kathan, D. (2008). Management kleiner und mittlerer Unternehmen: Stand und Perspektiven der KMU-Forschung. 1. Auflage, s.l.
- Lies, D. (2019). Unternehmenskultur. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmenskultur-49642>, abgerufen am 13.09.2019.
- Littrell, L., Salas, E., Hess, K., Paley, M. und Riedel, S. (2006). Expatriate Preparation: A Critical Analysis of 25 Years of Cross-Cultural Training Research. In: Human Resource Development Review, Vol. 5, Nr. 3, S. 355-388.
- Lombardino, J., Otterness, I. und Wiseman, E. (1975). Acidic antiinflammatory agents – correlations of some physical, pharmacological and clinical data. In: Arzneimittel-Forschung, Vol. 25, Nr. 10, S. 1629-1635.
- Lubatkin, M., Schulze, W., Ling, Y. und Dino, R. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. In: Journal of Organizational Behavior, Vol. 26, Nr. 3, S. 313-330.
- Lutz, E. und Schraml, S. (2011). Family firms: should they hire an outside CFO? In: Journal of Business Strategy, Vol. 33, Nr. 1, S. 39-44.
- Macpherson, A., Elliot, M., Harris, I. und Homan, G. (2004). E-learning: Reflections and evaluation of corporate programmes. In: Human Resource Development International, Vol. 7, Nr. 3, S. 295-313.
- Macrae, D. (1992). Characteristics of High and Low Growth Small & Medium Sized Businesses. In: Management Research News, Vol. 15, Nr. 4, S. 11-17.
- Mass Mutual Financial Group (2007). Family Firm Institute American family business survey. Mass Mutual Life Insurance Company (MassMutual). <https://www.uvm.edu/sites/default/files/2007MassMutualAmericanFamilyBusinessSurvey.pdf>, abgerufen am 13.09.2019.
- Matje, A. (1996). Unternehmensleitbilder als Führungsinstrument: Komponenten einer erfolgreichen Unternehmensidentität. Wiesbaden.
- Matlay, H. (2002). Training and HRD strategies in family and non-family owned small businesses: A comparative approach. In: Education + Training, Vol. 44, 8/9, S. 357-369.
- Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. s.l.
- McKinsey (2011). Wettbewerbsfaktor Fachkräfte: Strategien für Deutschlands Unternehmen. <https://www.jobadu.de/pdfs/01052.pdf>, abgerufen am 13.09.2019.
- Melin, L., Nordqvist, M. und Sharma, P. (Hrsg.) (2014). The Sage handbook of family business. 1. Auflage, Los Angeles, Calif.
- Mendenhall, M. und Stahl, G. (2000). Expatriate training and development: Where do we go from here? In: Human Resource Management, Vol. 39, 2-3, S. 251-265.

- Messick S. (1960). Dimensions of Social Desirability. In: Journal of Consulting Psychology, Nr. 4, S. 279-287.
- Meyer, J. und Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. In: Human resource management review, Vol. 1, Nr. 1, S. 61-89.
- Meyer, J. und Allen, N. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Sage.
- Meyer, J., Allen, N. und Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. In: Canadian Psychology/Psychologie canadienne, Vol. 39, 1-2, S. 83.
- Meyer, J. und Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. In: Human resource management review, Vol. 11, Nr. 3, S. 299-326.
- Meyer, J. und Smith, C. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. In: Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration, Vol. 17, Nr. 4, S. 319-331.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. und Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. In: Journal of vocational behavior, Vol. 61, Nr. 1, S. 20-52.
- Michalk, S. und Ney, M. (2018). Personalentwicklung als Führungsaufgabe: Mitarbeiter und Unternehmen voranbringen. Haufe-Lexware.
- Michalski, M. (2013). Symbolic meanings and e-learning in the workplace: The case of an intranet-based training tool. In: Management Learning, Vol. 45, Nr. 2, S. 145-166.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. und Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. In: Journal of management studies, Vol. 45, Nr. 1, S. 51-78.
- mmb Institut (2014). Der Mittelstand baut beim e-Learning auf Fertiglösungen: Repräsentative Studie zu Status quo und Perspektiven von e-Learning in deutschen Unternehmen.
- mmb Institut (2017). Corporate Learning wird zum Cyber-Learning: Ergebnisse der 11. Trendstudie „mmb Learning Delphi“. Weiterbildung und Digitales Lernen heute und in drei Jahren.
- Mohnen, A. (2018). Familienunternehmen als Arbeitgeber – Die Einstellungen und Erwartungen junger Fach- und Führungskräfte. Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.), München.
- Mohnen, A. und Falk, S. (2014). Why the Career Fair Appearance of Companies Matters: An Empirical Analysis of Applicant Perceptions.
- Mohnen, A., Düring, V., und Wayand, M. (2015). Sonderauswertung der Befragungen auf dem 15. und 16. Karrieretag Familienunternehmen – Schwerpunkt „Internationalität“. [https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Stiftung\\_Familienunternehmen\\_Sonderauswertung-der-Befragungen-Karrieretag.pdf](https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Stiftung_Familienunternehmen_Sonderauswertung-der-Befragungen-Karrieretag.pdf), abgerufen am 11.07.2019.

- monster.de (2017). Anteil der Jobsuchenden und Karriereinteressierten, die folgende soziale Netzwerke für die Vernetzung mit Unternehmen nutzen, in Deutschland im Jahr 2017. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/528165/umfrage/social-networks-nutzung-fuer-die-vernetzung-mit-unternehmen-in-deutschland/>, abgerufen am 13.09.2019.
- Moser, K. (2015). *Wirtschaftspsychologie*. 2. Auflage, Berlin.
- Mühlebach, C. (2004). *Familiness als Wettbewerbsvorteil: Ein integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen*. Zugl.: St. Gallen, Univ., Diss., 2004, Bern.
- Nagel, R. (2015). *Human Resources Strategy and Change: Essentials of Organizational Development*. In: *Handbook of Human Resources Management*, S. 1-22.
- Nahles, A., und Hofmann, J. (2016). *Weiterbildung im digitalen Wandel: Sammlung betrieblicher Gestaltungsbeispiele*. Berlin.
- Neckebrouck, J., Schulze, W. und Zellweger, T. (2018). Are Family Firms Good Employers? In: *Academy of Management Journal*, Vol. 61, Nr. 2, S. 553-585.
- Nguyen, T., Turong, Q. und Buyens, D. (2010). The relationship between training and firm performance: A literature review. In: *Research and Practice in Human Resource Management*, Nr. 18, S. 28-45.
- Noble, S., Haytko, D. und Phillips, J. (2009). What drives college-age Generation Y consumers? In: *Journal of Business Research*, Vol. 62, Nr. 6, S. 617-628.
- Nolan, C. und Garavan, T. (2016). Human Resource Development in SMEs: A Systematic Review of the Literature. In: *International Journal of Management Reviews*, Vol. 18, Nr. 1, S. 85-107.
- Ocampo, C. (2015). *Engagement and Retention: Essentials of Employee and Labor Relations*. In: *Handbook of Human Resources Management*, S. 1-22.
- OECD. OECD Better Life Index: Work-Life-Balance. <http://www.oecdbetterlifeindex.org/de/topics/work-life-balance-de/>, abgerufen am 13.09.2019.
- Oliver, M., und Trigwell, K. (2005). Can „Blended Learning“ Be Redeemed? In: *E-Learning*, Vol. 2 Nr.1, S. 17-26.
- Pajo, K., Coetzer, A. und Guenole, N. (2010). Formal Development Opportunities and Withdrawal Behaviors by Employees in Small and Medium-Sized Enterprises. In: *Journal of Small Business Management*, Vol. 48, Nr. 3, S. 281-301.
- Patton, D. und Marlow, S. (2002). The determinants of management training within smaller firms in the UK. What role does strategy play? In: *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9, Nr. 3, S. 260-270.
- Pearson, A., Carr, J. und Shaw, J. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, Nr. 6, S. 949-969.

- Personalmanagementwissen online. E-Recruiting gezielt zur Personalgewinnung nutzen. <https://www.perwiss.de/e-recruiting-thema.html#Nachteile>, abgerufen am 13.09.2019.
- Peter, L., Hull, R. und Jungblut, M. (2017). Das Peter-Prinzip oder die Hierarchie der Unfähigen. 17. Auflage, Reinbek bei Hamburg.
- Piech, S. (2016). Performance and Talent: Essentials of International Talent Development. In: Handbook of Human Resources Management, S. 511-542.
- Pittino, D., Visintin, F., Lenger, T. und Sternad, D. (2016). Are high performance work practices really necessary in family SMEs? An analysis of the impact on employee retention. In: Journal of Family Business Strategy, Vol. 7, Nr. 2, S. 75-89.
- Porsche Consulting (2018). Innovative Arbeitsatmosphäre: Wie Chefs New Work erfolgreich anstoßen. [https://www.porsche-consulting.com/fileadmin/docs/04\\_Medien/Studien/tt1435/New\\_Work\\_Innovative\\_Arbeitsatmosphaere\\_Eine\\_Porsche\\_Consulting\\_Studie\\_\\_C\\_2018.pdf](https://www.porsche-consulting.com/fileadmin/docs/04_Medien/Studien/tt1435/New_Work_Innovative_Arbeitsatmosphaere_Eine_Porsche_Consulting_Studie__C_2018.pdf), abgerufen am 13.09.2019.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. und Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. In: Journal of applied psychology, Vol. 59, Nr. 5, S. 603.
- Possenriede, D., und Plantenga, J. (2014). Temporal and Locational Flexibility of Work, Working-Time Fit, and Job Satisfaction. In: IZA Discussion Paper, Nr. 8436.
- Poza, E., Alfred, T. und Maheshwari, A. (1997). Stakeholder Perceptions of Culture and Management Practices in Family and Family Firms – A Preliminary Report. In: Family Business Review, Vol. 10, Nr. 2, S. 135-155.
- Poza, E., Hanlon, S. und Kishida, R. (2004). Does the Family Business Interaction Factor Represent a Resource or a Cost? In: Family Business Review, Vol. 17, Nr. 2, S. 99-118.
- Pribilla, P. (2000). Führung in virtuellen Unternehmen. In: Virtuelle Unternehmen, H. Albach, D. Specht und H. Wildemann (Hrsg.), Wiesbaden.
- Rabemananjara, R.-N. und Parsley, C. (2006). Employee training decisions, business strategies and human resource management practices: A study by size of business.
- Radicke, K. (2019). CSR – 5 Erfolgsfaktoren bei der Einführung. [https://blog.adacor.com/csr-5-erfolgsfaktoren-bei-der-einfuehrung\\_4443.html](https://blog.adacor.com/csr-5-erfolgsfaktoren-bei-der-einfuehrung_4443.html), abgerufen am 13.09.2019.
- Randstad (2016). Weiterbildung 4.0: Wie effektiv sind digitale Lernformen? <https://www.randstad.de/workforce360/archiv/weiterbildung-40-wie-effektiv-sind-digitale-lernformen>, abgerufen am 13.09.2019.
- Ransburg, D., Sage-Hayward, W. und Schuman, A. (2016). Human Resources in the Family Business: Maximizing the Power of Your People, s.l.

- Reid, R., Morrow, T., Kelly, B. und McCartan, P. (2002). People management in SMEs: an analysis of human resource strategies in family and non-family businesses. In: Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 9, Nr. 3, S. 245-259.
- Reid, R. und Adams, J. (2001). Human resource management – a survey of practices within family and non-family firms. In: Journal of European Industrial Training, Vol. 25, Nr. 6, S. 310-320.
- Rensing, C., Després, L. und Bürger, S. (2016). Mitarbeiterqualifizierung und Wissenstransfer im Zusammenhang der Digitalisierung von Arbeits- und Geschäftsprozessen: Ergebnisse einer Bedarfs- und Trendanalyse. <https://kommunikation-mittelstand.digital/content/uploads/2017/06/Studie-Qualifizierung-Wissenstransfer-Prozessdigitalisierung.pdf>, abgerufen am 13.09.2019.
- Reset (2019). Corporate Social Responsibility (CSR) – Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. <https://reset.org/knowledge/corporate-social-responsibility-csr-%E2%80%93-die-gesellschaftliche-verantwortung-von-unternehmen>, abgerufen am 13.09.2019.
- Richter, H.-J. (2014). 5.1 Die Suche nach Nachfolgern in Familienunternehmen, In: Handbuch der Personalberatung, M. Heidelberger und L. Kornherr (Hrsg.), Seite 259-272.
- Riekhof, H.-C. (2006). Strategien der Personalentwicklung: Mit Praxisbeispielen von Bosch, Linde, Philips, Siemens, Volkswagen und Weka, 6. Auflage, Wiesbaden.
- Romaine, J. (2014). The Peter Principle resuscitated: are promotion systems useless? In: Human Resource Management Journal, Vol. 24, Nr. 4, S. 410-423.
- Rüsen, T. (2017). Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. Wiesbaden.
- Rutherford, M., Kuratko, D. und Holt, D. (2008). Examining the Link Between „Familianness“ and Performance: Can the F-PEC Untangle the Family Business Theory Jungle? In: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 32, Nr. 6, S. 1089-1109.
- Sackmann, S. (2006). Betriebsvergleich Unternehmenskultur: Welche kulturellen Faktoren beeinflussen den Unternehmenserfolg? [https://www.dgfp.de/hr-wiki/Betriebsvergleich\\_Unternehmenskultur\\_-\\_Welche\\_kulturellen\\_Faktoren\\_beeinflussen\\_den\\_Unternehmenserfolg\\_.pdf](https://www.dgfp.de/hr-wiki/Betriebsvergleich_Unternehmenskultur_-_Welche_kulturellen_Faktoren_beeinflussen_den_Unternehmenserfolg_.pdf), abgerufen am 13.09.2019.
- Sackmann, S. (2009). Möglichkeiten der Erfassung und Entwicklung von Unternehmenskultur. In: Fehlzeiten-Report 2008, B. Badura, H. Schröder und C. Vetter (Hrsg.), Berlin, Heidelberg.
- Sackmann, S. (2017). Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern. Wiesbaden.
- Schäfer, H. (2007). Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. [https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Studie\\_Stiftung\\_Familienunternehmen\\_Das-Gesellschaftliche-Engagement-von-Familienunternehmen.pdf](https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Studie_Stiftung_Familienunternehmen_Das-Gesellschaftliche-Engagement-von-Familienunternehmen.pdf), abgerufen am 13.09.2019.
- Schäfer, I. (2001). Rekrutierung von Topmanagern: Ein ökonomischer Erklärungsversuch. In: Rekrutierung von Topmanagern, I. Schäfer (Hrsg.), Wiesbaden.

- Schein, E. und Mader, F. (1995). Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt/Main.
- Schmidt, F. und Hunter, J. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. In: Psychological Bulletin, Vol. 124, Nr. 2, S. 262-274.
- Schuler, H., Frier, D. und Kauffmann, M. (1993). Personalauswahl im europäischen Vergleich. Göttingen.
- Schuler, H., Hell, B., Trapmann, S., Schaar, H. und Boramir, I. (2007). Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. In: Zeitschrift für Personalpsychologie, Vol. 6, Nr. 2, S. 60-70.
- Schulte, C. (2012). Personal-Controlling mit Kennzahlen. 3. Auflage, München.
- Schultendorff, D.v. (1984). Fremdmanager in Familienunternehmen: eine empirische Analyse. Dissertation No. 922, St. Gallen, Schweiz.
- Schulze, W., Lubatkin, M. und Dino, R. (2003). Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion Among The Directors of Private Family Firms. In: Academy of Management Journal, Vol. 46, Nr. 2, S. 179-194.
- Schulze, W., Lubatkin, M. und Dino, R. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. In: Journal of Business Venturing, Vol. 18, Nr. 4, S. 473-490.
- Schwuchow, K. und Gutmann, J. (Hrsg.) (2016). Personalentwicklung. Freiburg, München, Stuttgart.
- Schütter, H. (2016). Internationales Personalmanagement in multinationalen Unternehmen. Wiesbaden.
- Selmer, J. (2001). Expatriate selection: back to basics? In: The International Journal of Human Resource Management, Vol. 12, Nr. 8, S. 1219-1233.
- Seyda, S. (2012). Fachkräfte sichern: Weiterbildung in kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU). München.
- Sharma, P. und Nordqvist, M. (2008). A Classification Scheme for Family Firms: From Family Values to Effective Governance to Firm Performance, In: Family Values and Value Creation, J. Tàpies und J.L. Ward (Hrsg.), London.
- Siebert, S., Peng, F. und Maimaiti, Y. (2011). HRM practices and performance of family-run workplaces: Evidence from the 2004 WERS.
- Signium International (2013). Generation Y – Das Selbstverständnis der Manager von morgen. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/generation-y-das-selbstverstaendnis-der-manager-von-morgen/>, abgerufen am 13.09.2019.

- Simon, A., Marquès, P., Bikfalvi, A. und Dolors Muñoz, M. (2012). Exploring value differences across family firms: The influence of choosing and managing complexity. In: *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 3, Nr. 3, S. 132-146.
- Sirmon, D. und Hitt, M. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, Nr. 4, S. 339-358.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, Nr. 3, S. 339.
- Smyrnios, K., Poutziouris, P. und Klein, S. (2006). *Handbook of research on family business*, Cheltenham, UK, Northampton, MA.
- SocialMedia Institute (2015). Social Media Recruiting: Die Zukunft der Personalgewinnung. <https://socialmedia-institute.com/social-media-recruiting-die-zukunft-der-personalgewinnung/>, abgerufen am 13.09.2019.
- Stahl, G. K., Miller, E. L., Einfalt, C. und Tung, R. L. (2000). Auslandseinsatz als Element der internationalen Laufbahngestaltung: Ergebnisse einer Befragung von entsandten deutschen Fach- und Führungskräften in 59 Ländern. In: *Zeitschrift für Personalforschung/ German Journal of Research in Human Resource Management*, Nr. 4, S. 334-354.
- Stahl, G. K. (2005). *Internationales Personalmanagement: Neue Aufgaben, neue Lösungen*. 1. Auflage, München.
- Statista (2018). Durchschnittliches Bruttoeinstiegsgehalt für Hochschulabsolventen nach Studienrichtung in Deutschland im Jahr 2018. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/183075/umfrage/einstiegsgehaelter-fuer-hochschulabsolventen-nach-studienrichtung/>, abgerufen am 13.09.2019.
- Statista (2017). Anzahl der Unternehmen in Deutschland nach Unternehmensgröße im Jahr 2016. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/731859/umfrage/unternehmen-in-deutschland-nach-unternehmensgroesse/>, abgerufen am 13.09.2019.
- Statistisches Bundesamt (2017). Laufende Bevölkerungsstatistiken 2017. [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/_inhalt.html), abgerufen am 13.09.2019.
- Statistisches Bundesamt, DIW Berlin und FAZ (2014). Höhe der Kosten für Kinder pro Monat in Deutschland nach Anzahl der Kinder. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/289423/umfrage/kosten-fuer-kinder-pro-monat-in-deutschland-nach-anzahl-der-kinder/>, abgerufen am 13.09.2019.
- Steinhöfel, D. M., und Rosenberg, S. (2016). *Herausforderungen und Auswirkungen der Digitalisierung auf die Weiterbildung und das Weiterbildungspersonal*. Berlin.



- Stephan, U. und Westhoff, K. (2002). Personalauswahlgespräche im Führungskräftebereich des deutschen Mittelstandes: Bestandsaufnahme und Einsparungspotenzial durch strukturierte Gespräche. [http://mgt.dept.shef.ac.uk/publication\\_files/118\\_Personalauswahlgespraeche.pdf](http://mgt.dept.shef.ac.uk/publication_files/118_Personalauswahlgespraeche.pdf), abgerufen am 13.09.2019.
- Story, J. und Neves, P. (2015). When corporate social responsibility (CSR) increases performance: exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attribution. In: *Business Ethics: A European Review*, Vol. 24, Nr. 2, S. 111-124.
- Stülb von Klimesch, L. und Klimesch, C. (2014). *Professional Search als Personalmarketing: Eine Antwort auf das Recruiting-Dilemma in der Wissensgesellschaft*. Berlin.
- Supeli, A. und Creed, P. (2014). The Incremental Validity of Perceived Goal Congruence. In: *Journal of Career Assessment*, Vol. 22, Nr. 1, S. 28-42.
- Swider, B., Zimmerman, R. und Barrick, M. (2015). Searching for the right fit: development of applicant person-organization fit perceptions during the recruitment process. In: *The Journal of applied psychology*, Vol. 100, Nr. 3, S. 880-893.
- Syrek, C. J., Bauer-Emmel, C., Antoni, C., und Klusemann, J. (2011). Entwicklung und Validierung der Trierer Kurzsкала zur Messung von Work-Life Balance (TKS-WLB). In: *Diagnostica*, Nr. 3, S. 134-145.
- Tagiuri, R. und Davis, J. (1992). On the Goals of Successful Family Companies. In: *Family Business Review*, Vol. 5, Nr. 1, S. 43-62.
- Tajfel, H. und Turner, J. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. u: Worchel S. i Austin WG (ur.) *Psychology of intergroup relations*. In: Chicago: Nelson Hall.
- Tàpies, J. und Ward, J.L. (Hrsg.) (2008). *Family Values and Value Creation*, London.
- Thomas Gruhle (2015): Studie: Nebenleistungen wichtiger als Grundgehalt. <https://crosswater-job-guide.com/archives/55436/studie-nebenleistungen-wichtiger-als-grundgehalt/>, abgerufen am 13.09.2019.
- Tsao, C.-W., Chen, S.-J., Lin, C.-S. und Hyde, W. (2009). Founding-Family Ownership and Firm Performance. In: *Family Business Review*, Vol. 22, Nr. 4, S. 319-332.
- Ulrich, H. (1990). Management-Philosophie in einer sich wandelnden Gesellschaft. In: *Strategische Unternehmungsplanung/Strategische Unternehmungsführung*, D. Hahn und B. Taylor (Hrsg.), Heidelberg.
- van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*, Göttingen.
- Vochazer, B. (2017). *Weiterbildungstrends in Deutschland 2017*. Darmstadt: TNS-Infratest.
- Verschoor, C. (2006). The value of an ethical corporate culture. In: *Strategic Finance*, S. 21-23.
- Walker, E., Redmond, J., Webster, B. und Le Clus, M. (2007). Small business owners: too busy to train? In: *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 14, Nr. 2, S. 294-306.

- Walker, H., Bauer, T., Cole, M., Bernerth, J., Feild, H. und Short, J. (2013). Is This How I Will Be Treated? Reducing Uncertainty through Recruitment Interactions. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 56, Nr. 5, S. 1325-1347.
- Walter, G., Philipp, J. und Sarah, E. (2013). Der ADP Social Media Index. <https://www.de-adp.com/assets/vfs/Family-26/media/produkte/Der-ADP-Social-Media-Index.pdf>, abgerufen am 13.09.2019.
- Walter, K. und Beck, S. (2017). Internationales Image von Familienunternehmen. [https://www.zu.de/institute/fif/assets/pdf/pfifig/01\\_2017\\_pFIFig\\_Internationales-Image-FU.pdf](https://www.zu.de/institute/fif/assets/pdf/pfifig/01_2017_pFIFig_Internationales-Image-FU.pdf), abgerufen am 13.09.2019.
- Weinert, C., Maier, C., Laumer, S. und Weitzel, T. (2015). Controlling der Rekrutierung: Erhebung von Kennzahlen entlang des Recruiting-Prozesses. In: *Praxishandbuch Controlling*, W. Becker und P. Ulrich (Hrsg.), Wiesbaden.
- Weinert, S. und Stulle, K. (2017). Management Audit für die Auswahl der Führungspersönlichkeiten – Inhalt und Wandel. In: *Auswahl und Onboarding von Führungspersönlichkeiten: Diagnose, Assessment und Integration*, S. 145-156.
- Weisbecker, A., Ilg, R. und Kempf, F. (2013). Einsatz von kollaborativen virtuellen Umgebungen bei der berufsbegleitenden Weiterbildung. In: *Journal of Technical Education (JOTED)*, Vol. 1, Nr. 1.
- Weissman, A. (2014). *Erfolgreich im Familienunternehmen: Strategie und praktische Umsetzung in 10 Stufen*. 1. Auflage, Freiburg.
- Weitzel, T., Eckhardt, A., Laumer, S., Maier, C., Stetten, A und Weinert, C. (2014a). Recruiting Trends 2014. Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Health Care, IT und Maschinenbau. [https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai\\_lehrstuehle/isdl/RecruitingTrends\\_2014.pdf](https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/RecruitingTrends_2014.pdf), abgerufen am 13.09.2019.
- Weitzel, T., Eckhardt, A., Laumer, S., Maier, C., Stetten, A., und Weinert, C. (2014b). *Bewerbungspraxis 2014: Eine empirische Studie mit über 10.000 Stellensuchenden und Karriereinteressierten im Internet*. [https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai\\_lehrstuehle/isdl/Bewerbungspraxis\\_2014.pdf](https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Bewerbungspraxis_2014.pdf), abgerufen am 13.09.2019.
- Weitzel, T., Eckhardt, A., Laumer, S., Maier, C., Stetten, A., Weinert, C. und Wirth, J. (2015). *Recruiting Trends 2015. Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Health Care, IT und Maschinenbau*. [https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai\\_lehrstuehle/isdl/Recruiting\\_Trends\\_2015.pdf](https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2015.pdf), abgerufen am 13.09.2019.

- Weitzel, T., Laumer S., Maier, C., Oehlhorn, C., Wirth, J. und Weinert, C. (2016). Active Sourcing und Social Recruiting. Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2016 und der Bewerbungspraxis 2016. [https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai\\_lehrstuehle/isdl/Recruiting\\_Trends\\_2016\\_-\\_Active\\_Sourcing\\_und\\_Social\\_Recruiting\\_v\\_WEB.PDF](https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2016_-_Active_Sourcing_und_Social_Recruiting_v_WEB.PDF), abgerufen am 13.09.2019.
- Weitzel, T., Maier, C., Oehlhorn, C., Wirth, J. und Weinert, C. (2019). Active Sourcing und Social Recruiting. Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2019. [https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai\\_lehrstuehle/isdl/Studien\\_2019\\_01\\_Social\\_Recruiting\\_Web.pdf](https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Studien_2019_01_Social_Recruiting_Web.pdf), abgerufen am 15.04.2020
- Welpe, I. M., Brosi, P., Ritzenhöfer, L. und Schwarzmüller, T. (Hrsg.) (2015). Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte. Wiesbaden.
- Wheeler, S., Yeomans, P. und Wheeler, D. (2008). The good, the bad and the wiki: Evaluating student-generated content for collaborative learning. In: British Journal of Educational Technology, Vol. 39, Nr. 6, S. 987-995.
- Whitener, E. M. (2001). Do „high commitment“ human resource practices affect employee commitment?: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. In: Journal of Management, Nr. 27, S. 5515-5535.
- WIFU (2016). Gemischte Geschäftsführungsteams in Familienunternehmen – Wie funktioniert eine erfolgreiche Zusammenarbeit? <https://www.wifu.de/bibliothek/gemischte-geschaeftsfuehrungsteams-in-familienunternehmen/>, abgerufen am 22.04.2020.
- Wholey, D. (1990). The Effect of Formal and Informal Training on Tenure and Mobility in Manufacturing Firms. In: The Sociological Quarterly, Nr. 31, S. 37-57.
- Wieland, J. und Nair, M. (2015). Human Resources Governance and Compliance: Essentials of Business Ethics. In: Handbook of Human Resources Management, S. 1-28.
- Wildi-Yune, J. und Cordero, C. (2015). Digitales Lernen im Unternehmen: Wie wird es „richtig“ umgesetzt? <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/09/digitales-lernen-in-unternehmen-KPMG-2015.pdf>, abgerufen am 13.09.2019.
- Winkelmann, R. (1996). Employment Prospects and Skill Acquisition of Apprenticeship-Trained Workers in Germany. In: Industrial and Labor Relations Review, Vol. 49, Nr. 4, S. 658.
- Wöhe, G. und Döring, U. (2010). Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 24. Auflage, München.
- Wöltje, J. (2011). Formelsammlung Betriebswirtschaft: Prüfungsg geeignet! 5. Auflage, Freiburg.
- Wright, P., Dunford, B. und Snell Scott (2001). Human resources and the resource based view of the firm. In: Journal of Management, Vol. 27, Nr. 6, S. 701-721.
- Wunderer, R. und Jaritz, A. (2007). Unternehmerisches Personalcontrolling: Evaluation der Wertschöpfung für das Personalmanagement, 4. Auflage, Köln.

- Xing (2014). Umzug für den neuen Job? Nein, danke! <https://spielraum.xing.com/2014/05/umzug-fuer-den-neuen-job-nein-danke/>, abgerufen am 13.09.2019.
- Xing (2017). XING Erfolgsgeschichten: METRO Cash & Carry. <https://recruiting.xing.com/referenz/metro-cash-and-carry-deutschland-gmbh>, abgerufen am 13.09.2019.
- Xing (2018). Xing Urlaubsreport: Urlaub ohne Ende. [https://swift.xingassets.com/v1/AUTH\\_marketing/production/XING-Urlaubsreport-2018%20\(1\)%20\(1\).pdf](https://swift.xingassets.com/v1/AUTH_marketing/production/XING-Urlaubsreport-2018%20(1)%20(1).pdf), abgerufen am 13.09.2019.
- Zeit Online (2015). Pimp my Mitarbeiter. <https://www.zeit.de/2015/39/weiterbildung-unternehmen-investition-mitarbeiter>, abgerufen am 13.09.2019.
- Zucchella, A., Palamara, G. und Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. In: *Journal of World Business*, Vol. 42, Nr. 3, S. 268-280.
- Zwick, T. (2006). The Impact of Training Intensity on Establishment Productivity. In: *Industrial Relations*, Vol. 45, Nr. 1, S. 26-46.

## Danksagung

An dieser Stelle soll all denjenigen gedankt werden, die zwar nicht als Autoren gelistet sind, aber dennoch einen erheblichen Beitrag dazu geleistet haben, die vorliegende Studie zu erstellen. Hier sind in erster Linie die Mitarbeiter der Stiftung Familienunternehmen zu nennen, ohne deren Hilfestellung und Feedback die Studie nicht zustande gekommen wäre.

Des Weiteren sei auch den tatkräftigen studentischen Hilfskräften Lia Kistler sowie Benedikt Lörz gedankt. Sie waren maßgeblich an der Verschriftlichung und Darstellung der Studie beteiligt.

Ein besonderer Dank gilt Stefan Klemm sowie seinem Bruder Sebastian Klemm, Entrepreneurs Club e.K., die die Datenerhebung an den Karrieretagen Familienunternehmen ermöglicht und unterstützt haben.

Ebenfalls einen wichtigen Beitrag haben alle Studenten geleistet, die im Rahmen dieser Studie ihre Abschluss- und Seminararbeiten erstellt und damit ebenfalls einen großen Teil der Datengrundlage dieser Studie geschaffen haben. Sie sind im Folgenden alphabetisch aufgelistet:

Binninger, Jonas  
Feuchtgruber, Lisa  
Fiedler, Ferdinand  
Hintermeier, Thea  
Irlbeck, Dominik  
Klingenmaier, Nils  
Kraft, Alena  
Langer, Daniel  
Singh, Karan  
Waldschmidt, Kristian  
Wilkoa, Julian  
Wilnhammer, Julia  
Wittenzellner, Dominik  
Wolff, Max Felix Alexander  
Yildirim, Onurcan



**Stiftung Familienunternehmen**

Prinzregentenstraße 50

D-80538 München

Telefon: + 49 (0) 89 / 12 76 400 02

Telefax: + 49 (0) 89 / 12 76 400 09

E-Mail: [info@familienunternehmen.de](mailto:info@familienunternehmen.de)

[www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

Preis: 39,90 €

ISBN: 978-3-942467-72-8