

Ein Teil der Familie – oder nicht?

Wie man das Potenzial familienexterner Mitarbeitender nutzen kann

Mitarbeitende, die nicht zur Familie gehören, sind ein zentraler Erfolgsfaktor in Familienunternehmen. Es ist also unabdingbar, sie so zu fördern und ins Unternehmen einzubinden, dass sie ihre Höchstleistung abrufen wollen und können.

Philipp Sieger und Frank Halter

Als Nichtfamilienmitglied in einem Familienunternehmen zu arbeiten, kann Vor- und Nachteile mit sich bringen. Einerseits verfügen Familienunternehmen oft über eine einzigartige Unternehmenskultur, die sich beispielsweise durch Kollegialität und Offenheit auszeichnet. Weitere Eigenschaften, die Familienunternehmen zugeschrieben werden, sind langfristige Orientierung, Sicherheit und Stabilität durch hohe Eigenkapitalquoten, die Orientierung auch an nichtfinanziellen Werten sowie Zurückhaltung bei Entlassungen.

Nachteile und Gefahren

Familienexterne Mitarbeitende gelten dabei oft als «Teil der Familie». Andererseits kann es auch Nachteile geben, wie beispielsweise patriarchalische Führungsstile, gründer- oder inhaberzentrierte Unternehmenskulturen und die oftmals fehlende Delegation von Verantwortung. Als Konsequenz können sich familienexterne Mitarbeitende eingeschränkt und machtlos fühlen. Auch Uneinigkeit oder gar Streit innerhalb der Eigentümerfamilie ist nicht auszuschliessen, was dazu führen kann, dass wichtige Entscheidungen nicht gefällt werden und das Unternehmen in eine strategische Starre verfällt.

Hinzu kommt, dass eine systematische Bevorzugung von Familienmitgliedern bei der Vergabe von Positionen auftreten kann, unabhängig von deren Qualifikation. Dieser Nepotismus kann nicht nur zu blockierten Karrierewegen führen, sondern bewirkt, dass sich familienexterne Mitarbeitende zu Recht ungerecht behandelt fühlen und geringe Wertschätzung beklagen. All dies kann

zu wachsender Frustration, sinkender Motivation und dem verstärkten Wunsch, das Unternehmen zu verlassen, führen. Dem Familienunternehmen droht dadurch, gerade hochmotivierte und fähige Mitarbeitende zu verlieren und dadurch die langfristige Leistungsfähigkeit aufs Spiel zu setzen.

Um die Motivation von Mitarbeitenden zu erhöhen und um ihre persönlichen Ziele mit denen des Unternehmens in Einklang zu bringen, werden oftmals Aktienbeteiligungsprogramme und Bonussysteme verwendet. Diese Massnahmen sind jedoch mit verschiedenen Nachteilen verbunden. Zunächst kann die Forschung bis jetzt nicht abschliessend sagen, ob Kapitalbeteiligungen tatsächlich zu den gewünschten Verhaltensänderungen führen. Dabei wird ausschliesslich die extrinsische Motivation der Mitarbeitenden angesprochen. Aus der Sicht von Familienunternehmen ist der bedeutendste Nachteil jener, dass Aktienbeteiligungen zu einer Verwässerung der Kapitalstruktur führen, was die langfristige Kontrolle der Familie über das Unternehmen untergräbt.

Gefühlt es Eigentum

Zusätzlich wird der Austritt von Mitarbeitenden erschwert. Ausserdem führen Beteiligungs- und Bonussysteme zu finanziellen Belastungen in Form von Dividenden oder variablen Lohnbestandteilen. Darüber hinaus sind diese Programme keine geeigneten Mittel, um die oben beschriebenen potenziellen Nachteile und Gefahren auszuschliessen bzw. zu beseitigen.

Die vorhergehenden Ausführungen machen deutlich, dass besonders in Familienunternehmen ein alternativer Ansatz notwendig ist. Eine unserer aktuellen Studien zeigt (Englisch, Sieger und Zellweger, 2010), dass das Konzept des «psychologischen Eigentums» eine sehr vielversprechende Option darstellt. Psychologisches Eigentum im Unternehmenskontext bedeutet, dass sich Mitarbeitende als Eigentümer des Unternehmens fühlen, obwohl sie es

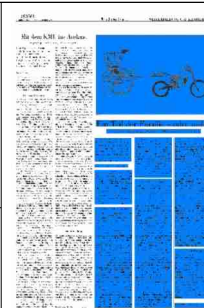
aus rechtlicher Sicht nicht sind. Anders ausgedrückt: Obwohl sie keine Aktienbeteiligung halten, sagen sie: «Es ist *mein* Unternehmen.»

Dieses gefühlte Eigentum vermeidet nicht nur die oben beschriebenen Nachteile von faktischem Eigentum, sondern führt auch zu wichtigen Veränderungen bezüglich Einstellung und Verhalten der Mitarbeitenden. Die Forschung zeigt, dass «gefühlte Eigentümer» sich dem Unternehmen verbundener fühlen, also loyaler sind, und eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen.

Noch wichtiger jedoch ist, dass psychologisches Eigentum mit unternehmerischem Verhalten einhergeht. Wer sich als Eigentümer fühlt, möchte seinem Eigentum etwas Gutes tun, er möchte es fördern und pflegen, und unternehmerisches Verhalten bietet sich aufgrund der direkten Verbindung mit höherer Unternehmensperformance sehr gut an. Mitarbeitende, die sich als Eigentümer fühlen, sind also nicht nur loyaler und zufriedener, sondern verhalten sich gleichzeitig auch unternehmerischer.

Wie kann nun das psychologische Eigentum gefördert werden? Hier haben wir drei zentrale Stellschrauben identifiziert. Erstens ist es wichtig, dass Mitarbeitende empfinden, dass sie für ihren Einsatz gerecht entlohnt werden. Mitarbeitende vergleichen ihren Arbeitseinsatz und ihr Engagement mit ihrem erhaltenen Output, zum Beispiel Entlohnung und Beförderung, und vergleichen dieses Verhältnis mit demjenigen ihrer Kollegen. Stimmt dieser Vergleich, wird die Verteilung als gerecht empfunden (Verteilungsgerechtigkeit), was mit höherem psychologischen Eigentum verbunden wird.

Familienunternehmen ist also anzuraten, Löhne und Beförderungen strikt nach dem Leistungsprinzip zu vergeben und die gleichen Massstäbe unbedingt auch an die Familienmitglieder anzulegen. Als positiver Nebeneffekt kann dies dann auch bewirken, dass sich nur wirklich fähige und motivierte Unternehmerkinder für eine Unternehmens-



Sonderbeilage

Neue Zürcher Zeitung
8021 Zürich
044/ 258 11 11
www.nzz.ch

Medienart: Print
Medientyp: Tages- und Wochenpresse
Auflage: 127'091
Erscheinungsweise: unregelmässig

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 11
Fläche: 54'868 mm²

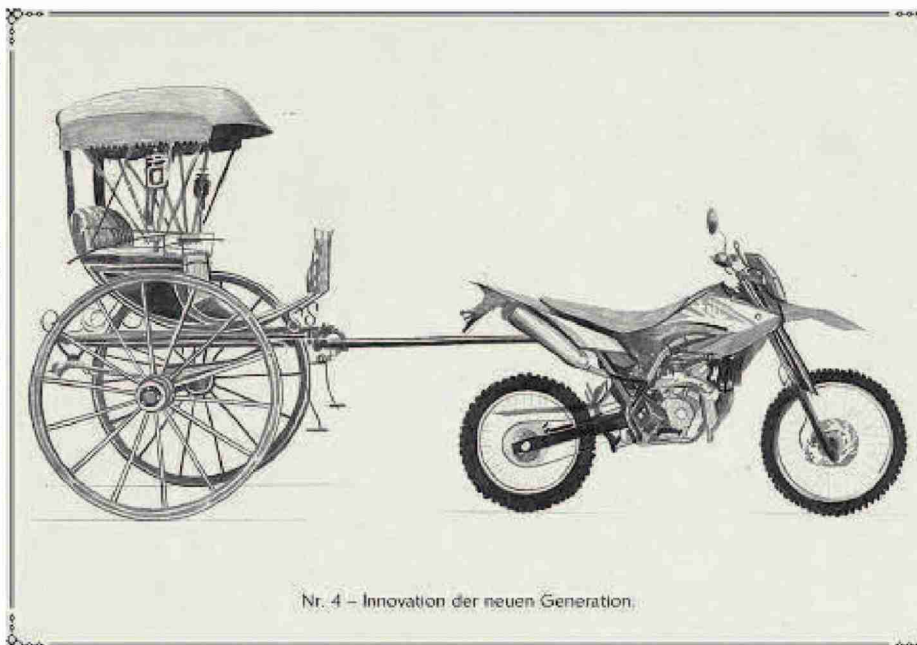
nachfolge interessieren, wie eines unser weiteren Forschungsprojekte zeigt. Zweitens ist es notwendig, dass familienexterne Mitarbeitende proaktiv und umfassend über wichtige Ereignisse im Unternehmen informiert werden.

Haben Mitarbeitende das Gefühl, dass ihnen alle notwendigen Informationen rechtzeitig in guter Qualität zugänglich gemacht werden (Informationsgerechtigkeit), fühlen sie sich als anerkannte und beachtete Mitglieder des Unternehmens. Dies verhält sich ebenfalls positiv zum psychologischen Eigentum. Drittens sollten Mitarbeitende das Gefühl haben, dass sie durch ihre Tätigkeit das Familienunternehmen tatsächlich beeinflussen können, dass ihre Aktionen Wirkung zeigen.

Das volle Potenzial

Das resultierende Gefühl der Kontrolle über das Unternehmen ist ein zentraler Einflussfaktor des psychologischen Eigentums. Um die Verbindung zwischen psychologischem Eigentum und unternehmerischem Verhalten zu verstärken, ist es ausserdem notwendig, dass Mitarbeitende die offizielle und tatkräftige Unterstützung der Eigentümerfamilie beziehungsweise des oberen Managements haben. Psychologische Eigentümer sind per se bereit und motiviert, sich unternehmerisch zu verhalten. Doch erst die soeben beschriebene Unterstützung, beispielsweise durch Bereitstellung von notwendigen Ressourcen, bringt das volle Potenzial zur Entfaltung.

Philipp Sieger und **Frank Halter** sind am Center for Family Business der Universität St. Gallen tätig.



Nr. 4 – Innovation der neuen Generation.