

Mitarbeitergewinnung und -bindung in mittelständischen Familienunternehmen der Region

Studie im Auftrag der Industrie- und Handelskammer Rhein-Neckar
erstellt durch das Institut für Mittelstandsforschung Mannheim (ifm)



Vorwort

Not macht erfinderisch. Dies gilt für mittelständische und auch größere Familienunternehmen inzwischen auch bei der Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung. Um ihren Personalbedarf abzudecken, setzen die Familienbetriebe schon seit langem auf die Ausbildung. Zunehmend gewinnt aber auch die Ansprache von potentiellen Mitarbeitern über persönliche Netzwerke der Unternehmer und auch der Beschäftigten an Bedeutung. Zudem werden die Wiedereingliederung Älterer und die Rekrutierung geeigneter Kräfte aus dem Ausland für diese Betriebe immer wichtiger. Ein zentraler Schlüssel für den Erfolg im Kampf um Auszubildende, Fachkräfte und qualifizierte Führungskräfte ist die gelebte besondere Unternehmenskultur und soziale Verantwortung von Familienunternehmen. Dies sind einige Ergebnisse, die aus der hiermit vorgelegten und von der Industrie- und Handelskammer (IHK) Rhein-Neckar beim Institut für Mittelstandsforschung (ifm) in Auftrag gegebenen Studie hervorgingen.

Große Kapitalgesellschaften und börsennotierte Konzerne einerseits und Familienunternehmen andererseits gehen bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung eigene Wege. Großbetriebe haben eine höhere Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit.

Junge Leute und Arbeitnehmer, die sich beruflich verändern möchten, haben zumeist diese Arbeitgeber im Blick. Hier können mittelständische Familienunternehmen nur schwer mithalten. Insbesondere die 50 Interviews mit mittelständischen Familienunternehmen und deren Mitarbeitern belegen eindrucksvoll, dass mittelständische Familienunternehmen mit ihren zumeist geringeren Beschäftigtenzahlen, flachen Hierarchien, hoher Flexibilität und kurzen Kommunikationswegen durchaus mit Pfunden wuchern können, die sie aus Bewerber- und Mitarbeitersicht besonders attraktiv machen. Die Untersuchung des ifm zeigt, dass in diesen Unternehmen vor allem die familiäre Atmosphäre, die vielfach sinnstiftende Arbeit, der persönliche Kontakt zur Unternehmensleitung, die Identifikation mit der Unternehmenskultur und auch die regionale Verankerung echte Wettbewerbsvorteile im Kampf um qualifizierte Kräfte sein können.

Wir wollen mit dieser Studie vor allem unseren familiengeführten Mitgliedsunternehmen Best-Practice Beispiele vorstellen und Ansatzpunkte aufzeigen, wie sie sich im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch besser positionieren können.



A handwritten signature in blue ink that reads "G. Vogel".

Dr. Gerhard Vogel
Präsident



A handwritten signature in blue ink that reads "A. Nitschke".

Dr. Axel Nitschke
Hauptgeschäftsführer

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	03
1. Einleitung	07
2. Bedeutung von Familienunternehmen in der Region Rhein-Neckar	08
3. Mitarbeiterbindung und Gewinnung – Erkenntnisse aus der Wissenschaft und Unternehmensbefragung	11
Erkenntnisse aus der Global Workforce Studie.....	11
Unternehmensbefragung	14
4. Mitarbeitergewinnung	15
Menschliche Atmosphäre in Familienunternehmen ist ein wichtiges Argument	15
Ausnutzung der Potenziale.....	16
Mitarbeiter werben Mitarbeiter.....	19
Regionale Arbeitsmärkte verstehen und nutzen	21
Rekrutierung aus dem Ausland	24
Engagement an regionalen Hochschulen.....	24
5. Mitarbeiterbindung in Familienunternehmen	29
Identifikation mit dem Familienunternehmen und dessen Führung	32
Karrierechancen im Familienunternehmen.....	35
Gemeinsame Veranstaltungen im Unternehmen.....	41
Weitere Maßnahmen.....	43
6. Zusammenfassung	46
7. Handlungsempfehlungen	48

1. Einleitung

Deutschen Familienunternehmen wird traditionell ein hohes Verantwortungsbewusstsein sowohl für die Gesellschaft als Ganzes als auch für ihre Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter zugeschrieben. Gerade die Mitarbeiter stehen schon längere Zeit im Zentrum einer nachhaltigen, wertorientierten Unternehmenspolitik.

In Zeiten des demographischen Wandels und des damit einhergehenden Fachkräftemangels hat jedoch eine verantwortliche und mitarbeiterorientierte Unternehmensführung eine noch ganz andere Bedeutung. Qualifizierte Arbeitskräfte werden zunehmend, gerade für mittelständische Familienunternehmen, zu einer knappen Ressource.

Ein verantwortungsvoller und kooperativer Umgang mit den Mitarbeitern ist somit nicht nur aus Gründen des sozialen Verantwortungsbewusstseins empfehlenswert. Vielmehr wird eine aktive Mitarbeiterbindungspolitik zu einer wirtschaftlichen Notwendigkeit, um die eigenen Fachkräfte, die häufig die wertvollste Ressource einer Organisation darstellen, im Unternehmen zu halten und als Unternehmen Erfolg zu haben. Eine aktive Mitarbeiterbindungspolitik und der Ruf, ein guter Arbeitgeber zu sein, beeinflussen schließlich nicht zuletzt auch die Chancen, neue, hochqualifizierte Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen.

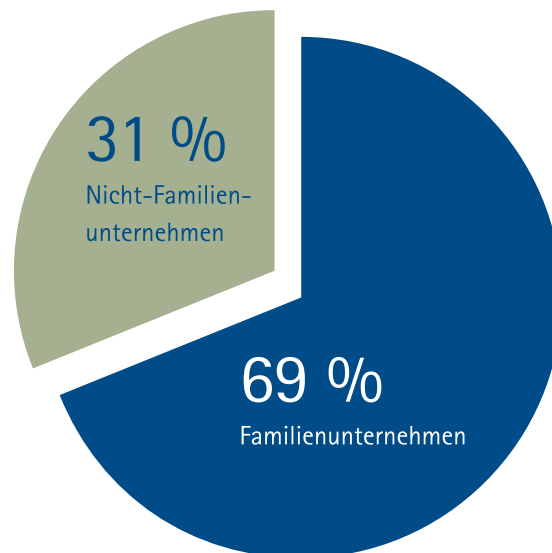
Nicht eindeutig geklärt ist auch die Frage, was denn nun ein Familienunternehmen ist. Landläufig wird hier oft die Einheit von Eigentum und Geschäftsführung genannt. In neueren Studien wird zudem noch die besondere Unternehmenskultur berücksichtigt, die in Familienunternehmen herrscht, oder die Existenz einer Firma über mehrere Generationen hinweg in der Hand einer Familie.

Alle diese Punkte sind bei kleineren Unternehmen in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle gegeben und wurden in dieser Studie deshalb nicht vollständig im Vorfeld erfasst. Für die Auswahl der Interviewpartner und die statistische Beschreibung der Grundgesamtheit wurde folgende Definition genutzt: Ein Unternehmen ist dann ein Familienunternehmen, wenn sich eindeutig mindestens 50 % des Eigentums am Unternehmen in der Hand höchstens dreier natürlicher Personen oder Familien befindet.

2. Bedeutung von Familienunternehmen in der Region Rhein-Neckar

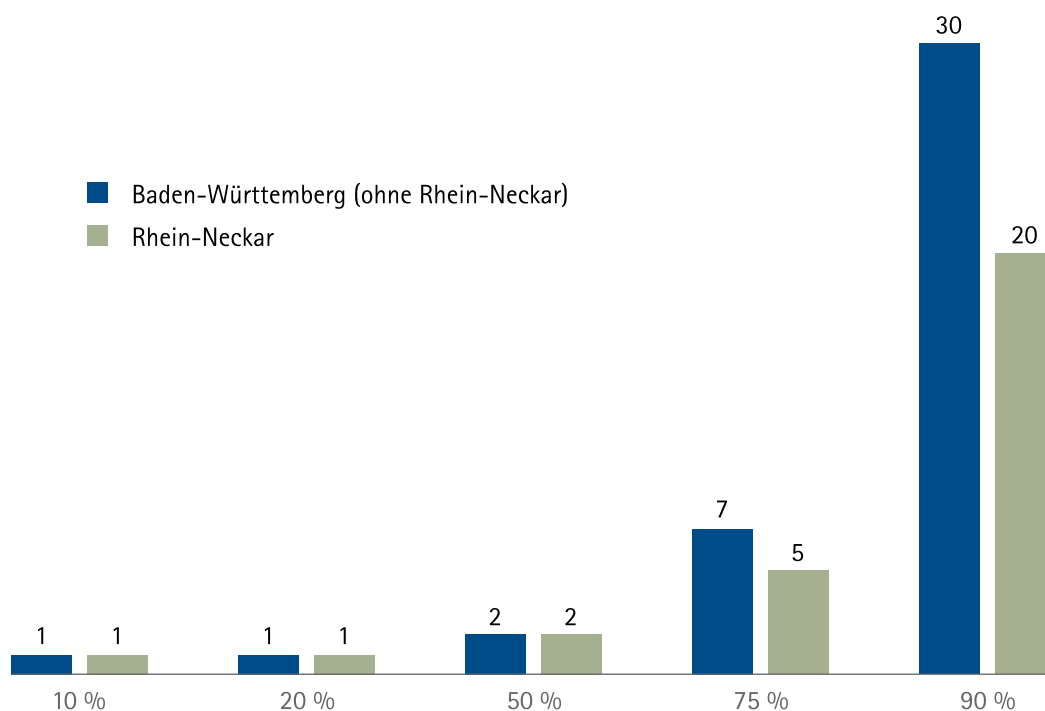
Wenn man die Unternehmen in der Region Rhein Neckar nach der eben genannten Definition in Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen einteilt, so kommt man zu dem Ergebnis, dass in dieser Region 69 % der Unternehmen als Familienunternehmen betrachtet werden können (siehe Graphik 2.1). Die Analyse der Mitarbeitergewinnungs- und bindungsmaßnahmen von Familienunternehmen im Bezirk der IHK Rhein Neckar ist also nicht nur grundsätzlich relevant, sie ist auch gerade deshalb sehr interessant, weil es sich in der betrachteten Region um eine geographische Einheit handelt, in der Familienunternehmen sogar leicht überdurchschnittlich häufig vertreten sind. Da die Region zudem ein Ballungsraum mit einer entsprechend ausgebauten Wirtschaftsstruktur ist, gibt es einen starken Wettbewerb um Mitarbeiter mit Großunternehmen vor Ort, den vielfältigen Hochschulen und auch den öffentlichen Einrichtungen.

8



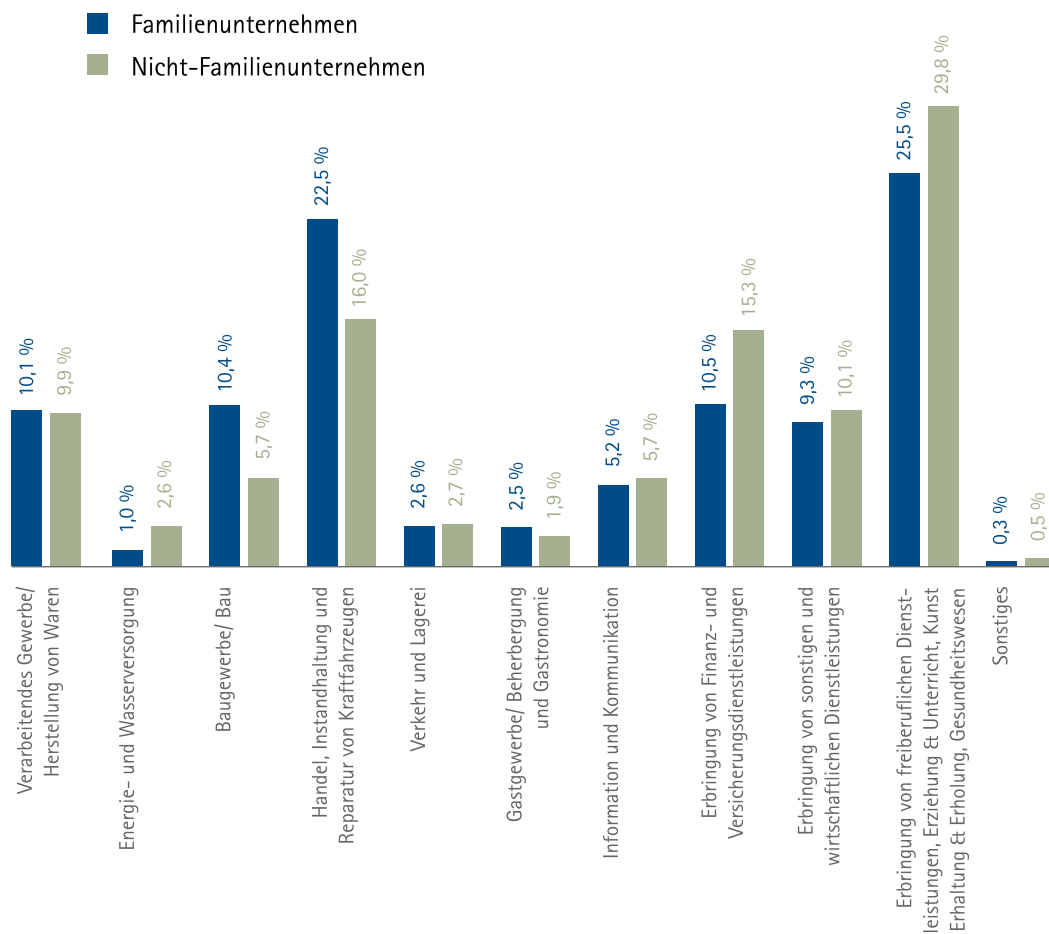
Graphik 2.1: Familienunternehmen im Bezirk der IHK Rhein-Neckar

In der Anzahl der Mitarbeiter unterscheiden sich Familienunternehmen in der Region bei den kleineren Unternehmen nicht von denjenigen in Baden-Württemberg. Erst bei den größeren Unternehmen zeigt es sich, dass die Unternehmen des Rhein-Neckar-Raumes kleiner strukturiert sind als im übrigen Land. (vgl. Graphik 2.2). Während der Wert für das unterste Quartil jeweils noch bei einem Mitarbeiter und der Median jeweils bei zwei Mitarbeitern liegt, haben 75 % der Familienunternehmen in der Region höchstens fünf Mitarbeiter, während bei Familienunternehmen im Rest Baden-Württembergs 75 % bis zu sieben Mitarbeiter haben. Der Wert für das oberste Dezil unterscheidet sich schließlich am deutlichsten und liegt für die Region bei 20 Mitarbeitern sowie für den Rest Baden-Württembergs bei 30 Mitarbeitern. Dies bestätigt die vorherigen Beobachtungen, dass die Familienunternehmen in der Region insgesamt kleiner strukturiert sind als in den restlichen Regionen Baden-Württembergs zusammengenommen.



Graphik 2.2: Mitarbeiter der Familienunternehmen in der IHK Rhein-Neckar Region vs. Mitarbeiter der Familienunternehmen in Baden-Württemberg

Um die Tätigkeitsschwerpunkte der Familienunternehmen im IHK Rhein-Neckar Raum aufzuzeigen, wurde in Graphik 2.3 die Branchenverteilung der Familienunternehmen im Vergleich mit der Verteilung der Nicht-Familienunternehmen im IHK Rhein-Neckar Raum dargestellt. Es fällt auf, dass Familienunternehmen im Bereich des Baugewerbes (10,4 % der Familienunternehmen sind vorrangig in dieser Branche aktiv, während lediglich 5,7 % der Nicht-Familienunternehmen dieser Branche zugerechnet werden können) sowie im Bereich Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen (22,5 % bei den Familienunternehmen versus 16,0 % bei Nicht-Familienunternehmen) deutlich überrepräsentiert sind.



Graphik 2.3: Branchen der Familienunternehmen im Bezirk der IHK Rhein-Neckar

3. Mitarbeiterbindung und Gewinnung – Erkenntnisse aus der Wissenschaft und Unternehmensbefragung

Eine von Mitarbeitern als positiv wahrgenommene Unternehmenskultur ist nicht nur entscheidend für die Mitarbeiterbindung, sondern trägt zudem erheblich zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens bei. Dies lässt sich unter anderem durch die höhere Motivation und damit bessere Arbeitsleistung von Arbeitnehmern in einem guten Arbeitsklima erklären.

Als wichtige Treiber für eine positive Arbeitsplatzkultur werden in der einschlägigen wissenschaftlichen Literatur Teamgeist, Glaubwürdigkeit des Managements sowie Anerkennung und Wertschätzung der Mitarbeiter identifiziert.

11

3.1. Erkenntnisse aus der Global Workforce Studie

Explizit auf die Treiber der Mitarbeitergewinnung und -bindung geht die Global Workforce Studie ein. Hierfür wurden im Jahr 2012 über 32.000 Mitarbeiter aus 28 Ländern befragt. Darunter waren über 1.000 Mitarbeiter aus Deutschland, was sowohl Aussagen über die Relevanz verschiedener Faktoren für die Mitarbeitergewinnung und -bindung in Deutschland als auch qualifizierte internationale Vergleiche zulässt.

Deutsche Arbeitnehmer wollen im internationalen Vergleich überdurchschnittlich häufig in den nächsten Jahren bei ihren Arbeitgebern bleiben. Der Aussage „Ich werde meinen Arbeitgeber voraussichtlich in den nächsten zwei Jahren verlassen“ stimmten 57 % der Befragten nicht oder überhaupt nicht zu. Dieser Wert lag weltweit lediglich bei 43 %. Als wichtigsten Treiber für die Mitarbeitergewinnung konnte die Arbeitsplatzsicherheit identifiziert werden (siehe Graphik 3.1).

Weiterhin wurde von deutschen Arbeitnehmern das Grundgehalt (Platz 2), ein hohes Maß an Eigenständigkeit (Platz 3), sowie eine herausfordernde Arbeit (Platz 4) als wichtig bei der Arbeitsplatzwahl eingestuft.

57 % der Befragten wollen in den nächsten Jahren bei ihrem Arbeitgeber bleiben.

Top-Treiber der Mitarbeitergewinnung	2012	Top-Treiber der Mitarbeiterbindung	2012
Arbeitsplatzsicherheit	1	Grundgehalt	1
Grundgehalt	2	Chance, Karriere voranzutreiben	2
Hohes Maß an Eigenständigkeit	3	Arbeitsplatzsicherheit	3
Herausfordernde Arbeit	4	Vertrauen zum Top-Management	4
Bequem zu erreichender Arbeitsort	5	Arbeitsumfeld	5
Chancen, Karriere voranzutreiben	6	Möglichkeit, arbeitsbezogenen	6
Ruf des Unternehmens	7	Stress zu begrenzen	
Flexible Arbeitseinteilung	8	Bequem zu erreichender Arbeitsort	7
Chancen, neue Fertigkeiten zu lernen	9	Beziehung zum direkten Vorgesetzten	8
Finanzielles Leistungsvermögen des Unternehmens	10	Herausfordernde Arbeit	9
		Flexible Arbeitszeiten	10

12

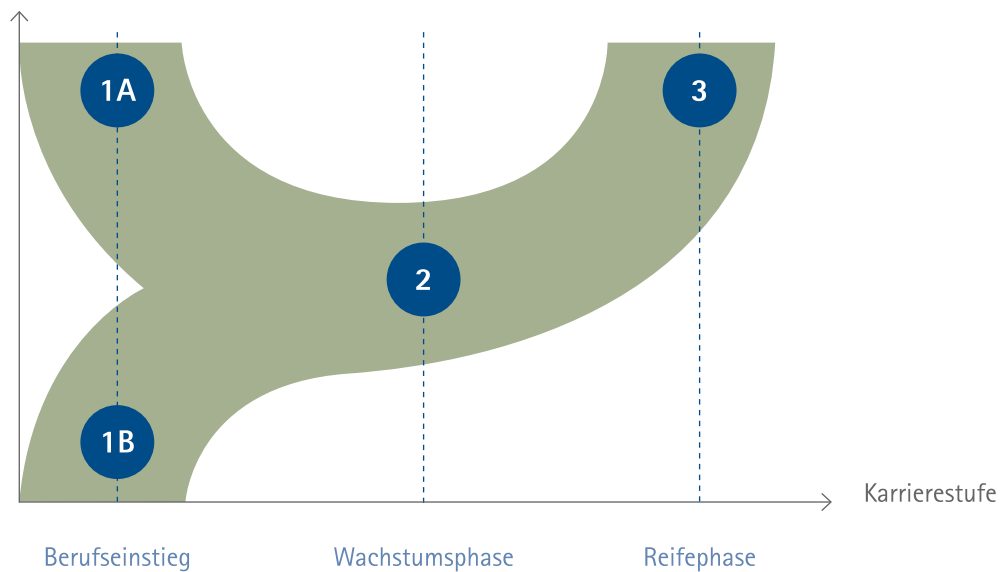
Grafik 3.1: Top-Treiber der Mitarbeitergewinnung/ -bindung

Arbeitsplatzsicherheit und Vertrauen als wichtige Bindungsfaktoren

Bzgl. der Mitarbeiterbindung gaben deutsche Arbeitnehmer an, dass das Grundgehalt die herausragende Rolle spiele. Auf Platz 2 folgten die Chancen, die Karriere voranzutreiben. Weiterhin waren Arbeitsplatzsicherheit (Platz 3) sowie das Vertrauen zum Topmanagement (Platz 4) wichtige Treiber der Mitarbeiterbindung.

Für hochqualifizierte Mitarbeiter kann auch das Konzept der Lebensarbeitszeit für die Rekrutierung und Bindung von Bedeutung werden. In unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen sind diese Arbeitskräfte mehr oder weniger bereit, in mittelständischen Familienunternehmen zu arbeiten. In den qualitativen Interviews sowie in den Diskussionen innerhalb der Fokusgruppe stellte sich für die in der Region verhaftete High Potentials ein Muster bezüglich ihres Lebensarbeitszyklus heraus, wie es in Graphik 3.2 schematisch dargestellt ist.

Attraktivität
Familien-
unternehmen



13

1A: Berufseinstieg

Familienunternehmen sind attraktiv für einen Teil der Berufseinsteiger

- Nähe zum GF
- Schnelle Übernahme von Verantwortung
- Familiäre Atmosphäre

1B: Berufseinstieg

Familienunternehmen sind nicht attraktiv für einen Teil der Berufseinsteiger

- Mangelnde Karrieremöglichkeiten

2: Wachstumsphase

Familienunternehmen sind von mittlerem Interesse für Arbeitnehmer

- Internationale Entwicklungsmöglichkeiten fehlen oft
- Karrieremöglichkeiten sind teilweise begrenzt

3: Reifephase

Familienunternehmen sind wieder attraktiv

- Entscheidungsspielräume
- Räumliche Faktoren
- „Klima“ in Familienunternehmen

Graphik 3.2: Familienunternehmen und Lebensarbeitszyklus des High Potentials

Befragung von 50 mittelständischen Familienunternehmen

3.2. Unternehmensbefragung

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden vom Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim sowie von Mitarbeitern der IHK 50 mittelständische Familienunternehmen im IHK Bezirk Rhein-Neckar besucht. In jedem dieser Unternehmen wurde sowohl ein Geschäftsführer (in Ausnahmefällen auch ein Personalverantwortlicher) sowie ein Mitarbeiter in qualitativen Interviews zu Themen der Mitarbeitergewinnung und -bindung befragt. Die Erkenntnisse wurden gespiegelt an Erkenntnissen aus der Wissenschaft sowie in eigenen Interviews mit Experten aus dem Bereich Personalwesen diskutiert.



4. Mitarbeitergewinnung

15

Menschliche Atmosphäre in Familienunternehmen ist ein wichtiges Argument

Die besondere Atmosphäre in mittelständischen Familienunternehmen stellte sich als wichtigster Faktor der Mitarbeitergewinnung dar. Mittelständischen Familienunternehmen werden kurze Entscheidungswege, flache Hierarchien, schnelle Verantwortungsübernahme und eine familiäre Atmosphäre nachgesagt, in der Mitarbeiter nicht nur als Kosten- und Leistungsfaktoren, sondern als Menschen und Teil einer Gemeinschaft gesehen werden. So beschrieb Klaus Junken, Personalverantwortlicher der Maschinenfabrik Gerd Mosca AG, den Ruf des Unternehmens im regionalen Umfeld folgendermaßen:

„Was die Mitarbeitergewinnung betrifft, wir sind dafür bekannt, dass wir ein eigentümergeführtes Unternehmen sind mit einer mittelständischen Struktur. Damit werden ja auch ein paar Eigenschaften verbunden: Informationen fließen schneller, Mitarbeiter sind stärker involviert, Flexibilität. Wir können durch schlanke Strukturen Mitarbeitern schnell Eigenverantwortung geben.“

Ausnutzung der Potenziale

Wiedereingliederung von Eltern in das Arbeitsleben

Viele, vor allem weibliche Arbeitnehmer, treten aus dem Berufsleben aus, um Kinder zu erziehen. Eine schnellere Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt kann zu einer größeren Ausschöpfung des Arbeitskräftepotentials führen. Viele große Familienunternehmen experimentieren mit sehr flexiblen Arbeitszeitmodellen. Auch wenn kleine Unternehmen nicht alle in Großunternehmen angewandten Maßnahmen ergreifen können, so ist die Anwendung von flexiblen Teilzeitmodellen auch in kleineren Familienunternehmen ein bedenkenswertes Instrument. Der Geschäftsführer der Curagita AG, Dr. Johannes Schmidt-Tophoff berichtete beispielhaft von den Bestrebungen, über Teilzeitmodelle und Kulanz bei der Arbeitszeitgestaltung den Bedürfnissen junger Eltern entgegen zu kommen und diese somit schnell wieder in den Unternehmensalltag zu integrieren:

„Wir haben Elternzeit und Mutterzeit, ein krankes Kind kann zur Arbeit mitgebracht werden. Wir wollen Mütter wiedergewinnen. Mütter sollen bei uns auch auf der Managementebene vertreten sein. Einige Mitarbeiter, auch viele Männer, arbeiten nur 80 %.“

Eingliederung von Schülern mit schlechteren Noten aber mit technischer Begabung ins Arbeitsleben

Viele Jugendliche, gerade von Förder- oder Hauptschulen kommend, haben es schwer, einen Ausbildungsplatz zu finden und wenn sie in der Ausbildung sind, diese erfolgreich abzuschließen. Hier können gerade mittelständische Familienunternehmen aktiv werden. Die Metropolregion Rhein-Neckar GmbH arbeitet mit verschiedenen relevanten Akteuren der Region in Schulprojekten zusammen, um den Prozentsatz der Schüler, die in die duale Ausbildung gehen, zu erhöhen. Die von uns befragten Unternehmen setzten bewusst auf Schüler, die etwas schlechtere Noten hatten, jedoch technisch begabt waren und halfen hier auch schulisch weiter. Der Geschäftsführer der Unternehmensgruppe Alfred Bohn GmbH & Co. KG, Andreas Bohn, sagte in dem Zusammenhang:

„Wir gehen bei den gewerblichen Berufen langsam weg von den Realschulen und schauen auch, was es an den Hauptschulen und Förderschulen an Jugendlichen gibt. Nur weil jemand vielleicht keine guten Noten in Englisch oder Deutsch hat, kann er ja trotzdem handwerklich begabt sein. Und das brauchen wir ja. Wenn wir jemanden für unsere Produktion ausbilden wollen, dann muss derjenige doch nicht unbedingt tolle Texte schreiben können.“

Man muss sich bei solch durchaus positiver Grundhaltung jedoch auch darauf einstellen, dass die Auszubildenden, gerade in berufsschulischen Dingen, zusätzliche Hilfe benötigen könnten. Dies sieht auch Andreas Bohn so:

„Wir helfen den Auszubildenden dann auch, organisieren Nachhilfe und Weiterbildung bei uns intern im Unternehmen. Regelmäßig holen wir die Auszubildenden zusammen und bilden sie weiter. Und wir helfen bei den Schulaufgaben. Man muss auch immer schauen, dass der Auszubildende in der Schule mitkommt. Manchmal, wenn es nicht läuft, dann gehen sie nicht mehr zur Berufsschule. Da muss man auch mal nachfragen und mit den Leuten reden, wenn sie Probleme haben und ihnen helfen, diese zu lösen. Wir wollen ja, dass sie dann hinterher auch etwas in der Hand haben und dort mit einem vernünftigen Abschluss herausgehen. Dafür tun wir, was wir können.“

Gerade kleinere Familienunternehmen mit wenigen Auszubildenden haben die Möglichkeiten einer internen Weiterbildung oder einer Nachhilfe gegebenenfalls nicht, bzw. es würde relativ hohe Kosten verursachen, bspw. für einen oder zwei Auszubildende einen Mitarbeiter abzustellen. In solchen Fällen können Kooperationen mit anderen lokalen Unternehmen oder mit einer lokalen Nachhilfeschool eine Lösung sein.

Schulpraktika

Viele befragte mittelständische Familienunternehmen arbeiten mit Haupt- und Realschulen zusammen, schmieden so schon früh Kontakt zu potenziellen Auszubildenden und lernen diese ggf. in Schulpraktika kennen. Auf diese Weise können die potenziellen Auszubildenden das Berufsbild besser einschätzen und die Unternehmen lernen die jungen Kandidaten auch menschlich kennen und wissen danach besser zu beurteilen, ob die Kandidaten für eine Ausbildung geeignet sind. Volker Egenberger, Geschäftsführer des Unternehmens Egenberger berichtete über die Rekrutierung von neuen Auszubildenden folgendermaßen:

„Die Azubis, die wir einstellen wollen, lassen wir immer ein paar Tage Praktikum machen und zur Probe arbeiten – um zu sehen: Wie gehen die jungen Leute mit Kunden und Kollegen hier im Haus um, wie kommen sie zurecht. Wir werden auch immer wieder von Schulen angesprochen wegen Schülerpraktika. Das machen wir gerne, weil wir eigentlich jedes Jahr einen Azubi einstellen wollen, um darüber dann auch festes Personal zu gewinnen.“



Klaus Hofmann, Geschäftsführer des Unternehmens Faustmann, berichtete von der gelungenen Kooperation mit einer lokalen Schule:

„Ich habe eine Kooperation mit der Realschule in Obrigheim. Das ist eine tolle Sache. Da gehen wir in die Schule und präsentieren uns, damit die Schüler und Lehrer wissen, was ein Handwerker so macht. Jedes Jahr mache ich mit technikinteressierten Schülern Projekte aus Theorie und Praxis. Da gibt es oft interessierte Schüler, die später ein Praktikum bei uns machen wollen.“

Mitarbeiter werben Mitarbeiter

Die befragten Unternehmen nutzen aktiv die Netzwerke ihrer Mitarbeiter aus, um neue Mitarbeiter zu werben. Dieses Instrument kann bei allen Mitarbeiterkategorien angewendet werden.

Die Mitarbeiter sind lokal in Vereinen und im privaten Freundeskreis verankert. Daher hat ein Unternehmen, wenn es die Netzwerke der Mitarbeiter geschickt zu nutzen weiß, insgesamt einen großen Fundus an potenziellen Arbeitnehmern. Bei den eigenen Mitarbeitern Anreize für Mitarbeiterwerbung zu setzen, so die befragten Unternehmen, sei ein guter Weg, neue Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen. Mitarbeiter, die neue Mitarbeiter werben, könnten diese zumeist menschlich wie fachlich besser einschätzen, als dies bei einer anonymen Bewerbung oder bei einer Einstellung über eine Personaldienstleistung der Fall sei. Die eigenen Mitarbeiter hätten zumeist ein gutes Gespür dafür, welche Charaktere in das Team passen. Bernhard Frölich, Geschäftsführer der ES Elektroanlagen + Systemtechnik GmbH, schilderte dies so:

„Meine Mitarbeiter wissen doch am besten, wer hier herein passt. Und sie werden auch keinen hierher holen, der die Erwartungen nicht erfüllen kann. Das würde ja wiederum auf sie selbst zurückfallen.“

Die privaten Netzwerke der Mitarbeiter, gerade der jungen Mitarbeiter, sind wichtig, um Auszubildende zu finden. Mitarbeiter sind in Sportvereinen, Parteien oder sonstigen Vereinigungen engagiert und kennen viele gleichaltrige oder auch jüngere Kandidaten. Ein Mitarbeiter der Alfred Bohn Gruppe meinte auf die Frage, ob er auch im privaten Kreis über das Unternehmen spreche oder das Unternehmen als Arbeitgeber empfehle:

„Ja natürlich. Ich bin hier im Fußballverein, spiele da seit mehreren Jahren Fußball. Da spricht man mit den Mannschaftskameraden, erzählt von dem Betrieb hier. Und dem einen oder anderen habe ich auch schon gesagt: Bewirb Dich doch mal bei uns!“

Rekrutierung aus dem Netzwerk des/ der Geschäftsführer

Aber nicht nur die Netzwerke der Mitarbeiter werden von den befragten mittelständischen Familienunternehmen genutzt, auch einige Geschäftsführer nutzen häufig ganz gezielt ihr privates Netzwerk zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter, bzw. investieren auch deswegen in den Aufbau privater Netzwerke, weil diese ihnen bei der Rekrutierung helfen. Volker Auth, Geschäftsführer der Faber Industrietechnik GmbH, schilderte beispielsweise:

„Wir haben jetzt einen Schüler als Praktikanten bei uns. Der kam zu uns über eine befreundete Familie. Das entwickelte sich im privaten Gespräch. Der Sohn ist in dem Alter, dass er in Frage kommt und die Eltern haben einfach einmal bei mir nachgefragt.“

Auch und gerade bei der Rekrutierung hochqualifizierter Mitarbeiter sind die Netzwerke der Geschäftsführung von mittelständischen Familienunternehmen relevant. Die Mitgliedschaft in Absolventenclubs oder informelle Netzwerke in die Universitäts- und Hochschullandschaft können bei der Gewinnung hochqualifizierter Mitarbeiter von äußerster Wichtigkeit sein.

Steffen Best, Mitarbeiter des Modehauses Sportiv Kampmann, antwortete auf die Frage, wie er ins Unternehmen gekommen sei:

„Der Herr [...; Geschäftsführer] ist in unserer Branchenvereinigung sehr aktiv. Bei denen habe ich nach dem Studium zunächst mein Volontariat gemacht. Da haben wir uns kennen gelernt und irgendwann hat er mich gefragt, ob ich nicht Interesse hätte, für ihn zu arbeiten.“

Kontaktpflege zu ehemaligen Mitarbeitern

Auch die Pflege der Kontakte zu ehemaligen Mitarbeitern hilft Familienunternehmen dabei, in Zukunft wieder qualifiziertes Personal zu finden. Wenn das Ausscheiden des Mitarbeiters aus privaten Gründen, wie z.B. familiären Verpflichtungen oder aus Karrieregründen erfolgt ist, ist es gut möglich, dass diese Gründe in Zukunft nicht mehr relevant sind. Das Unternehmen könnte somit für den ehemaligen Mitarbeiter als Arbeitgeber wieder interessant werden, auch und gerade im Sinne eines Lebensarbeitszyklus.

Rekrutierung von Familienmitgliedern aktueller Mitarbeiter

Schließlich stellt auch die Nutzung von familiären Kontakten zur Rekrutierung von neuen Mitarbeitern einen möglichen Ansatz dar. Auch wenn hierzu von den befragten Unternehmen auch kritische Meinungen geäußert wurden, war die Mehrzahl der befragten Geschäftsführer mit den Erfahrungen, etwa der Rekrutierung von Kindern von Mitarbeitern, zufrieden. Es wurde vereinzelt gar mit Stolz berichtet, dass das Unternehmen nicht nur auf Ebene der Eigentümerfamilie ein Familienunternehmen sei, sondern auch auf Ebene der Mitarbeiter ganze Familien innerhalb des Unternehmens Arbeit hätten.

Regionale Arbeitsmärkte verstehen und nutzen

Während in Heidelberg und in noch größerem Maße in Mannheim die Anbindung nach außen über die Verkehrsinfrastruktur und die Vielfältigkeit des Freizeitangebotes im Zentrum vieler Aussagen stand, zeigte sich ein anderer Trend bei der Betrachtung der weniger zentral

liegenden lokalen Arbeitsmärkte, z.B. im Odenwald. Von mehreren Unternehmen wurde ihre Lage, fernab von Städten wie Mannheim oder Heidelberg, als Vorteil bezeichnet. Regional verwurzelte Mitarbeiter sehen eine kurze Distanz zum Unternehmen als Argument für ihr Engagement in diesen Unternehmen und nehmen auch Gehaltsabstriche in Kauf, wenn sie dafür nicht in die Großstädte einpendeln müssen.



Auswahl regional verwurzelter Mitarbeiter

Einige Arbeitnehmer bevorzugen die vielfältigen sozialen und kulturellen Möglichkeiten der Großstädte und werden folgerichtig auch gezielt in dieser Richtung nach beruflichen Möglichkeiten suchen.

Andere Arbeitnehmer jedoch präferieren die Vorteile des kleinstädtischen oder ländlichen Raumes. Hierauf können mittelständische Familienunternehmen bereits bei der Einstellung achten, wie Volker Egenberger, Geschäftsführer des IT-Unternehmens Egenberger, zeigt:

„Ein Problem ist, wenn ein Azubi nach der Ausbildung noch weiterstudieren möchte. Die Azubis wandern danach dann in die Großstadt ab und sind weg. Deshalb muss man sich auch möglichst die Leute raussuchen, die hier verwurzelt sind und hier bleiben wollen.“

Nutzung der regionalen Netzwerke und Erlangung regionaler Bekanntheit

22

Mittelständische Familienunternehmen im ländlichen Raum können sich gerade die Heimatverbundenheit und die dichten Netzwerke im ländlichen Raum zu Nutze machen, indem sie sich über Aktivitäten in diesen lokalen Netzwerken regional bekannt machen. Dieses kann über das Sponsoring eines lokalen Fußballclubs, über aktive Mitarbeit in lokalen politischen Gremien oder auch über die Organisation von Festen auf dem Firmengelände stattfinden. So berichtete Andreas Bohn, Geschäftsführer der Unternehmensgruppe Alfred Bohn, von der großen Feier zum 50-jährigen Betriebsjubiläum:

„Wir hatten kürzlich unser 50-jähriges Jubiläum. Das haben wir groß gefeiert. Aber vor allem haben wir uns als Unternehmen in der Öffentlichkeit bekannt gemacht. Das Ganze war eine schöne Feier für unsere Mitarbeiter und wir können uns auch für potentielle Kunden interessant machen und uns präsentieren. Aber genauso machen wir uns damit natürlich hier regional als Arbeitgeber interessant. Nach den Feierlichkeiten gingen auf unsere Stellenausschreibungen mehr Bewerbungen als sonst auf vergleichbare Stellen ein. Ich weiß nicht, ob die Feierlichkeiten und der Tag der offenen Tür der einzige Grund dafür waren, sie haben sicher aber eine gewisse Rolle gespielt.“

Gezielte Zusammenarbeit mit lokalen Weiterbildungseinrichtungen

Interessant und besonders relevant für Unternehmungen im ländlichen Raum ist die gezielte Zusammenarbeit mit den lokalen Bildungs- und Weiterbildungseinrichtungen. Mehrfach wurde von Unternehmen bspw. die Duale Hochschule Mosbach genannt, mit der die Kooperation sehr gut funktioniert. Unternehmen im ländlichen Raum haben weniger Möglichkeiten, Mitarbeiter von anderen Unternehmen abzuwerben oder gar aus den Ballungsräumen zu rekrutieren. Daher ist die unternehmensspezifische Entwicklung von lokalen Arbeitnehmern sehr bedeutsam. Die Intensität der Zusammenarbeit mit lokalen Bildungsinstitutionen beschrieb der Verantwortliche für den Bereich Personal der Maschinenfabrik Gerd Mosca AG folgendermaßen:

„Ich denke, wir sind auf dem richtigen Weg einem Fachkräftemangel entgegen zu wirken. Der Schlüssel liegt bei uns. Die Mosca AG war schon immer ein Unternehmen das überdurchschnittlich gut ausgebildet hat. Die Mitarbeitergewinnung liegt bei uns wirklich in der dualen Ausbildung, das ist und bleibt bei uns der Königsweg. Da haben wir sehr verstärkt Kooperationen mit Schulen in unserer Gegend mit relativ neu abgeschlossenen Bildungsk Kooperationen, beispielsweise mit der Realschule Eberbach, dem Gymnasium in Mosbach. Wir haben das Unternehmen dem Lehrerkollegium vorgestellt und dann sind die ersten Aktivitäten auch gekommen. [...]

Für uns ist die Duale Hochschule in Mosbach ein absoluter Glücksfall, denn da haben wir die Studenten vor Ort. Sie sind während ihrer Ausbildung dort bei uns im Unternehmen unter Vertrag und in der Regel bleiben sie nach Abschluss des Studiums auch.“

Rekrutierung aus dem Ausland

Die Metropolregion Rhein-Neckar hat gemeinsam mit lokalen Partnern das Programm „Vamos“ ins Leben gerufen, in welchem High-Potentials aus der Region Barcelona von Unternehmen des IHK-Bezirks Rhein-Neckar angeworben werden. Dieses Programm ist mit seinen Strukturen grundsätzlich auch auf Fachkräfte übertragbar. Während Großunternehmen durch Präsenz vor Ort und entsprechend installierte Mechanismen bereits Mitarbeiter aus dem Ausland rekrutieren können und Prozesse entwickelt haben, um diese Mitarbeiter zu integrieren, müssen sich mittelständische Familienunternehmen gegebenenfalls für die Rekrutierung zusammenschließen und die Integration organisieren. Unternehmen, die in Zukunft, wenn der Fachkräftemangel sich wegen der demographischen Probleme verschärfen wird, bereits Strukturen und Mechanismen entwickelt haben, werden dann im Vorteil sein.

Engagement an Hochschulen der Region

Viele, vor allem größere Familienunternehmen, engagieren sich gezielt an den lokalen Universitäten. So gibt es bspw. an der Universität Mannheim einen Fuchs Petrolub Hörsaal oder einen Röchling Hörsaal. Weiterhin treten auch hochrangige Vertreter von großen, lokalen Familienunternehmen regelmäßig im Rahmen von Lehrveranstaltungen oder in Abendveranstaltungen, die sich außerhalb des Regelstudienplanes bewegen, an der Universität Mannheim auf. Über den Förderkreis des Institutes für Mittelstandsforschung (ifm) haben auch viele kleinere, mittelständische Unternehmen eine Anbindung an die Universität und die Möglichkeit, sich bei Veranstaltungen bei Studierenden bekannt zu machen. Durch solche Aspekte des Employer Branding werden junge Studierende bereits frühzeitig auf lokale Familienunternehmen aufmerksam gemacht und ziehen diese als mögliche zukünftige Arbeitgeber in Betracht.



Best Practice Beispiel:

Anwerbung spanischer junger Erwachsener als Auszubildende in Heidelberger Unternehmen

Im September 2013 beginnt für fünf junge Spanier eine Ausbildung in den drei Heidelberger Unternehmen Breer Gebäudedienste, Rossmann Fenster + Fassade sowie die Winterbauer GmbH. Zuvor hatten die jungen Leute ein Praktikum in den Unternehmen absolviert. Die drei Unternehmen begegnen durch die Einstellung spanischer Arbeitskräfte einerseits der Unterbeschäftigung in Spanien und andererseits dem Arbeitskräftemangel in Deutschland – hierbei wird bewusst auf schnelle Integration gesetzt. Der gute Kontakt der Unternehmen zu wichtigen Institutionen in Spanien sowie auch persönlich zu den Eltern der Auszubildenden baut Vorbehalte auf beiden Seiten ab. Die Jugendlichen selbst bewältigten vor Antritt der Ausbildung einen Deutschkurs in Madrid.

Das Projekt hat in der jetzigen Phase den Charakter eines Pilotprojekts, bei dem die beteiligten Unternehmen lernen, Kontakte sammeln und für die Zukunft Strukturen entwickeln wollen. Die beiden befragten Unternehmen sahen vor allem auch den zukünftigen Nutzen. Wenn sich in Zukunft die Arbeitsmarktsituation in Deutschland durch den demographischen Wandel für die betroffenen Unternehmen weiter verschlechtern sollte, so habe man Strukturen geschaffen, die genutzt werden könnten.

Auch andere Unternehmen haben bereits Interesse gezeigt, sich an dem Modell in Zukunft zu beteiligen. Lösungen wie diese werden von Experten als essenzielles Instrument gesehen, der drohenden Überschussnachfrage nach potenziellen Auszubildenden am Ausbildungsmarkt zu begegnen.

Durchführung von Praxisseminaren an der Universität Mannheim

Verschiedene Lehrstühle der Universität Mannheim bieten Praxisseminare an. In solchen Seminaren bearbeiten Studierende für Unternehmen relevante Themen und werden gleichzeitig von Mitarbeitern des Unternehmens sowie von wissenschaftlichen Mitarbeitern der Universität betreut. Unternehmen haben somit die Möglichkeit, interessante Themen von jungen Studierenden mit Potenzial bearbeiten zu lassen und gleichzeitig die Studierenden kennen zu lernen sowie sich bei den Studierenden bekannt zu machen. Über anschließende Praktika können Studierende auch für mittelständische Familienunternehmen interessiert werden. Häufig ergibt sich im Nachgang zu einem solchen Praktikum oder der Bearbeitung eines Praxisthemas auch die Möglichkeit der Rekrutierung.

Gewinnung von Studierenden über Praktika, Praxissemester, Studienarbeiten, Forschungsprojekte und Werkstudententätigkeiten

Viele Erstanstellungen, auch im Bereich von High Potentials, kommen über vorherige Kontakte und eine gemeinsame Arbeit zustande. Schon während des Studiums gibt es vielerlei Anknüpfungspunkte für Unternehmen. In vielen Hochschulen oder Universitäten gibt es in einigen Fachbereichen bspw. Pflichtpraktika oder Praxissemester, so auch an der Hochschule Mannheim. Studierende suchen daher nach Unternehmen, die für sie in Frage kommen. Zu diesem Zweck werden bspw. regelmäßig Rekrutierungsmessen an der Hochschule veranstaltet. Auch gibt es die Möglichkeit, über Aushänge und auf speziellen Internetplattformen für Studierende Stellen auszuschreiben.

Studienarbeiten oder Forschungsprojekte sind – äquivalent zu den oben beschriebenen Praxisseminaren an der Universität Mannheim – eine weitere Möglichkeit, für das Unternehmen relevante Fragen von, durch Hochschulmitarbeiter betreute, Studierenden bearbeiten zu lassen. Auch sie bieten die Möglichkeit, Studenten der Hochschule Mannheim persönlich wie fachlich kennen zu lernen und damit gegebenenfalls zukünftige Mitarbeiter frühzeitig für das Unternehmen zu interessieren. Nicht zuletzt müssen viele Studierende zumindest einen Teil ihres Lebensunterhaltes selbst bestreiten. Zu diesem Zweck suchen viele Studierende Nebenjobs zum Studium.



Ein interessantes Instrument auch für mittelständische Familienunternehmen ist es, frühzeitig Studierende über Werkstudententätigkeiten für ihre Unternehmen zu interessieren. So kann der Studierende zu seinem Studium relevante Praxiserfahrung sammeln und gleichzeitig sein Auskommen sichern. Das Unternehmen kann bei anschließender Einstellung des Absolventen einen bereits mit der Praxis und dem Unternehmen vertrauten Mitarbeiter einstellen.

Mittelstandsstipendien an der Hochschule Mannheim

Die Hochschule Mannheim vergibt sogenannte Mittelstandsstipendien. Diese werden von mittelständischen Familienunternehmen besonders vielversprechenden Studierenden zugeteilt. Diese Studierenden werden von den Unternehmen selbst ausgesucht. Auch dies ist ein weiterer Weg, Studierende mit Potenzial frühzeitig kennen zu lernen und möglicherweise für das Unternehmen zu gewinnen.



Checkliste zur Mitarbeitergewinnung in Familienunternehmen

Wie die Studie zeigte, lohnt es sich für Familienunternehmen, über Maßnahmen zur Mitarbeitergewinnung nachzudenken. Dabei sollten die Maßnahmen jeweils auf den eigenen Bedarf an Arbeitskräften und die branchenspezifischen und regionalen Gegebenheiten abgestimmt sein. Grundsätzlich sollte darüber nachgedacht werden, was im eigenen Unternehmen wichtig ist und was von den Mitarbeitern erwartet wird:

- Qualität der Ausbildung und fachspezifisches Wissen
- Soziale Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit

Auf der anderen Seite sollte man sich auch über die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens klar sein. Wie soll das Unternehmen dargestellt werden und womit will man zukünftige Mitarbeiter für das Unternehmen interessieren:

- Menschliche Atmosphäre im Familienunternehmen
- Vielfalt der Aufgaben und Verantwortungsübernahme
- Flache Hierarchien, direkter Kontakt zum Chef

Als spezifische Maßnahmen zur Mitarbeitergewinnung in mittelständischen Familienunternehmen kommen folgende Maßnahmen in Frage:

- Ausnutzung der Potenziale
 - Wiedereingliederung von Eltern in das Arbeitsleben
 - Eingliederung von Schülern mit schlechteren Noten aber mit technischer Begabung ins Arbeitsleben
 - Schulpraktika
- Mitarbeiter werben Mitarbeiter
 - Rekrutierung aus dem Netzwerk des/ der Geschäftsführer
 - Kontaktpflege zu ehemaligen Mitarbeitern
 - Rekrutierung von Familienmitgliedern aktueller Mitarbeiter
- Regionale Arbeitsmärkte verstehen und nutzen
 - Auswahl regional verwurzelter Mitarbeiter
 - Nutzung der regionalen Netzwerke und Erlangung regionaler Bekanntheit
 - Gezielte Zusammenarbeit mit lokalen Weiterbildungseinrichtungen
- Rekrutierung aus dem Ausland
 - Angebote der regionalen Verbände und Kammern
- Engagement an den regionalen Hochschulen
 - Durchführung von Praxisseminaren an den Universitäten
 - Gewinnung von Studierenden über Praktika, Praxissemester, Studienarbeiten, Forschungsprojekte und Werkstudententätigkeiten
 - Mittelstandsstipendien an den regionalen Hochschulen



5. Mitarbeiterbindung in Familienunternehmen

29

Neben der Rekrutierung sind Maßnahmen und Möglichkeiten der Mitarbeiterbindung ein weiteres Mittel, einen qualifizierten Personalbestand aufrecht zu erhalten. Auch die von uns befragten Unternehmen sind sich bewusst, dass sie in Zeiten des Fachkräftemangels aktiv auf ihre Mitarbeiter eingehen müssen. So gab etwa Doris Werner von der Adler Hotelbetriebsgesellschaft zu dem Thema folgendes an:

„Ich spüre auf jeden Fall einen Fachkräftemangel in meinem Unternehmen im Moment. Daher versuche ich, ein angenehmes Betriebsklima zu fördern und zu schaffen.“

„Familiäres Klima, kein strikter Dienstplan. Da bin ich sehr flexibel. Wir gehen sehr auf die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter ein.“

Lange Betriebszugehörigkeiten

Viele der befragten mittelständischen Familienunternehmen zeichnen sich durch sehr lange Betriebszugehörigkeiten ihrer Mitarbeiter aus. Für die Maschinenfabrik Gerd Mosca AG sieht das It. Personalleiter Klaus Junken so aus:

„Unsere Mitarbeiterbindung zeigt sich am besten an der Betriebszugehörigkeit. Wir haben 486 Mitarbeiter mit im Durchschnitt 14,53 Jahren Betriebszugehörigkeit. 227 Mitarbeiter sind mehr als 15 Jahre bei uns. Das zeigt eigentlich, dass unsere Belegschaft mit dem, was wir bieten, zufrieden ist.“

Verzicht auf Entlassungen

Solche und ähnliche Aussagen, auch bei anderen befragten Unternehmen, zeigen einerseits, dass mittelständische Familienunternehmen von ihren Mitarbeitern nicht als Durchgangstation gesehen werden, sondern dass die Mitarbeiter in vielen dieser Unternehmen sehr zufrieden mit ihrem Arbeitsplatz sind. Andererseits wird aber auch ein nicht zu unterschätzendes Instrument der Mitarbeiterbindung sichtbar: Viele befragte Unternehmen gaben an, dass sie, wenn irgendwie möglich, auf betriebsbedingte Entlassungen verzichten würden. Immer wieder wurde mit Stolz davon berichtet, dass die Arbeitsplätze der Mitarbeiter sicher seien und dass man versuche, auch in Wirtschaftskrisen auf Entlassungen zu verzichten. Bernhard Frölich (ES Elektroanlagen und Systemtechnik GmbH) sah dies folgendermaßen:

„Wir haben eine Eigenkapitalquote von über 80 %. Wir sind von daher sehr stabil. 2008 hatten wir in der Krise eine Umsatzhalbierung, aber wir haben keinen Mitarbeiter auf die Straße gesetzt. Das ist mit Sicherheit auch in den Köpfen.“

Für diese Einstellung kann man zwei Gründe identifizieren: Zunächst kann man vielen der befragten Geschäftsführern Altruismus attestieren. Mitarbeiter werden als Menschen gesehen, denen man nahe steht, die man kennt und mit denen man zusammengewachsen ist. Daher fallen Entlassungen sehr viel schwerer, als in unpersönlichen Konzernstrukturen, in denen über betriebsbedingte Kündigungen in anonymen Planungs- oder Strategieabteilungen entschieden wird.

Andererseits hat der Verzicht auf Entlassungen aber auch handfeste ökonomische Gründe. Gerade mittelständischen Familienunternehmen fällt es sehr schwer, nach Krisen, in denen es gegebenenfalls zu Reduzierungen der Belegschaft kam, diese wieder aufzubauen. Qualifizierte Fachkräfte sind rar und werden, wie bereits diskutiert, in der Zukunft zu einer immer knapperen Ressource. Dessen sind sich viele der befragten Unternehmen bewusst.

Selbst wenn kurz- und mittelfristig zu wenig Arbeit für die gesamte Belegschaft vorhanden sei, würde man langfristig große Probleme bekommen, wenn man Teile der Belegschaft freisetzen würde, da man hochqualifizierte Kräfte nur sehr schwer finden würde, so einige der befragten Unternehmen.

Verantwortungsbewusstsein gegenüber Mitarbeitern

Ein weiteres immer wiederkehrendes Thema war bei den befragten Familienunternehmen ein gesteigertes Verantwortungsbewusstsein gegenüber ihren Mitarbeitern. Mitarbeiter wurden als den Unternehmern nahestehende Menschen und nicht als Wirtschaftsfaktoren gesehen. In einigen Fällen wurde der Begriff „Familienunternehmen“ gar auf die Belegschaft ausgedehnt, in dem Sinne, dass das Unternehmen nicht nur von einer Eigentümerfamilie geleitet wurde, sondern dass auch eine familiäre Atmosphäre zwischen den Mitarbeitern untereinander sowie zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern bestehe. Die Arbeit und die Atmosphäre müssten sinnstiftend sein und von den Mitarbeitern ohne Widerwillen erledigt werden. Hermann Enning, Geschäftsführer der Dietsche Karl E. GmbH & Co., setzte die Ziele bei der Gestaltung der Arbeitsatmosphäre folgendermaßen:

„Wenn sich meine Leute abends den Wecker stellen, dann dürfen sie dies nicht mit dem Gedanken tun: „Morgen muss ich schon wieder in diesen Sch...Laden“. Nein, sie müssen es gerne tun. Da der Mensch erwiesenermaßen von Natur aus faul ist, kann man sich auf eine Arbeit eigentlich nicht freuen, aber wir müssen halt. Das morgendliche Aufstehen darf keine Qual sein; das Klima muss stimmen und nur so kann Arbeiten Spaß machen.“

Die besondere Atmosphäre eines Familienunternehmens im Gegensatz zu Großunternehmen oder Konzernen spielte bei den Befragungen immer wieder eine wichtige Rolle. Wie bereits im Bereich der Mitarbeitergewinnung angemerkt, sehen viele Unternehmen dies als wichtigstes Argument für ihre Mitarbeiter im Unternehmen zu sein und zu bleiben. So berichtete beispielsweise Geschäftsführerin Martina Schafheutle-Kübel von der Konditorei Schafheutle:

„Von der Atmosphäre und der Struktur her sind wir ein Familienbetrieb. Wenn jemand 24 oder 30 Jahre hier arbeitet, kennt man auch die privaten Hintergründe. Das ist ein ganz anderes Arbeiten als in der Industrie.“

Identifikation mit dem Familienunternehmen und dessen Führung

Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen sowie mit der Eigentümerfamilie und dem oder den Eigentümergeschäftsführer(n) wird von den befragten mittelständischen Familienunternehmern einheitlich als wichtiger Punkt der Mitarbeiterbindung gesehen.

Mitarbeiter die wissen, für wen sie arbeiten, sind motivierter

Viele der befragten Geschäftsführer und Mitarbeiter sehen in der Tatsache, dass in mittelständischen Familienunternehmen Mitarbeiter den oder die Eigentümer persönlich kennen, einen der wichtigsten Posten in der Mitarbeiterbindung. Häufig wurde der Unterschied zu anonymen Konzernstrukturen mit Eigentümeraktionären, die lediglich über die Kapitalmärkte Einfluss auf das Unternehmen ausüben, betont. Weiterhin ist es in mittelständischen Familienunternehmen einfacher,

den Beschäftigten die Verbindung zwischen individueller Leistung des Mitarbeiters sowie des Gesamtunternehmensergebnisses klar zu machen. Mitarbeiter sehen, dass sie, ihre Kollegen sowie die Geschäftsführung „in einem Boot sitzen“ und dass ein „sich hängen lassen“ allen schadet. Eine solche Attitüde wird, wenn ein solches Denken einmal innerhalb der Gesamtsituation etabliert ist, auch von den Kollegen nicht mehr geduldet, wie das folgende Zitat von Julia Gaster-Kohl aus dem Unternehmen Gaster Wellpappe verdeutlicht:



„Unseren Mitarbeitern wird das

Gefühl vermittelt, wichtiger Bestandteil unseres Unternehmens zu sein. Einem Motor gleich dienen Zahnräder unterschiedlichster Größen sowie Teile sämtlicher Hierarchien nicht allein der Leistungsstärke; sie alle sind zwingende Komponenten der Funktionalität. Diesen Ansatz geben wir täglich an unsere Mitarbeiter weiter. Verantwortung, Loyalität sowie Pflichtgefühl sind positive Folgen dieses Bewusstseins, sodass Ziele klar definiert und Fehlverhalten transparent dargestellt werden können.“

Persönliche Ansprache von und Kontakt mit den Mitarbeitern, sowie eine offene Feedbackkultur sind ein großer Vorteil

Gerade die persönlichen Kontakte der Eigentümergeschäftsführer mit ihren Mitarbeitern stellen sich als wichtiges Argument für Mitarbeiter dar, im Unternehmen zu bleiben. Hierbei legen die befragten Eigentümergeschäftsführer beispielsweise Wert auf unkonventionelle Hilfe für ihre Mitarbeiter im Falle von privaten oder beruflichen Problemen oder auch auf eine Fehlertoleranz bezüglich der dem Mitarbeiter gestellten Aufgaben. Hierzu gab der Geschäftsführer der Spedition Fels, Thomas Beck, an:

„Ich finde flache Hierarchien sehr wichtig und pflege die direkten Gespräche mit meinen Mitarbeitern. Sie können mich immer anrufen oder zu mir kommen, auch wenn sie mal einen Fehler gemacht haben oder sich nicht richtig behandelt fühlen. Ehrlichkeit und Offenheit ist sehr wichtig, dann kann man das Problem lösen und es staut sich keine Unzufriedenheit auf. Jeder kann schließlich Fehler machen, daraus lernt man.“

.... „meine Mitarbeiter wissen zudem, dass sie auch mit ihren privaten Problemen zu mir kommen können. Ich kenne jeden meiner 70 Mitarbeiter und merke, wenn etwas nicht stimmt. Ich frage sie auch, wie es ihnen oder ihrer Familie geht. Wenn sie ein Problem haben und ich bei der Lösung helfen kann, dann tue ich es auch.“

Mitarbeiter haben die Möglichkeit, im persönlichen Kontakt mit dem Geschäftsführer zu lernen

Aber nicht nur die Fehlertoleranz und die unkonventionelle Hilfe bei Problemlösungen werden als Vorteil der persönlichen Nähe zum Geschäftsführer dargestellt. Auch die Möglichkeit, von der persönlichen Nähe zur Geschäftsführung in den beruflichen Abläufen zu lernen und schnelles Feedback zu bekommen, wird von Mitarbeitern als Vorteil der Beschäftigung im Familienunternehmen gesehen. Steffen Best, Mitarbeiter bei Sportiv Kampmann, gab hierzu an:

„Ich habe täglich mit dem Herrn [...; Eigentümergeschäftsführer] zu tun, bin in engem Kontakt mit ihm. Da kann man schon viel lernen. Auch, weil er mir hilft, mich weiter zu entwickeln, mir schnelles, tägliches Feedback gibt.“

Offene Feedbackkultur

Ein großer Vorteil der befragten mittelständischen Familienunternehmen ist auch eine offene Feedbackkultur. Diese verläuft idealerweise in beide Richtungen. Mitarbeiter, die von ihren Vorgesetzten konstruktive Kritik bekommen, können diese direkt verarbeiten. Andererseits sollten Vorgesetzte aber auch offen für konstruktive Kritik an ihrem Handeln sein. Der direkte Zugang zu den Mitarbeitern durch den Geschäftsführer kann auch hier ein großer Vorteil von mittelständischen Familienunternehmen gegenüber Großunternehmen sein. So berichtete Geschäftsführer Thomas Griesser von G+S Holzbau:

„Wir machen jeden letzten Freitag im Monat ein Teamgespräch. Da kann sich jeder sowohl positiv als auch negativ äußern. Dazu gibt es etwas zu essen und zu trinken und dann gibt es ein ganz offenes Gespräch mit allen Mitarbeitern. Und ich muss sagen, seit wir das machen, haben wir ein sehr gutes Miteinander. Das machen wir seit einem Dreivierteljahr und man merkt schon Verbesserungen. Die Mitarbeiter tragen Sachen, die sie stören, nicht immer ewig mit sich rum. Ich sage immer, ich will von jedem mindestens fünf Dinge hören, egal welche. Fünf Sachen, die einen betreffen, ob das ein Ansporn oder eine Verbesserung ist oder „Chef, an dem Tag war es nicht fair, was Sie gemacht haben“. Das hat ein bisschen gedauert, bis das funktioniert hat, weil auch die Angst dabei war, ob man nicht ein Eigentor schießt, wenn man dem Chef so etwas sagt. Aber die haben ganz schnell gemerkt, dass da nichts passiert.“

Präsenz im Unternehmen und Vorbild des Eigentümergeschäftsführers

Die Bindung an das Unternehmen und die Eigentümerfamilie ist nach Ansicht von befragten Geschäftsführern und Mitarbeitern auch stark vom persönlichen Engagement abhängig. Mehrfach wurde die Motivation der Mitarbeiter in einen engen Zusammenhang mit dem Vorbild des Geschäftsführers gesetzt. Exemplarisch für dieses Ergebnis ist die Aussage von Geschäftsführer Volker Auth, Faber Industrietechnik:

„Für mich ist klar: Ich kann von meinen Leuten nicht mehr verlangen, als ich vorlebe. Das bedeutet, dass ich jeden Morgen um 7.45 Uhr im Betrieb bin. Und ich gehe auch nicht früher. Ich muss mehr arbeiten und auch fachlich kompetent sein. Ich muss den Leuten zeigen, dass ich mich für das Unternehmen, an dem ja immerhin auch ihre Arbeitsplätze hängen, richtig einsetze. Nur dann kann ich auch von den Mitarbeitern verlangen, dass sie sich richtig einsetzen.

Das bedeutet auch, dass ich da bin, wenn jetzt hier mal am Wochenende oder an Feiertagen gearbeitet werden muss. Wir haben in der Produktion manchmal solche Dienste. Das findet natürlich keiner toll. Aber dann gehe ich auch vorbei. Dann bringe ich den Leuten ein paar Brötchen vorbei, unterhalte mich mit ihnen,... zeige ihnen, dass ich es toll finde, dass sie da sind und dass ich ihre Arbeit wertschätze. Ich glaube, das ist ganz wichtig, dass die Leute sehen, dass man nicht nur da sitzt und von ihnen erwartet, dass sie gute Arbeit machen, sondern dass man das auch mit persönlichem Einsatz und mit persönlichen Gesten klar macht, dass man das wertschätzt.“

35

Karrierechancen im Familienunternehmen

Einen langen Karriereweg können die meisten mittelständischen Unternehmen im Gegensatz zu Konzernen nicht bieten. Befragte Unternehmen hatten zumeist unterhalb des oder der Geschäftsführer lediglich eine, manchmal auch zwei Karrierestufen. Dennoch können mittelständische Familienunternehmen auch hier auf das Aufzeigen und Fördern von Karrierewegen achten und ihren Mitarbeitern entsprechende Möglichkeiten anbieten. Raoul Enning, Niederlassungsleiter des Familienunternehmens Mr. Wash, berichtete hierzu:

„Bei uns gibt es schon Erfolgsgeschichten. Hier kann man sich von ganz unten bis zum Niederlassungsleiter hocharbeiten. Wir haben einen Niederlassungsleiter, der kommt ursprünglich aus einer ländlichen Region in der Türkei. Als er bei uns angefangen hat, kam er gerade aus der Türkei, war ungelern. Aber er hat sich hochgearbeitet, hat jetzt die Verantwortung für eine große Filiale und ein sechsstelliges Gehalt.

Ein anderes, ganz aktuelles Beispiel ist unser Niederlassungsleiter in Ludwigshafen. Der hat hier angefangen, war von vorneherein hoch motiviert und hat mitgedacht. Wenn es ein Problem mit der Anlage gab, hat er konstruktive Verbesserungsvorschläge gemacht. Da haben wir schon früh gemerkt, dass wir ihm etwas zutrauen können. Jetzt ist er Filialleiter.“

Arbeitsbereichsvergrößerung, -anreicherung und interne Karrierewege

In den befragten Familienunternehmen wird Wert darauf gelegt, dass in ihren Unternehmen eine, wenn auch gegebenenfalls beschränkte, Karriere möglich ist. Hierzu bleibt anzumerken, dass nicht jeder Mitarbeiter von seiner persönlichen wie fachlichen Eignung sowie von seinen persönlichen Zielen her geeignet ist, eine Karriere anzustreben. Aber auch auf niedrigeren funktionalen Ebenen sind gewisse Schritte der Vergrößerung des Arbeitsplatzinhaltes oder der Arbeitsanreicherung möglich. Die Betriebswirtschaft kennt diese Managementmethoden unter den englischen Begriffen „Job-Enlargement“, bei der strukturell gleichartige, zersplitterte Tätigkeiten, die von unterschiedlichen Arbeitsplätzen durchgeführt wurden, in einem Arbeitsplatz zusammengefasst werden, sowie „Job-Enrichment“, bei der Entscheidungs- und Kontrollspielräume am unteren Ende der Management-Hierarchie verbreitert werden. Diese Orientierung hin zu mehr Verantwortung und zu ganzheitlicheren Aufgaben ließ sich auch bei den befragten mittelständischen Familienunternehmen feststellen. Die interviewten Geschäftsführer scheinen betriebswirtschaftliche Konzepte mehr intuitiv denn systematisch zu verstehen und einzusetzen. Volker König, Eigentümergeschäftsführer des Metallbauunternehmens Menges-König gab zu diesem Thema an:

„Wir legen sehr viel Wert auf gute Zusammenarbeit. Ein Mitarbeiter arbeitet einen Auftrag vom Aufmaß, über die Fertigung bis hin zur Montage, auch mit Hilfe eines Teams ab. Man plant und überlegt zusammen, um für den Kunden das Beste und Effektivste herauszuholen, jeder von diesem Team bringt sich auf seine Weise ein. Dieses Team begleitet das Projekt über die ganze Zeit und trägt die Verantwortung, dass der Zeitrahmen eingehalten wird. Nach Abschluss eines Projekts ist es immer wieder schön in die zufriedenen und stolzen Gesichter zu blicken.“

Auch das Unternehmen Steitz Präzisionstechnik mit Geschäftsführer Thomas Steitz hat ein interessantes Modell der Selbstverantwortlichkeit der Mitarbeiter zu bieten:

„Wir motivieren die Mitarbeiter auch über die reizvolle Aufgabenteilung, jeder kann sich seinen Aufgabenbereich selbst definieren. Ein Mechatroniker z.B. kann bei uns sagen, was er arbeiten will und wo seine fachlichen Stärken liegen. Ich versuche dann, seine Leistungen am Markt anzubieten.“

Wie sehr die befragten Geschäftsführer von Familienunternehmen die Orientierung zum selbstständig handelnden Mitarbeiter verinnerlicht haben, zeigt auch folgende Aussage von Dr. Peter Reichelt, Eigentümergeschäftsführer des Unternehmens RCT in Heidelberg, zu seinem Führungsstil:

„Mein Führungsstil ist offen und partnerschaftlich. Wir verstehen uns als Team, das gemeinsam nach Lösungsvorschlägen sucht. Meine Tür ist offen für jeden Mitarbeiter. Man bespricht mit mir nicht nur Firmeninterne, sondern auch private Probleme und ich helfe dann gern, wenn es in meiner Macht steht. Das Verhältnis zu meinen Mitarbeitern ist überaus persönlich geprägt und vertrauensvoll.“

Abgabe von Verantwortung durch die Eigentümergeschäftsführer an leitende Angestellte

Eine wichtige Maßnahme, gerade für die Bindung von hochqualifizierten Mitarbeitern, die nach Verantwortung und Handlungsspielräumen streben, ist die Abgabe von Verantwortung durch den Eigentümerunternehmer.

Gerade wenn Unternehmen eine gewisse Größe überschreiten, ab der der Eigentümer-geschäftsführer nicht mehr alles im Blick haben kann, macht die Einrichtung eines Leitungsgremiums mit mehreren Geschäftsführern Sinn. Dies entlastet nicht nur den Eigentümer-Unternehmer und stellt Entscheidungen auf eine breitere Basis, gerade für leitende Angestellte kann eine solche Maßnahme auch äußerst motivierend wirken. Karl Breer, Geschäftsführer der Breer Gebäudedienste in Heidelberg, berichtete zu diesem Thema:

„Eine wichtige Maßnahme war sicherlich die Einführung unseres Leitungsgremiums vor ein paar Jahren. Hier werden alle relevanten Entscheidungen diskutiert und im Zweifel wird abgestimmt. Da kann man natürlich auch einmal überstimmt werden und daran muss man sich zunächst einmal gewöhnen. Es ist jetzt noch nicht so häufig vorgekommen und zumeist kommt man über die Diskussion zu einer Einigung. Aber im Zweifel kann ich auch überstimmt werden.“

Angesprochen auf den Führungsstil des Eigentümerunternehmers gab Ralph Biedermann, technischer Leiter im selben Unternehmen, an:

„Die Hierarchien sind flach, wir diskutieren auf Augenhöhe. Wenn wir zusammen sitzen und Entscheidungen fällen, dann zählt die Stimme von Herrn Breer genauso viel, wie jede andere Stimme. Es ist ein gutes Zusammenarbeiten auf dieser Basis.“

Weiterbildung und internationale Möglichkeiten bei Geschäftspartnern

Gerade für junge Mitarbeiter und Auszubildende ist Weiterbildung in- und außerhalb des Unternehmens ein sehr wichtiger Bindungsfaktor. Ein mittelständisches Familienunternehmen berichtete, dass man für die Auszubildenden ein internes Angebot geschaffen habe, um sie fachlich wie auch menschlich in Seminaren und gemeinsamen Veranstaltungen weiterzubilden. Aber auch die Betreuung bezüglich der Schule sei für die Auszubildenden wichtig.

Weiterbildungen werden von den befragten mittelständischen Familienunternehmen häufig als Mitarbeiterbindungsmaßnahme genutzt. Vor allem kleine Unternehmen können diese jedoch normalerweise nicht intern organisieren. Hier wird jedoch auf eine Vielzahl von Angeboten der Industrie- und Handelskammer sowie von öffentlichen und privaten Anbietern zurückgegriffen. Die meisten befragten Unternehmen berichteten von Angeboten, die sie für ihre Mitarbeiter in diesem Bereich wahrnehmen.

Norbert Awe, Präsident und Gesellschafter der Arona GmbH, berichtete exemplarisch:

„Also meine Mitarbeiter machen alle Sprachkurse. Wir haben ein internationales Geschäft, also müssen die Leute auch andere Sprachen beherrschen. [...] Diese Kurse bezahle ich natürlich. Klar, die Mitarbeiter opfern ja auch ihren freien Abend dafür.

Aber auch sonstige fachliche Fortbildungen versuchen wir regelmäßig zu machen. Wir greifen da auf das Angebot der Industrie- und Handelskammer zurück. Da gibt es sehr gute Kurse. Und da schicke ich meine Leute auch hin.“

Aber auch im Bereich von längeren Ausbildungen, die zur Erlangung von Zusatzqualifikationen führen, unterstützen die befragten mittelständischen Familienunternehmen ihre Mitarbeiter. Ein Mitarbeiter der Alfred Bohn Gruppe berichtete von seinem Werdegang innerhalb des Unternehmens:

„Ich habe hier mit 16 meine Ausbildung angefangen. [...] Jetzt habe ich zuletzt meinen Betriebswirt abgeschlossen. Das waren Schulungen, die jeden Freitag und Samstag liefen. Das hat mir das Unternehmen bezahlt. Klar war es ein bisschen anstrengend, da jeden Samstagmorgen hin zu fahren. Und man musste ja auch lernen, es gab Prüfungen. Aber dafür habe ich jetzt den Abschluss. Und das Unternehmen hat mich auch tatkräftig unterstützt. Da wurde ich auch schon mal freigestellt, wenn es auf die Prüfungen zuing. Und jetzt habe ich erfahren, dass es an der Hochschule die Möglichkeit gibt, berufsbegleitend den Bachelor zu machen. Damit fang ich jetzt im Herbst an. Das zahlt das Unternehmen auch.“



Martin Rossmannith, Geschäftsführer des gleichnamigen Fenster- und Fassadenbauers in Heidelberg, erläuterte den möglichen Karriereweg, den viele Auszubildende bei ihm gingen und den er potentiellen Auszubildenden und deren Eltern gleich bei der Anstellung aufzeige:

„Zunächst machen die Auszubildenden bei uns eine dreijährige Ausbildung. Sie kommen mit 16 und bei Ausbildungsabschluss sind sie dementsprechend 19. Im unmittelbaren Anschluss können sie, wenn sie dies möchten, die Meisterausbildung durchlaufen. Dies dauert eineinhalb Jahre in Teilzeit, alternativ 11 Monate in Vollzeit. Viele wissen nicht, dass der Meisterbrief auch eine Zugangsberechtigung für die Hochschule ist. Das muss man den jungen Leuten und deren Eltern erst einmal aufzeigen. Wenn sie ihren Meister bei uns gemacht haben, dann sind sie 20 und wenn sie möchten, können sie dann beispielsweise an der Dualen Hochschule weiter machen und ihren Bachelorabschluss anstreben. Dann sind sie 23, haben eine praxisbezogene Top-Ausbildung, einen Meister und einen Bachelor und haben die ganze Zeit Geld verdient, was für viele Eltern ja auch wichtig ist. Von diesen Chancen über die Ausbildung und den Meister auch ein Studium zu machen, wissen viele gar nicht. Wenn ich diesen Weg aufzeige, so sind die meisten jedoch begeistert.“

Zuletzt muss auch der Wunsch eines Mitarbeiters, ein Vollzeitstudium anzustreben, nicht das Ende des Arbeitsverhältnisses sein. Unternehmer Bernhard Frölich (ES Elektroanlagen+ Systemtechnik) aus Mannheim, berichtete von einem Mitarbeiter, der an ihn herangetreten sei und ihm mitgeteilt habe, dass er leider kündigen müsse. Auf die Frage nach dem Grund gab der Mitarbeiter an, noch einen Master in einem Vollzeitstudium anzustreben. Der Eigentümergeschäftsführer berichtete von seiner Reaktion folgendermaßen:

„Da habe ich ihm gesagt: Herr [...], sie müssen überhaupt nicht kündigen. Jetzt lassen wir das Anstellungsverhältnis zwei Jahre lang ruhen und dann kommen Sie zu uns zurück. Natürlich war es nicht gut, ihn zu verlieren, aber andererseits kommt er zwei Jahre später mit einer höheren Qualifikation wieder zurück. Das ist doch hervorragend.“

Eine weitere Möglichkeit der Weiterbildung ist die gezielte Entsendung von Mitarbeitern zu Messen, Terminen bei Kunden und Geschäftspartnern. Gerade bei Unternehmen, die mit anderen Organisationen im Ausland zusammen arbeiten, ist dies eine wichtige Motivation sowie auch eine interessante Möglichkeit für die Mitarbeiter, sich weiter zu bilden. Die Place Vendôme GmbH beispielsweise schickt ihre Mitarbeiter gezielt auf internationale Messen in Frankreich oder zu Produktionspartnern nach Indien.

Gemeinsame Veranstaltungen im Unternehmen

Gemeinsame Veranstaltungen fördern nach Aussage vieler Unternehmer Zusammenhalt und Bindung der Mitarbeiter untereinander und an das Unternehmen. Besonders genannt wurden gemeinsame Feste, wie Weihnachtsfeiern oder Firmenjubiläen, relativ kurzfristig organisierte gesellige Beisammensein, wie beispielsweise ein gemeinsames Grillen nach Feierabend und mehrfach auch gemeinsame Reisen zu Schulungen, Kongressen oder auch Betriebsausflüge. Auch von Mitarbeiterseite wurden solche Maßnahmen als äußerst wichtiges Argument für ihre Bindung an den Arbeitgeber genannt.

Weihnachtsfeiern, Betriebsfeste, gemeinsames Grillen oder Einladungen zum Mittagessen

Die von Geschäftsführern sowie Mitarbeitern von mittelständischen Familienunternehmen mit Abstand am häufigsten genannte gemeinsame Aktivität außerhalb des Berufsalltages war die gemeinsame Weihnachtsfeier. Die Bedeutung einer solchen zeigt sich in folgender Aussage von Karl Breer, Geschäftsführer des Unternehmens Breer Gebäudedienste:

„In den Jahren, als es dem Unternehmen nicht so gut ging, haben wir einmal darüber nachgedacht, die Weihnachtsfeier abzusagen. Das ist ja immerhin auch ein bedeutender Kostenfaktor für uns. [...]

Als jedoch die Idee bei den Mitarbeitern publik wurde, gab es sehr viel Enttäuschung und sehr viel Widerspruch in der Belegschaft. [...]

Sie müssen wissen, dass in unserer Belegschaft gerade viele Mitarbeiterinnen aus Kulturen kommen, in denen es nicht üblich ist, dass Frauen einmal allein ausgehen.



Da ist die unternehmenseigene Weihnachtsfeier eine sehr wichtige Gelegenheit, für diese Mitarbeiterinnen, doch einmal auszugehen. Sie sollten auch einmal sehen, wie sehr sich einige unserer Mitarbeiterinnen für die Weihnachtsfeier herausputzen. Das ist ein richtig wichtiges Event für sie."

Aber auch gemeinsame Grillfeste in unregelmäßigen Abständen, sowie andere Betriebsfeste oder ein Sommerfest wurden häufig genannt.

Betriebsausflüge, gemeinsame Schulungen, Reisen zu Messen mit anschließendem geselligem Beisammensein

42

Das soeben beschriebene Unternehmen geht jedoch noch weiter. Jedes Jahr wird ein Betriebsausflug für die gesamte Belegschaft organisiert. Das Ziel des letztjährigen Betriebsausfluges sei Prag gewesen, wo man gemeinsam, voll finanziert und als Arbeitszeit abgegolten, eine Woche verbracht habe.

Bei der RCT Reichelt Chemietechnik in Heidelberg werden viele dieser Angebote zur Mitarbeiterbindung kombiniert und in der Firmenphilosophie verankert:

„Uns kommt es darauf an, dass sich jeder Mitarbeiter wohl fühlt, zumal er ja mehr als 8 Stunden täglich im Betrieb weilt. Um eine behagliche Atmosphäre zu gestalten, wurden alle Betriebsräume mit Kunst und Pflanzen bestückt. Zur Mitarbeiterbindung gehört ebenso, dass wir alle zwei Jahre einen mehrtägigen Betriebsausflug organisieren, so waren wir zuletzt in Leipzig und Dresden, aber auch Budapest und Sofia wurde der Mannschaft gezeigt.

Um den Mitarbeitern das Gefühl zu geben, dass sie gut aufgehoben sind, lädt die Geschäftsleitung die gesamte Belegschaft zum Essen ein, wenn einer der Mitarbeiter Geburtstag hat. Eine Weihnachtsfeier ist für uns selbstverständlich und obligatorisch.

All diese Maßnahmen dienen der Teambildung, der Gemeinsamkeit, des sich besseren Verstehens und führen somit zu einer Betriebsharmonie, die sich verständlicherweise in den Mitarbeiterleistungen widerspiegelt. All dieses Verhalten entspricht unserer Firmenphilosophie und damit unserer Firmenethik."

Aber nicht nur solche aufwendigen Reisen werden von Unternehmen organisiert und finanziert. Mehrfach wurde das Modell einer gemeinsamen Schulung oder eines gemeinsamen Messebesuches mit anschließendem Beisammensein genannt. Gerade Messebesuche wurden auch für einzelne Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen, wie beispielsweise Auszubildende, als interessantes Motivationsinstrument genannt.

Weitere Maßnahmen

Flexible Arbeitszeiten vor allem bei Sonderfällen

Gerade in Ausnahmefällen hatten befragte mittelständische Familienunternehmen individuell passende Arbeitszeitregelungen. So wurde etwa bei jungen Eltern (zumeist Müttern) das Arbeiten von zuhause aus regelmäßig akzeptiert oder es wurden Sonderregelungen für Mitarbeiter mit Behinderungen gefunden, wie ein Mitarbeiter im Interview ausführte:

„Da gibt es bei uns auch Härtefälle. Ein Kollege hat zum Beispiel ein sehr stark eingeschränktes Sehvermögen. Der wird gebracht und abgeholt von einem Kollegen. Der hat aber ganz andere Arbeitszeiten – gar kein Thema.“

Einsatz moderner Managementmethoden

Um individuell auf die Mitarbeiter eingehen zu können setzen die befragten Familienunternehmen auch sehr gezielt moderne Managementmethoden aus der Psychologie ein. So berichtete Geschäftsführer Thomas Griesser von G+S Holzbau:

„Wir sind auch noch tiefer eingestiegen und haben die Mitarbeiter dann in sogenannte Farben eingeteilt. Es gibt ja die roten, die gelben, die grünen und die blauen Menschen, und die kann man an ihrer Verhaltensstruktur erkennen. Und wir haben auch gelernt, dass eine andere Verhaltensstruktur auch eine andere Sicht bringt. Da habe ich selber mit meinen Mitarbeitern mal einen ganzen Tag lang ein Seminar gemacht. Ich habe von jedem einen Personalisierungsbogen gemacht und von jedem rausgefunden, wie seine innere Uhr so tickt. Und seit ich das weiß, habe ich über den einen oder anderen eine ganz andere Sichtweise und kann auch entsprechend reagieren.“

Multiethnische Belegschaft als Chance nutzen

Wie schon im Bereich der Mitarbeitergewinnung angemerkt, ist die Belegschaft vieler Unternehmen multiethnisch zusammengesetzt. Dies begreifen viele Unternehmen als Chance, wie das nachfolgende Zitat von Karl Breer, (Breer Gebäudedienste) zeigt:

„Wir haben im Unternehmen keine Probleme zwischen den verschiedenen Religionen. Weil wir eine Win-Win Situation daraus gemacht haben. Früher war es z.B. ausgesprochen schwierig, Mitarbeiter zu finden, die während der Weihnachtsfeiertage arbeiten. Heute ist das völlig unproblematisch. Unsere islamischen und griechisch-orthodoxen Mitarbeiter sind gerne bereit, während der christlichen Feiertage zu arbeiten, zumal es hier steuerfreie Zuschläge gibt. Umgekehrt arbeiten die christlichen Mitarbeiter ja auch an den Feiertagen der anderen Religionen und unterstützen so die Kollegen, die an diesen Tagen gerne frei hätten, um mit ihren Familien zu feiern.“

Individuelle Arbeitsplatzgestaltung

Der Arbeitsplatz eines Mitarbeiters ist der Platz an dem er sich viele Stunden am Tag aufhält. Es den Mitarbeitern zu gestatten, diesen individuell zu gestalten, kann zu einer deutlichen Erhöhung der Zufriedenheit führen und kostet das Unternehmen in der Regel nicht sehr viel. Das Pelzhaus Plappert erlaubt es den Mitarbeitern beispielsweise, sich individuell ihren eigenen Stuhl auszusuchen.



Checkliste zur Mitarbeiterbindung in Familienunternehmen

Mitarbeiterbindung ist die effektivste und kostengünstigste Variante der Mitarbeitergewinnung. Überlegungen, wie dies erreicht werden kann, zahlen sich für Unternehmen immer aus. Lange Betriebszugehörigkeiten, der Verzicht auf Entlassungen und Verantwortungsbewusstsein gegenüber den Mitarbeitern werten das Image des Unternehmens auf und erleichtern nicht nur die Zusammenarbeit im Unternehmen, sondern auch die Rekrutierung neuer Mitarbeiter.

Identifikation mit dem Familienunternehmen und dessen Führung

- Mitarbeiter, die wissen für wen sie arbeiten, sind motivierter
- Persönliche Ansprache von und Kontakt mit den Mitarbeitern
- Lernen im persönlichen Kontakt mit der Geschäftsführung
- Offene Feedbackkultur
- Präsenz im Unternehmen und Vorbild des Eigentümergeschäftsführers

Karrierechancen im Familienunternehmen

- Arbeitsbereichsvergrößerung, -anreicherung und interne Karrierewege
- Abgabe von Verantwortung an leitende Angestellte
- Weiterbildung und internationale Möglichkeiten bei Geschäftspartnern

Gemeinsame Veranstaltungen im Unternehmen

- Weihnachtsfeiern, Betriebsfeste, Einladungen, Betriebsausflüge
- Schulungen
- Reisen zu Messen mit anschließendem geselligem Beisammensein

Weitere Maßnahmen

- Flexible Arbeitszeiten, vor allem bei Sonderfällen
- Einsatz moderner Managementmethoden
- Multiethnische Belegschaft als Chance nutzen
- Individuelle Arbeitsplatzgestaltung



6. Zusammenfassung

Im vorliegenden Bericht wurden die Mitarbeitergewinnungs- und -bindungsmaßnahmen in mittelständischen Familienunternehmen im Bezirk der IHK Rhein-Neckar ausführlich beleuchtet. Bereits im Jahr der Erstellung dieses Berichtes tendiert die Beschäftigungssituation in Baden-Württemberg – je nach Definition – zur Vollbeschäftigung. In den letzten Jahren hat sich deutschlandweit die Ausbildungslücke geschlossen und es bleiben bereits Ausbildungsstellen in nicht unbeträchtlichem Maße unbesetzt. Nach einhelliger Expertenmeinung wird sich aufgrund des demographischen Wandels die Situation am Arbeitsmarkt für die Unternehmen weiter verschärfen. Vor allem mittelständische Familienunternehmen müssen daher frühzeitig Trends und Tendenzen erkennen und sich auf die Zukunft vorbereiten.

Das Institut für Mittelstandsforschung (ifm) befragte für den vorliegenden Bericht Geschäftsführer und Mitarbeiter von 50 Familienunternehmen aus dem Bezirk der IHK Rhein-Neckar. Zusätzlich wurde eine Fokusgruppe mit acht Unternehmen durchgeführt sowie vier Experten befragt.

Die Ergebnisse zeigen ein sehr heterogenes Bild in Bezug auf die Thematik der Mitarbeitergewinnung und -bindung bei den befragten Familienunternehmen. Während einige Unternehmen sich bereits aktiv auf den kommenden Fachkräftemangel einstellen – zum Beispiel mit einem von der IHK unterstützten Projekt zur Ausbildung spanischer junger Erwachsener – vertrauen andere Unternehmen noch auf die traditionellen Wege der Mitarbeitergewinnung. Unternehmen werden

jedoch so früh wie möglich Prozeduren und Strategien entwickeln müssen, wie sie dem Fachkräftemangel begegnen. Die Rekrutierung aus dem Ausland – sowohl von jungen Erwachsenen für eine betriebliche Ausbildung als auch von ausgebildeten Fachkräften und High-Potentials – ist ein Weg, den Großunternehmen aber auch andere mittelständische Familienunternehmen bereits beschreiten. Hier findet schon ein Wettbewerb statt. Auch mittelständische Familienunternehmen in der Region werden sich in Zukunft vermehrt mit diesem Thema beschäftigen müssen. Im Kontext des zu erwartenden Fachkräftemangels sollten sich auch öffentliche Institutionen, wie Städte, Kommunen oder die Metropolregion Rhein-Neckar, ebenso wie Private-Public Partnerships in Zukunft verstärkt engagieren, wenn sie verhindern wollen, dass die Region im Wettbewerb um Fachkräfte und damit als Wirtschaftsstandort zurückfällt.

Ein wichtiges Betätigungsfeld für die Familienunternehmen im Rahmen der Mitarbeitergewinnung ist die Ausschöpfung der vorhandenen Potenziale auf dem Arbeitsmarkt. Unternehmen werden gemeinsam mit der öffentlichen Hand und Institutionen wie der Bundesagentur für Arbeit weiter an der Erhöhung der Erwerbsbeteiligung arbeiten müssen. Jungen Vätern und Müttern, die zwecks Kinderbetreuung aus den Arbeitsmärkten ausgeschieden sind, können über flexible Teilzeitmodelle Brücken zurück ins Erwerbsleben gebaut werden. Schlechte Schüler sind nicht unbedingt ungeeignet für eine betriebliche Ausbildung, sondern können gegebenenfalls handwerkliche Begabungen haben, die Unternehmen hervorragend nutzen können. Unternehmen werden sich in diesem Bereich davon lösen müssen, dass Auszubildende ohne Hilfe ihre Ausbildung abschließen. Die Kosten einer Betreuung von Auszubildenden sind nicht zu vernachlässigen. Sie müssen jedoch den Kosten, die eine hohe Abbrecherrate in der dualen Ausbildung bei Unternehmen verursacht, gegenüber gestellt werden.

Mittelständische Familienunternehmen haben viele Stärken im Bereich der Mitarbeiterbindung. Flache Hierarchien, kurze Wege zur Geschäftsführung und eine familiäre Atmosphäre wurden in den für diese Studie vorgenommenen Befragungen immer wieder als Stärken von Familienunternehmen im Bezirk der IHK Rhein-Neckar bezeichnet.

Diese Studie soll Familienunternehmen einen Überblick über Praktiken der Mitarbeitergewinnung und -bindung in Familienunternehmen der IHK Bezirk Rhein-Neckar geben. Manche der Unterpunkte werden bei einigen der Unternehmen, an die sich dieser Bericht wendet, keine Relevanz haben. Ziel dieses Berichtes ist es, einen allgemeinen Handlungskatalog für Familienunternehmen abzuleiten und Denkanstöße für Geschäftsführer, Personalverantwortliche aber auch Mitarbeiter zu geben. So können Familienunternehmen die eigenen Maßnahmen reflektieren und im Sinne eines Benchmarkings an Beispielen aus anderen Unternehmen messen.

7. Handlungsempfehlungen

Zusammenfassend werden hier noch einmal die in diesem Bericht dargestellten Bereiche aufgelistet, über die es sich für Familienunternehmen im Bereich von Mitarbeitergewinnung und -bindung lohnt nachzudenken:

Mitarbeitergewinnung

- Menschliche Atmosphäre in Familienunternehmen

Ausnutzung der Potenziale

- Wiedereingliederung von Eltern in das Arbeitsleben
- Eingliederung von Schülern mit schlechteren Noten aber technischer Begabung ins Arbeitsleben
- Schulpraktika
- Gezielte Zusammenarbeit mit Weiterbildungseinrichtungen

Mitarbeiter werben Mitarbeiter

- Rekrutierung aus dem Netzwerk des/ der Geschäftsführer
- Kontaktpflege zu ehemaligen Mitarbeitern
- Rekrutierung von Familienmitgliedern und Bekannten aktueller Mitarbeiter

Regionale Arbeitsmärkte verstehen und nutzen

- Auswahl regional verwurzelter Mitarbeiter
- Nutzung der regionalen Netzwerke und Erlangung regionaler Bekanntheit

Rekrutierung aus dem Ausland

- Multiethnische Belegschaft als Chance
- Internationale Belegschaft als Netzwerk ins Ausland

Engagement an den Universitäten, Hochschulen, Instituten

- Durchführung von Praxisseminaren an der Universität Mannheim
- Gewinnung von Studierenden über Praktika, Praxissemester, Studienarbeiten, Forschungsprojekte und Werkstudententätigkeiten
- Mittelstandsstipendien an der Hochschule Mannheim

Mitarbeiterbindung in Familienunternehmen

- Verantwortungsbewusstsein gegenüber Mitarbeitern
- Verzicht auf Entlassungen
- Lange Betriebszugehörigkeiten

Identifikation

- Präsenz im Unternehmen
- Vorbild des Eigentümergeschäftsführers
- Persönliche Ansprache von und Kontakt mit Mitarbeitern
- Offene Feedbackkultur
- Möglichkeit, im persönlichen Kontakt mit dem Geschäftsführer zu lernen
- Mitarbeiter, die wissen, für wen sie arbeiten, sind motivierter

Karrierechancen im Familienunternehmen

- Arbeitsbereichsvergrößerung, -anreicherung
- interne Karrierewege
- Abgabe von Verantwortung durch die Eigentümergeschäftsführer an leitende Angestellte
- Weiterbildung und internationale Möglichkeiten bei Geschäftspartnern

Gemeinsame Veranstaltungen

- Weihnachtsfeiern, Betriebsfeste, gemeinsames Grillen oder Einladungen zum Mittagessen
- Betriebsausflüge, gemeinsame Schulungen, Reisen zu Messen mit anschließendem geselligem Beisammensein

Flexibilität und Chancenmanagement

- Flexible Arbeitszeiten vor allem bei Sonderfällen
- Individuelle Arbeitsplatzgestaltung
- Einsatz moderner Managementmethoden
- Multiethnische Belegschaft als Chance nutzen

Impressum

Herausgeber:

Industrie- und Handelskammer
Rhein-Neckar

Standort Mannheim

L 1, 2, 68016 Mannheim
Postfach 101661
Telefon: 0621 1709-0
Telefax: 0621 1709-100

Standort Heidelberg

Hans-Böckler-Straße 4
69115 Heidelberg
Telefon: 06221 9017-0
Telefax: 06221 9017-617

Standort Mosbach

Oberer Mühlenweg 1/1
74821 Mosbach
Telefon: 06261 9249-0
Telefax: 06261 9249-728

Kontakt:

Matthias Stolzenburg
Telefon: 06221 9017-695
Matthias.Stolzenburg@rhein-neckar.ihk24.de

www.rhein-neckar.ihk24.de
ihk@rhein-neckar.ihk24.de

Studienersteller:

Institut für Mittelstandsforschung
Lehrstuhl für Mittelstandsforschung
und Entrepreneurship
Universität Mannheim
68131 Mannheim

Direktor: Prof. Dr. Michael Woywode
Bearbeitende Personen: Niclas Ruffer,
Detlef Keese, Max Rasser

www.ifm.uni-mannheim.de
info@ifm.uni-mannheim.de

Gestaltung:

buschfeuer
Kommunikationsdesigner
www.buschfeuerdesign.de

Druck:

abcdruck GmbH
Waldhofer Str. 19
69123 Heidelberg
www.abcdruck.de

Deutschen Familienunternehmen wird traditionell ein hohes Verantwortungsbewusstsein sowohl für die Gesellschaft als Ganzes als auch für ihre Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter zugeschrieben. Gerade die Mitarbeiter stehen schon längere Zeit im Zentrum einer nachhaltigen, werteorientierten Unternehmenspolitik.

In Zeiten des demographischen Wandels und des damit einhergehenden Fachkräftemangels hat jedoch eine verantwortliche und mitarbeiterorientierte Unternehmensführung eine noch ganz andere Bedeutung. Qualifizierte Arbeitskräfte werden zunehmend, gerade für mittelständische Familienunternehmen, zu einer knappen Ressource.