

7.8.2014 – „Soft factor“ Familienfreundlichkeit von Unternehmen – eine Herausforderung bei der Unternehmensnachfolge



Marcus Flachmeyer (Vorstand) und Kira Pfeiffer

Dass jede Unternehmensnachfolge eine große Herausforderung für alle Beteiligten darstellt, ist seit vielen Jahren Thema und auch vielfach Gegenstand von Forschung und betriebswirtschaftlichen Ratgebern. Dass das auch für familienfreundliche Unternehmen gilt, konnte Kira Pfeiffer in einer explorativen Forschung in drei Unternehmen im Münsterland zeigen.

Die insgesamt große Bedeutung von Familienfreundlichkeit für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland ist deutlich: Für 92 Prozent aller Beschäftigten mit Kindern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie mindestens genauso wichtig wie das Gehalt, wie bereits eine repräsentative Befragung der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) im Auftrag des Bundesfamilienministeriums aus dem Jahr 2010 zeigt. Über ein Viertel der befragten Mütter und Väter haben bereits einmal den Arbeitgeber gewechselt, um Beruf und Familie besser vereinbaren zu können. Und: Auch für Männer in der Familiengründungsphase spielt mit zunehmendem Alter Familienfreundlichkeit eine immer wichtigere Rolle. Für rund 67 Prozent der 35- bis 39-jährigen Männer ist die Familienfreundlichkeit des Arbeitgebers bei der Stellensuche wichtig. Traditionelle Orientierungen in der Lebens- und Karriereplanung und überkommene Rollenklischees sind also im Umbruch, das weiß auch die Mehrzahl der Unternehmen in Deutschland. Vier bundesweite Erhebungen zur Familienfreundlichkeit der deutschen Wirtschaft, durchgeführt durch das Institut der Wirtschaft Köln, und zwar in den Jahren 2003, 2006, 2009 und 2012 („Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit“) haben eine stetig anwachsende Sensibilität für die Bedeutung einer familienbewussten Personalpolitik registriert. Die Sonderauswertung aus dem Jahr 2013 (Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 14. März 2013) zeigt zudem, dass die deutschen Unternehmen dem Thema Familienfreundlichkeit auch nach dem „Hype“ der letzten Jahre weiterhin einen hohen oder eher hohen Stellenwert beimessen. Nach 46,5% in 2003, 71,7% in 2006 und 79,8% in 2010 konsolidiert sich die Bedeutungszuschreibung mit 80,7% auf hohem Niveau. Knapp 4 von 10 der befragten Unternehmen waren zudem der Ansicht, dass die Bedeutung von Familienfreundlichkeit von Unternehmen in den kommenden fünf Jahren noch zunehmen wird.

Was passiert aber, wenn die Führung eines familienfreundlichen Unternehmens sich zurückzieht und das Unternehmen in jüngere Hände gibt? Wie geht es dann weiter mit der familienfreundlichen Unternehmenspolitik? Welche Aufmerksamkeit bekommt dann der vermeintliche „soft factor“ bei der Unternehmensübergabe? Der nun überreichte Forschungsbericht von Kira Pfeiffer fokussiert genau auf diese Situation, und zwar in drei kleinen und mittleren Unternehmen im Münsterland. Doch damit nicht genug. Es handelt um einen Unternehmensübergang auf die nachfolgende Generation, der zudem in den drei ausgewählten Unternehmen noch durch eine Besonderheit gekennzeichnet ist: Alle drei Unternehmen sind kulturell sehr stark durch Unternehmerinnen geprägt und die Nachfolge wird durch die Söhne angetreten. Also eine sehr herausfordernde Unternehmenssituation, in deren Betrachtung vielerlei

Erkenntnisströme zusammenfließen: zu Familienunternehmen, zum Verhältnis von Familiensystem und Unternehmens- bzw. Managementsystem, zu Gender und Führung, zu Unternehmenskultur und familienfreundlicher Unternehmenspolitik und nicht zuletzt auch zur Unternehmensübergabe an die nächste Generation.

Kira Pfeiffer, die ihre Forschung im Rahmen unseres Projekts „FAM²TEC“ durchführte, ist es hervorragend gelungen, diese komplexe Situation im Rahmen einer Bachelor-Thesis so aufzuarbeiten, dass sowohl Unternehmen als auch weitere Forschungsarbeiten davon profitieren können.

[Download: Forschungsbericht \(als Kurzfassung der Bachelor-Thesis\)](#)