

# Wie Talente anziehen?

Im Personalmanagement sollten Familienunternehmen ihr Potenzial besser ausschöpfen.



Verglichen mit Nichtfamilienunternehmen, können Familienbetriebe beim Personalmanagement nicht immer mithalten. Denn ihre Eigenheiten erschweren es ihnen, gutes Personal zu finden und zu halten. Doch Familienunternehmen kämpfen nicht nur mit Nachteilen. Sie verfügen im Gegenzug über Vorteile, die sie jedoch oft zu wenig nutzen. Das sollten sie aber, um ein auf sie zugeschnittenes professionelles Personalmanagement zu entwickeln.

## Typische Schwächen ...

Einige Schwächen von Familienbetrieben im Personalmanagement:

- Glasdecke: begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten, da Toppositionen in vielen Fällen durch Familienmitglieder besetzt werden.
- Mangelnde Veränderungsbereitschaft: Emotionale Verbundenheit mit angestammten Tätigkeiten kann Bereinigungen verzögern.
- Mitarbeiterbeteiligung: Mitarbeiter

können selten Aktien an der Firma erwerben und so zu Mitunternehmern werden.

- Geografische Lage: Viele Familienunternehmen sind ihrer Region verbunden. Oft sind sie nicht in Wirtschaftszentren domiziliert, sondern in wirtschaftsgeografischen Randregionen.
- Image: Familienunternehmen haben den Ruf, eher klein, behäbig und stagnierend zu sein.

Diese Schwächen können gerade die besten Talente davon abhalten, bei einem Familienbetrieb anzuheuern. Zudem verlassen oft die innovativen und unternehmerisch denkenden Mitarbeiter frustriert den Betrieb. So weit die gängige und bisweilen nicht ganz zutreffende Meinung.

## ... und schlummernde Stärken

Weniger bekannt sind die potenziellen Stärken von Familienunternehmen im Personalmanagement. Die wichtigsten umfassen:

- Unternehmenskultur: Viele Familienbetriebe haben eine langfristig gewachsene, auf Werten gründende Unternehmenskultur. Sie stiftet Sinn und schafft Identifikation für Mitarbeiter und Gesellschaft.
- Kurze Entscheidungswege: Weil in Familienunternehmen die Eigentümer sehr nahe am Geschäft sind, lassen sich Entscheidungen schnell treffen und in die Tat umsetzen.
- Geringe Fluktuation: Im Schnitt verweilen Mitarbeitende länger in Familienunternehmen. Es gibt kein Kommen und Gehen, man kennt sich, wodurch vertrauensvolle Beziehungen entstehen. Dies fördert den Ideenaustausch und den Wissenstransfer im Betrieb.
- Persönlicher Umgang: Die Arbeitsatmosphäre in Familienunternehmen ist oft vergleichsweise persönlich und menschlich.
- Image: Familienbetriebe haben den Ruf, eher langfristig, glaubwürdig, persönlich und verlässlich zu sein.

Für Familienunternehmen ergeben sich daraus einige Fragen: Leiden wir unter den genannten Schwächen und was tun wir dagegen? Auf welche Stärken können wir bauen und wie schöpfen wir sie im Arbeitsmarkt aus? Im konkreten Fall kann der Familienbetrieb ein Beteiligungsmodell ohne echte Aktien einführen, attraktive Fixlöhne anbieten oder die Entwicklungsmöglichkeiten für die besten Mitarbeiter aufzeigen. Bei der Suche nach Beschäftigten sind die Stärken zu betonen und glaubwürdig zu pflegen.

Studienabgänger mögen weniger auf diese Stärken ansprechen. Aber für gestandene Professionals, welche Sinn in ihrer Arbeit suchen, ihre Erfahrung langfristig einbringen und etwas aufbauen möchten, erscheint die Mitarbeit in einem familiengeführten Betrieb zunehmend attraktiver. Wenn es seine Trümpfe richtig spielt, kann auch ein Familienunternehmen im berühmten «War for Talent» punkten. ●



*Thomas Zellweger, 37, lehrt Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen und leitet dort seit 2007*

*das Center for Family Business.  
www.cfb.unisg.ch*