



# Herausragende Masterarbeiten

Autor\*in

**Katrin Reger**

Studiengang

Organisationsentwicklung, M.A.

Masterarbeitstitel

**Organisationales Commitment im  
Generationswechsel in mittelständischen  
Familienunternehmen**

R  
TU  
P

Distance and Independent  
Studies Center  
DISC

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	IV
Abkürzungsverzeichnis .....	V
Gender Disclaimer .....	VI
1 Einleitung.....	1
2 Besonderheiten mittelständischer Familienunternehmen .....	7
2.1 Besonderheiten des Systems „Familienunternehmen“ .....	9
2.2 Besonderheiten des Systems „Unternehmerfamilie“ .....	10
2.3 Systemübergreifende Betrachtung von „Familienunternehmen“ und „Unternehmerfamilien“ .....	11
3 Nachfolgeplanung in mittelständischen Familienunternehmen.....	14
3.1 Grundlagen der Nachfolgeplanung .....	15
3.2 Herausforderungen im Rahmen der Nachfolgeplanung .....	17
3.2.1 Untersuchungsrahmen und thematische Eingrenzung.....	17
3.2.2 Herausforderungen für Eigentümer und Nachfolger.....	18
3.2.3 Herausforderungen für weitere Interessengruppen .....	22
3.3 Eingrenzung der wissenschaftlichen Ansätze der Nachfolgeplanung.....	24
3.3.1 Ansatz der Organisationsentwicklung .....	25
3.3.2 Systemischer Ansatz .....	28
4 Organisationales Commitment.....	32
4.1 Grundlagen des organisationalen Commitments .....	32
4.2 Auswirkungen des organisationalen Commitments.....	34
4.3 Entwicklung und Grundannahmen des Drei-Komponenten-Modells nach Meyer und Allen .....	36
4.3.1 Die drei Komponenten des Modells .....	37
4.3.2 Einflussfaktoren der drei Komponenten .....	39
4.3.3 Richtungen des Commitments.....	45
4.4 Kritische Betrachtung des Drei-Komponenten-Modells .....	46
5 Organisationales Commitment im Generationswechsel .....	48

5.1	Implementierung des organisationalen Commitments durch commitmentgerechte Strukturen.....	49
5.1.1	Auswirkungen der Entscheidungsdelegation auf die untere Führungsebene.....	50
5.1.2	Auswirkungen der Entscheidungsdelegation auf die mittlere Führungsebene.....	51
5.1.3	Auswirkungen der Entscheidungsdelegation auf das Topmanagement..	51
5.2	Effekte der commitmentgerechten Strukturen im Generationswechsel .....	51
5.3	Maßnahmen zur Erhöhung des organisationalen Commitments im Generationswechsel.....	55
5.4	Entwicklung des organisationalen Commitments nach der Unternehmensübergabe.....	60
6	Zusammenfassung, Schlussfolgerung und Ausblick .....	61
6.1	Zusammenfassung und Schlussfolgerung .....	61
6.2	Ausblick .....	64
	Literaturverzeichnis.....	VII
	Eigenständige Erklärung.....	XIII

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1</b> Allianz Risk Barometer 2024 .....	2
<b>Abbildung 2</b> Der Nachfolgeprozess .....	16
<b>Abbildung 3</b> Die drei Komponenten und ihre Korrelationen .....	37
<b>Abbildung 4</b> Einflussfaktoren des affektiven Commitments nach Gruppe und Korrelationsstärke.....	42

## Abkürzungsverzeichnis

KMU	Kleine und mittelgroße Unternehmen
TCM	Three Component Model Deutsche Übersetzung: Drei-Komponenten-Modell

## Gender Disclaimer

Zur besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Masterarbeit darauf verzichtet, bei Personenbezeichnungen sowohl die weibliche als auch die männliche und diverse Form zu benennen. Das generische Maskulinum adressiert alle Leserinnen und Leser und gilt in allen Fällen, sofern nicht anders kenntlich gemacht, für alle Geschlechter.

## 1 Einleitung

Der Mittelstand gilt in Deutschland als wesentlicher Wirtschafts- und Beschäftigungsmotor sowie Innovationstreiber und im globalen Raum als leistungsfähiger Partner für Großunternehmen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz zählt rund 99 % aller deutschen Unternehmen zum Mittelstand (o. J.), die ca. 42 % der Bruttowertschöpfung in Deutschland verantworten und mehr als der Hälfte der Bevölkerung eine Beschäftigung bieten (Statistisches Bundesamt, 2024). Einige dieser mittelständischen Unternehmen zählen zu den sogenannten „Hidden Champions“, die als Weltmarktführer in ihren jeweiligen Branchen gelten. Diese Unternehmen erfreuen sich in Fachkreisen hoher Bekanntheit, sind überwiegend inhabergeführt und bringen zahlreiche Innovationen sowie Patente hervor. Da sie sich meist auf Nischenmärkte fokussieren, sind sie in der Öffentlichkeit jedoch kaum bekannt. Weltweit gibt es über 4.000 „Hidden Champions“, wovon laut dem Verband Deutscher Hidden Champions e. V. (o. J.) etwa 1.700 in Deutschland ansässig sind, während andere Schätzungen leicht abweichen (vgl. hierzu deutschland.de, 2023). Mit fast 40 % ist ein Großteil davon dem Mittelstand zuzuordnen, was deren Signifikanz für die deutsche Wirtschaft unterstreicht (deutschland.de, 2023). Umso wichtiger ist eine zukunftsorientierte und widerstandsfähige Ausrichtung dieser hoch relevanten mittelständischen Unternehmen, was deren Auseinandersetzung mit dem allgegenwärtigen Wandel und die Schaffung eines Bewusstseins innerhalb der Unternehmen für die vielfältigen Risiken und Herausforderungen erfordert. Einen Überblick über die aktuell größten vorherrschenden Unternehmensrisiken gibt das Allianz Risk Barometer. Die Ergebnisse der Umfrage aus dem Jahr 2024 sind Abbildung 1 zu entnehmen.

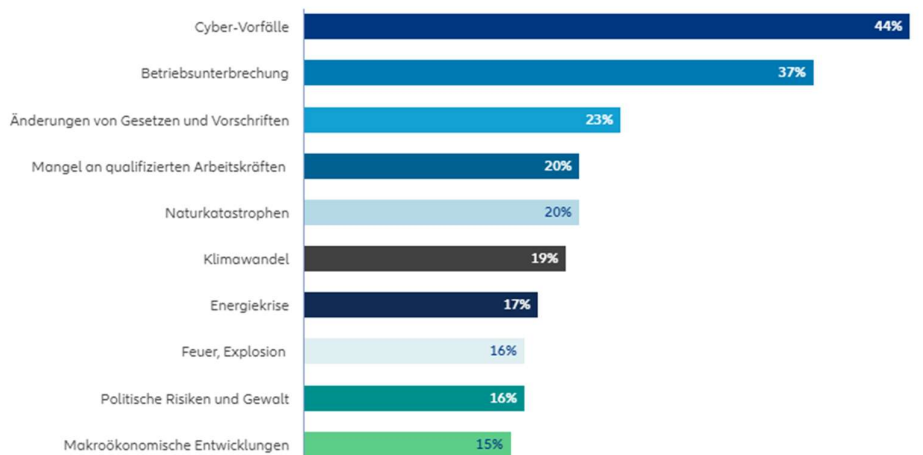
**Abbildung 1**  
Allianz Risk Barometer 2024



### Top 10 Geschäftsrisiken in Deutschland in 2024

Allianz Risk Barometer 2024

Die Zahlen geben an, wie oft ein Risiko als Prozentsatz aller Antworten für das jeweilige Land ausgewählt wurde: 454. Die Zahlen addieren sich nicht zu 100%, da bis zu drei Risiken ausgewählt werden konnten.



Allianz Commercial News & Insights

Source: Allianz

Quelle: Allianz, 2024, o. S.

Als größtes Risiko werden Cyber-Vorfälle genannt, gefolgt von Betriebsunterbrechungen und Änderungen von Gesetzen und Vorschriften. Die letzten Jahre zeigten besonders durch die Coronapandemie, wie schnell sich Gesetze verändern können. Der Konflikt zwischen der Ukraine und Russland verdeutlicht wiederum, wie wichtig diversifizierte Lieferketten sind, um bei Ausfällen wie bei den Gas-Lieferungen aus Russland keiner Betriebsunterbrechung zu unterliegen. Auch wenn es sich hierbei nur um zwei Beispiele aus Teilbereichen der genannten Risiken handelt, wird die Relevanz, dass sich das Topmanagement mit diesen Risiken auseinandersetzt und Veränderungen und Maßnahmen einleitet, deutlich.

Die Auseinandersetzung mit den aktuellen Risiken erfordert nicht nur ein hohes Maß an Flexibilität und Resilienz, sondern ebenso ein veränderungsbereites Management, das als Vorbild vorangeht. Kotter konstatiert in diesem Zusammenhang, dass es die Aufgabe des Managements sei, Risiken zu minimieren und das bestehende System am Laufen zu halten. Denn Veränderungen erfordern die Schaffung eines neuen Systems, was wiederum Führung erfordert (Kotter, 1995). Nur durch die kontinuierliche Unterstützung und das Commitment des Topmanagements können somit Veränderungen umgesetzt werden, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten.



Wird diese Kontinuität im Topmanagement durch einen Führungswechsel durchbrochen, können weitere Risiken und Unsicherheiten entstehen, die den Wandel verzögern (Kotter, 1995). Die neue Führungspersönlichkeit muss in diesem Fall einerseits alle möglichen Risiken und Veränderungen im Unternehmensumfeld im Blick behalten, was einen Fokus auf die Zukunft erfordert. Andererseits muss sie in der Gegenwart als neue Führungskraft ihren Platz im Unternehmen einnehmen und sich Akzeptanz unter den Mitarbeitern verschaffen, um die für den Wandel so relevante führende Rolle einnehmen zu können.

Speziell im Mittelstand stellt sich dies als herausfordernd dar, denn die Eigentümer nehmen in Familienunternehmen eine starke Position ein. Mit 88 % ist der überwiegende Anteil der mittelständischen Unternehmen eigentümergeführt, was bedeutet, dass mindestens eine natürliche Person sowohl die Leitung als auch das Eigentum innehat (Stiftung Familienunternehmen, 2024). Der Eigentümer entscheidet über grundsätzliche strategische und strukturelle Themen und haftet oft mit dem Privatvermögen. Dabei werden Führungspositionen durch Familienmitglieder besetzt, sodass die Entwicklung und Reife in der Hand der Eigentümerfamilie liegt. Darüber hinaus richtet sich der Fokus in Familienunternehmen auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit sowohl in der Strategie als auch im Erhalt des Unternehmens. Dies gewährt eine Kontinuität, die sich grundlegend stabilisierend auswirkt, jedoch bei der Unternehmensnachfolge durch die damit einhergehenden fundamentalen Veränderungen durchbrochen werden kann (Felden & Hack, 2014, S. 9).

Obwohl mit der Unternehmensnachfolge ein weiteres Risiko entsteht, streben laut Fels et al. (2021, S. 1–9) bis Ende 2026 etwa 190.000 der Familienunternehmen eine Unternehmensnachfolge an. Hinter dem Wunsch, das Unternehmen übergeben zu wollen, stecken vielfältige, teilweise persönliche Gründe wie Krankheiten. Auch die Tendenz zu immer älteren Eigentümern erhöht die Anzahl der zu übergebenden Unternehmen. So waren im Jahre 2022 bereits 31 % der Eigentümer älter als 60 Jahre und zusätzlich waren bereits 25 % über 55 Jahre alt (Garnitz et al., 2023, S. 46). Allerdings muss eine große Zahl der zur Übergabe stehenden Unternehmen mit einem Scheitern ihrer Nachfolgepläne rechnen. Zu den Gründen zählen unter anderem steuerrechtliche und finanzielle Hürden, wobei eine fehlende Einigung auf einen Kaufpreis eine reibungslose Übergabe zusätzlich verhindern kann. Speziell das Fehlen geeigneter Nachfolgekandidaten stellt eine große Herausforderung dar, die den Übergabeprozess scheitern lassen kann. Ein bereits seit geraumer Zeit spürbarer Rückgang des Gründungsinteresses unter den potenziellen Nachfolgekandidaten verstärkt dieses Problem zusätzlich. Zeitgleich ist die Anzahl an Kandidaten aufgrund der demografischen Entwicklung stark beschränkt,

wodurch Familienunternehmen nur äußerst schwer Nachfolgeinteressenten finden (Schwartz, 2024, S. 3). Auch das anvisierte Ziel, das Familienunternehmen innerhalb der Familie weiterzugeben (Schwartz, 2024, S. 1), kann durch das schwindende Interesse an einer Übernahme unter den Familienangehörigen und Nachkommen oft nicht erreicht werden (ebd., S. 1). Viele Nachkommen wählen einen ihren individuellen Interessen entsprechenden Bildungs- und Berufsweg, der sie veranlasst, diesen außerhalb des Familienunternehmens anzustreben (Garnitz et al., 2023, S. 46).

Und selbst wenn sich eine Nachfolge innerhalb der Familie findet, ist dies noch kein Erfolgsgarant für den Fortbestand des Unternehmens, denn wie jeder andere Veränderungsprozess kann auch die Unternehmensnachfolge scheitern.

Zur Dramatisierung der Nachfolgesituation wird oftmals der Satz von Thomas Mann aus dem Roman „Buddenbrooks“ zitiert: „Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, dem Enkel zerfällt's“, der nach Garnitz et al. jedoch nur in begrenztem Umfang Gültigkeit hat (2023, S. 47). Denn laut aktuellen Studien des ifo Instituts auf Basis des Forschungsdatensatzes FamData befindet sich rund ein Fünftel aller Familienunternehmen im Besitz der vierten oder einer noch höheren Generation, ein weiteres Fünftel im Besitz der dritten Generation, wobei eine Generation 30 bis 40 Jahre beträgt. Ebenfalls erwähnenswert ist die Tatsache, dass die ältesten Familienunternehmen im Forschungsdatensatz seit ihrer Gründung im 14. Jahrhundert bis heute existieren. Dabei handelt es sich zu einem Großteil um landwirtschaftliche und handwerkliche Betriebe, einige gehören jedoch auch dem Industriesektor an. Ein Beispiel dafür ist das Unternehmen „The Coatinc Company“ aus Siegen, das mit seiner Gründung im Jahr 1502 als das älteste produzierende Familienunternehmen Deutschlands gilt (Stiftung Familienunternehmen, 2021). Insgesamt wurden etwa 5 % der Familienunternehmen vor dem 20. Jahrhundert gegründet und rund 10 % in den Jahren zwischen 1900 und 1949. Der Großteil mit ca. 86 % wurde seit 1950 bis heute gegründet (Garnitz et al., 2023, S. 47–48). Auch wenn diese Zahlen für eine Langlebigkeit der Familienunternehmen sprechen, scheitern dennoch „bis zu 70 % aller familieninternen Unternehmensnachfolgen ... bei der Übergabe von der ersten auf die zweite Generation. Auch in den darauffolgenden Generationen ist die Erfolgsquote nicht höher“ (Richter, 2023, S. 69).

Zu den Gründen für das Scheitern von Veränderungsprozessen, zu denen auch der Generationswechsel zählt, gehören unter anderem unzureichende Kommunikation, fehlende Führung, mangelnde Qualifizierung sowie ungenügende Beteiligung (Zacherl et al., 2020, S. 9). Diese Faktoren führen häufig dazu, dass Mitarbeiter nicht ausreichend auf die bevorstehenden Veränderungen vorbereitet werden. In Kombination mit dem aktuell rasanten Veränderungstempo kann dies Überforderung beim Menschen auslösen,

was wiederum den Verlust von Orientierung, Sicherheit und Kontrolle bedeutet. Dadurch verringern sich nicht nur das Engagement und die Leistungsfähigkeit, es entstehen zudem Ängste und Sorgen über die zukünftigen Entwicklungen, beispielsweise hinsichtlich der Zusammenarbeit mit der neuen Führungskraft (Koch, 2020, S. 168). Daraus können zum einen Widerstände resultieren, die die Mitarbeiter dazu bringen, die Veränderung zu blockieren oder zu sabotieren. Zum anderen können die Ängste oder Sorgen zur Resignation der Mitarbeiter führen, mit der Konsequenz, dass sie das Unternehmen verlassen. Zwar bietet sich dadurch die Möglichkeit, die somit vakanten Positionen mit Personen zu besetzen, die die Veränderung unterstützen, allerdings bedeutet dies zunächst einen Verlust von unter Umständen notwendigem Wissen und erforderlichen Kompetenzen, was den Erfolg der Veränderung beeinträchtigen kann (Dämon, 2016). Somit stellt die Bindung der Mitarbeiter, die zeitgleich Wissensträger im Unternehmen sind, einen entscheidenden Erfolgsfaktor für den Generationswechsel dar. Mitarbeiter verfügen meist über mehr explizites und vor allem implizites Wissen über die Prozesse, Kunden, Produkte und Dienstleistungen als die neue Unternehmensführung. Verlassen die Mitarbeiter das Unternehmen, verliert dieses somit nicht nur Wissen, sondern eine für das neue Topmanagement entscheidende Stütze (Felden & Hack, 2014, S. 192).

Aber nicht nur die Bindung an das Unternehmen, sondern ebenfalls das Commitment im Sinne von hohem Engagement und Einsatz für das Unternehmen spielen im Veränderungsprozess und für dessen Erfolg eine wichtige Rolle. Commitment geht dabei über die reine Bewahrung von Wissen hinaus, indem die Mitarbeiter bereit sind, ihr Wissen aktiv, engagiert und zielgerichtet für die Veränderung einzubringen, um so einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg des Veränderungsprozesses zu leisten. Speziell mit Blick auf den Generationswechsel, der eine besondere Dynamik sowie Komplexität für das Familienunternehmen mit sich bringt, ist Commitment relevant. Denn es gilt, eine Vielzahl an Herausforderungen zu bewältigen, wobei das hohe Engagement der Mitarbeiter entscheidend zur erfolgreichen Übergabe und zum langfristigen Unternehmenserhalt beiträgt. Allerdings wirken sich die Veränderung und die damit verbundenen Herausforderungen nicht nur auf das Unternehmen selbst aus, sondern ebenso auf die Familie und deren Strukturen. Beide eng miteinander verbundenen Systeme sind gleichermaßen von den Auswirkungen betroffen, weshalb sie angemessen und gleichberechtigt im Prozess zu berücksichtigen sind.

Diese Komplexität erfordert eine strategische Herangehensweise, um Konflikten und Widerständen im Unternehmen sowie innerfamiliären Unstimmigkeiten vorbeugen zu können und das Commitment zeitgleich zu stärken. Eine Grundlage zur umfassenden Betrachtung der verschiedenen Facetten von Commitment stellt das aktuell in der

Commitmentforschung dominierende Modell von Meyer und Allen zum organisationalen Commitment dar (Schüßler & Weller, 2017, S. 235). In Form eines Drei-Komponenten-Modells (im Englischen: Three Component Model), folgend als TCM abgekürzt, beschreibt es Ausprägungen des organisationalen Commitments, die unterschiedliche Auswirkungen auf die Arbeitsleistung und das Engagement der Mitarbeiter haben können. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll die Anwendung des Modells des organisationalen Commitments nach Meyer und Allen auf den Generationswechsel in mittelständischen Familienunternehmen untersucht werden, wobei das Problem theoretisch analysiert wird. Weiterhin soll analysiert werden, welche Maßnahmen zur Erhöhung der drei Komponenten des organisationalen Commitments beitragen können. Die sich daraus ergebende Forschungsfrage lautet: „Inwiefern kann das Drei-Komponenten-Modell des organisationalen Commitments zur Gestaltung eines Generationswechsels in Familienunternehmen beitragen?“.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage werden zunächst eigentümergeführte Familienunternehmen betrachtet, die sich in ihrer Struktur und ihrer Führungsweise stark von managergeführten Unternehmen unterscheiden. Deshalb werden nach der Einleitung in Kapitel 2 zunächst die besonderen Charakteristika von mittelständischen Familienunternehmen aufgezeigt.

Auch der Prozess der Unternehmensnachfolge verläuft unter besonderen Herausforderungen, die sowohl Auswirkungen auf das System „Familienunternehmen“ als auch auf das System „Unternehmerfamilie“ haben. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit erfolgt hierzu in Kapitel 3 eine ausschließliche Betrachtung des Generationswechsels als eine der möglichen Formen der Unternehmensnachfolge, da dieser in der Praxis überwiegend angestrebt wird. Beim Generationswechsel wird sowohl das System „Familienunternehmen“ als auch das System „Unternehmerfamilie“ betrachtet, weshalb unterschiedliche wissenschaftliche Ansätze Berücksichtigung finden müssen, die Kapitel 3 abrunden.

Das vierte Kapitel gibt schließlich einen Überblick über das Konzept des organisationalen Commitments im Allgemeinen und dessen Auswirkungen. Daraufhin wird eine Erläuterung des TCM, dessen Komponenten und möglicher Einflussfaktoren vorgenommen. Weiterhin wird auf verschiedene Ziele oder Richtungen eingegangen, auf die sich das Commitment richten kann, die auch als Foci bezeichnet werden. Eine kritische Betrachtung des TCM erfolgt am Ende von Kapitel 4.

In Kapitel 5 erfolgt die Verknüpfung der Thematiken Generationswechsel und organisationales Commitment bzw. TCM. Weiterhin werden Maßnahmen unterbreitet, die vor, während und nach erfolgreicher Umsetzung des Generationswechsels anzuwenden

sind. Der Fokus soll auf den Maßnahmen und Faktoren liegen, von denen eine positive Auswirkung auf das organisationale Commitment zu erwarten ist.

Nach einer zusammenfassenden Betrachtung der Ergebnisse im Fazit in Kapitel 6 wird die Forschungsfrage beantwortet und ein Ausblick auf mögliche zukünftige Entwicklungen sowie weiterführende Forschungen gegeben.

## 2 Besonderheiten mittelständischer Familienunternehmen

„Familienbetriebe haben einen ganz großen Vorteil und einen ganz großen Nachteil, nämlich die Familie. Eine Familie in Frieden ist das Beste, was es für ein Unternehmen geben kann, eine Familie in Unfrieden dagegen das Schlimmste“, so Dr. Peter Zinkann, geschäftsführender Gesellschafter der Miele & Cie. KG (Leiß, 2019, S. 169). In den nachfolgenden Ausführungen dieses Kapitels wird dieses Zitat von Dr. Peter Zinkann inhaltlich untermauert, indem zunächst die Besonderheiten des Familienunternehmens sowie die der Unternehmerfamilie aufgezeigt werden, die schließlich einer gemeinschaftlichen Betrachtung unterliegen.

Die Begriffe „Mittelstand“, „Kleine und mittelgroße Unternehmen“ (KMU) und „Familienunternehmen“ werden oft als Synonyme verwendet (Felden & Hack, 2014, S. 3), im Folgenden werden sie jedoch zur Klärung ihrer jeweiligen spezifischen Bedeutung einer Einzelbetrachtung unterzogen.

Zur Abgrenzung der KMU gegenüber Großunternehmen werden quantitative Kriterien zur Größenklassifizierung herangezogen, allerdings besteht hinsichtlich der Schwellenwerte dieser Kriterien kein einheitlicher Konsens. So legt das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (o. J.b) seiner Definition einen Jahresumsatz von maximal 50 Millionen Euro sowie eine Beschäftigtenzahl von weniger als 500 Mitarbeitern zugrunde. Die Definition der Europäischen Kommission legt für den Jahresumsatz ebenfalls einen Schwellenwert von 50 Millionen Euro oder alternativ eine Jahresbilanzsumme von bis zu 43 Millionen Euro fest, unterscheidet sich jedoch in der Begrenzung auf Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl unter 250 Mitarbeitern (European Commission, o. J.). Der vorliegenden Arbeit wird die Definition der Europäischen Kommission zugrunde gelegt, da sie einerseits europaweit als Zugangsvoraussetzung für diverse Förderprogramme der Europäischen Union gilt und andererseits häufig als Grundlage für statistische und empirische Analysen herangezogen wird (Institut für Mittelstandsforschung Bonn, o. J.a). „Der Begriff Mittelstand umfasst kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU)“ (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, o. J., o. S.) und verknüpft diese mit einer starken gesellschaftlichen Nebenbedeutung, indem bürgerliche Tugenden wie Effizienz,

Tatkraft und Sparsamkeit damit verbunden werden. Auch Familienunternehmen, die überwiegend zu den KMU gehören, sind diese Tugenden zuzuschreiben (Felden & Hack, 2014, S. 19–20).

Unter dem Begriff „Familienunternehmen“ wird eine Vielfalt an Unternehmen und deren Größen, Strukturen sowie Branchen und Rechtsformen zusammengefasst, wobei es in der Wissenschaft hierzu keine allgemeingültige Definition gibt. Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn charakterisiert den Mittelstand durch die enge Verbindung von Eigentum und Unternehmensführung, wonach ein Unternehmen zum Mittelstand gehört, wenn sich mindestens 50 % der Unternehmensanteile im Besitz von bis zu zwei natürlichen Personen oder deren Familienangehörigen befinden und diese der Unternehmensführung angehören (Institut für Mittelstandsforschung Bonn, o. J.c). Die Stiftung Familienunternehmen (2023, o. S.) formuliert in ihrer Definition hingegen die folgenden drei Kriterien, die ein Familienunternehmen ausmachen:

„Ein Unternehmen beliebiger Größe ist ein Familienunternehmen, wenn:

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

Die Definition der Stiftung Familienunternehmen soll der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegt werden, da sie durch die formulierten Kriterien komplexere Eigentumsverhältnisse umfasst und somit weniger restriktiv ist, wodurch unterschiedliche Führungskonstellationen berücksichtigt werden können.

Weiterhin werden auch börsennotierte Unternehmen laut der Definition dann zu den Familienunternehmen gezählt, wenn die Entscheidungsrechte der in der Definition aufgeführten natürlichen Personen mindestens 25 % entsprechen (Stiftung Familienunternehmen, 2023). Während Familienunternehmen, die nicht an der Börse gehandelt werden, eine sich stärkend auswirkende Kontinuität in der Eigentümerstruktur aufweisen und ein nachhaltiges Wachstum anstreben, orientieren sich börsennotierte Unternehmen an der kurzfristigen Steigerung ihres Aktienkurses oder der Verbesserung des Cashflows (Felden & Hack, 2014, S. 9). In der vorliegenden Arbeit finden die börsennotierten Familienunternehmen jedoch keine weitere Berücksichtigung, da eine gemeinsame Betrachtung durch die unterschiedliche Ausrichtung von börsennotierten und nicht börsennotierten Unternehmen als nicht möglich erachtet wird.

Aus der Definition wird bereits die enge Verbundenheit des Familienunternehmens mit der Unternehmerfamilie ersichtlich. Im Folgenden werden daher die Besonderheiten beider Systeme separat aufgezeigt, um diese schließlich in einer systemübergreifenden Betrachtung zusammenzuführen.

## 2.1 Besonderheiten des Systems „Familienunternehmen“

Im Wesen und in der Kultur unterscheiden sich Familienunternehmen stark von Nicht-Familienunternehmen, wobei diese Unterschiede zeitgleich von Vor- oder Nachteil sein können, da sie sowohl eine stärkende als auch eine schwächende Wirkung haben können. Somit liegen Möglichkeiten und Herausforderungen oft nah beieinander. Charakteristisch für Familienunternehmen sind kurze Entscheidungswege, eine klare Ausrichtung, ein ausgeprägter Kundenfokus, Beständigkeit und eine geringe Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit. Letztere ergibt sich aus der Absicht, den Wettbewerb am Einblick in die Vermögens- und Ertragssituation zu hindern. Zudem schafft ein hohes Maß an Kontinuität durch das Setzen von langfristigen Zielen und der generationsübergreifenden Ausrichtung aufgrund der Planung der Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie Verlässlichkeit in den Beziehungen im Innen- und Außenverhältnis des Unternehmens (Weissman & Schultheiss, 2006, S. 72–73). So agieren Familienunternehmen meist mit einer großen Menschlichkeit und langer Tradition, weshalb sich die Mitarbeiter stark mit dem Unternehmen identifizieren (Bassewitz, 2017, S. 76).

Darüber hinaus können Familienunternehmen durch die geringere Größe und hohe Flexibilität bei auftretenden Veränderungen und den sich daraus ergebenden Chancen oder Risiken schnell handeln (Felden & Hack, 2014, S. 21). Die geringe Größe des Unternehmens führt jedoch dazu, dass die Aufgaben auf einen kleineren Personenkreis verteilt sind und es weniger spezialisierte Aufgabenbereiche gibt. Der zuvor ausgeführte Vorteil der kurzen Entscheidungswege und der klaren Ausrichtung kann somit zum Nachteil werden. Die Beschränkung auf einen kleineren Personenkreis kann die Entscheidungsfindung erleichtern und beschleunigen, da der Abstimmungsaufwand zwischen den Beteiligten geringer ist, führt jedoch gleichzeitig zur Abhängigkeit von einzelnen oder einem begrenzten Personenkreis. Dass das überwiegend aus der Familie bestehende Management einen größeren Anteil an operativen Aufgaben übernimmt, als es in Großunternehmen der Fall ist, kann zu einer Überlastung führen. Darüber hinaus werden nur in größeren Familienunternehmen, in denen das Management aus mehreren Personen besteht, Managementaufgaben aufgeteilt. In kleineren trifft der Unternehmer alle unternehmerischen und strategischen Entscheidungen allein, was ihm eine starke Stellung verleiht (Felden & Hack, 2014, S. 9). Auch wenn dies sicherstellt, dass die Entscheidungen

und Aufgaben im Sinne des Eigentümers ausgeführt werden, sind die Risiken jedoch evident. Die hohe operative Einbindung kann unter Umständen zur Vernachlässigung strategischer Themen führen. Die Verantwortung und somit Entscheidung für alle unternehmerischen Kernaufgaben kann in Fehlentscheidungen resultieren, sofern der Unternehmer über nicht ausreichende Kompetenzen oder veraltetes Wissen verfügt. In Familienunternehmen sind darüber hinaus meist begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen vorhanden, sodass sie sich entweder selbst finanzieren oder von Bankkrediten abhängig sind. Da Investitionen aus den erzielten Gewinnen getätigt werden, ist eine Finanzierungsstrategie erforderlich. Aufgrund der bereits genannten operativen Einbindung ist jedoch eine sorgfältige Planung eher selten. Allerdings zeigt die Reinvestition der Gewinne, dass in Familienunternehmen kein Abschöpfen der Gewinne im Fokus steht, sondern ein nachhaltiges Wachstum und der Erhalt des Unternehmens, was ein risikoaverses Handeln voraussetzt. Darüber hinaus führt die regionale Verwurzelung selbst bei international aufgestellten Familienunternehmen zu einem Reputationsgewinn für das Unternehmen, indem sich die Unternehmerfamilie durch ein regionales Engagement an der Weiterentwicklung der Region beteiligt (Felden & Hack, 2014, S. 9–10). Zusammenfassend charakterisieren sich Familienunternehmen durch eine einzigartige Kultur und Struktur mit einer starken operativen Einbindung der Familienmitglieder in das Management. Diese enge Verknüpfung zwischen Unternehmen und Familie macht eine genauere Betrachtung des Systems „Unternehmerfamilie“ erforderlich.

### 2.2 Besonderheiten des Systems „Unternehmerfamilie“

Der eng verbundene Gegenpart zum Familienunternehmen, die Unternehmerfamilie, übt einen großen Einfluss auf das Unternehmen aus.

Die Unternehmerfamilie prägt auf der einen Seite das Unternehmen maßgeblich durch die Werte, Glaubenssätze und Weltsicht des Gründers, dies oft über Generationen hinweg. Durch die fortdauernde Einflussnahme verleiht die Familie dem Familienunternehmen eine kollektive Identität und einen einzigartigen Charakter, der für die nachfolgenden Generationen bedeutsam ist. Allerdings kann das absolute Bewahren dieser Werte Schaden mit sich bringen, wenn die sich verändernden Umweltbedingungen eine Neuausrichtung erfordern (Felden & Hack, 2014, S. 33). Ein anschauliches Beispiel hierfür ist die Digitalisierung. Halten Unternehmen durch die Weltsicht des Gründers oder Eigentümers an traditionellen Geschäfts- und Managementmodellen fest, riskieren sie einen Verlust von Marktanteilen oder finanziellen Ressourcen, da sie im Wettbewerb mit Unternehmen, die modernere Technologien einsetzen und digitale Vertriebskanäle



ansteuern, nicht mehr mithalten können. Diese Wettbewerber sind oft in der Lage, die Kundenwünsche mithilfe digitaler Lösungen flexibler zur befriedigen.

Auf der anderen Seite hat jedoch nicht nur der Gründer Einfluss auf das Familienunternehmen, sondern gleichfalls beeinflusst das familieneigene Wertesystem der Unternehmerfamilie die Handlungen des Unternehmens stark. Das Wertesystem setzt sich aus mehreren innerhalb der Familie geteilten Werte zusammen und bietet den Mitgliedern Orientierung. Darüber hinaus trägt das Wertesystem maßgeblich zur Gestaltung der familiären und sozialen Identität bei und bestimmt das Denken und Handeln der Familienmitglieder. Auch wenn diese Wertesysteme zeitlich meist stabil sind, unterliegen sie dennoch gewissen Veränderungen (Felden & Hack, 2014, S. 36). Wo beispielsweise früher durch traditionelle Wertestrukturen recht einheitliche Systeme mit überwiegend patriarchisch strukturierten Familien bestanden, verändert sich das Konzept von Familie heutzutage. Neue Formen lösen das idealtypische Bild von Mutter, Vater und Kind ab und werden beispielsweise durch alleinerziehende Elternteile oder gleichgeschlechtliche Lebensbeziehungen ergänzt. Die Wertesysteme werden durch die Änderung der traditionellen Werte vielfältiger, was wiederum in einer Anpassung der familiären Ziele resultiert. Diese Anpassungen wirken sich jedoch nicht nur auf die Familie aus, sondern durch den hohen Einfluss der Unternehmerfamilie ebenfalls auf das wirtschaftliche Handeln im Unternehmen (Felden & Hack, 2014, S. 35).

Diese Gegenüberstellung verdeutlicht, dass eine Bewahrung der Traditionen bei gleichzeitiger Offenheit für moderne Einflüsse innerhalb der Familie wichtig ist, da sich diese auf das Familienunternehmen übertragen und somit dessen langfristigen Erhalt unterstützen (Nadvornik & Nadvornik, 2023, S. 153).

Weiterhin sind der Alltag und das Leben der Familie stark auf das Unternehmen ausgerichtet, sodass das Unternehmen bei Ereignissen im Familienkreis (Nadvornik & Nadvornik, 2023, S. 153) sowie oft im Alltag der Nachkommen bereits in deren Kindheit präsent ist (Caspary, 2023, S. 17). Das Unternehmen ist somit ein zentrales Element des familiären Lebens; Ereignisse im Unternehmen beeinflussen den Familienalltag und umgekehrt wirken sich familiäre Herausforderungen auf das Unternehmen aus. Die gegenseitige Einflussnahme der beiden Systeme ist somit hoch.

### 2.3 Systemübergreifende Betrachtung von „Familienunternehmen“ und „Unternehmerfamilien“

In Familienunternehmen treffen zwei grundlegend verschiedene Systemlogiken aufeinander – das Unternehmen und die Familie. In Unternehmen wird ein bestimmter Zweck verfolgt, wie z. B. die effiziente Produktion von Waren oder Dienstleistungen sowie deren

Verkauf. Die Mitarbeiter sind austauschbar, lediglich die Stellen und die damit verbundenen Tätigkeiten sind unverzichtbar. Das Unternehmen und die Mitarbeiter stehen in einer Austauschbeziehung, wobei die Mitarbeiter eine Leistung gegen eine entsprechende Bezahlung erbringen. Dahingegen gibt es in Familien an sich in ihrer ursprünglichen Form als Ort der Verbundenheit keine operative Aufgabe; es sind die Beziehungen und der Austausch untereinander, die es zu erhalten gilt. Die Personen, also die Familienmitglieder, sind nicht kündbar, weshalb die Beziehungen intensiv zu pflegen sind. In Familien erhalten die Mitglieder keine Bezahlung für erbrachte Leistungen, sie nehmen das Risiko in Kauf, dass sie teilweise keine Gegenleistung monetärer Art oder in Form einer emotionalen Unterstützung oder Verbundenheit für ein erbrachtes Opfer erhalten. Darüber hinaus sind sie gewillt, auch über das Geforderte hinaus zu leisten und verfügen über die Bereitschaft, sich für die Familie selbst aufzuopfern (Eigen, 2007, S. 394–395).

Beide Systeme koexistieren in Familienunternehmen und werden durch das Eigentum unweigerlich miteinander verbunden. Diese Verbindung ist so stark, dass sie einander prägen und beeinflussen sowie im Idealfall gegenseitig unterstützen. Treten jedoch Konflikte in einem System auf, können sich diese ebenfalls auf das andere System auswirken, was stets eine systemübergreifende Betrachtung erforderlich macht. So bestimmen mitunter familiäre Bedürfnisse die Einstellung und den Austritt von Familienmitgliedern im Unternehmen (Felden & Hack, 2014, S. 9). Problematisch wird es dann, wenn es in einem der Systeme zu Konflikten mit einem der Familienmitglieder kommt. Eine Kündigung im Unternehmen könnte zu Streitigkeiten im Familienkreis führen, die sich wiederum durch die enge Verbindung auf das Unternehmen auswirken kann. Emotionale Konflikte in der Unternehmerfamilie können nicht wie in anderen Familien, in denen das Band der Liebe die Familienmitglieder verbindet, einfach durch eine Trennung gelöst werden, da das Unternehmen ein weiteres Band darstellt. Dieses Band bindet die Familie zusammen und zwingt sie dazu, auf unternehmerischer Ebene die Streitigkeiten auszublenden (LeMar, 2014, S. 21). Falls das Misstrauen untereinander jedoch groß ist, ist ein Ausblenden der Schwierigkeiten wiederum kaum möglich, was negative Konsequenzen für das Unternehmen mit sich bringen kann. Ein unter Umständen erhöhtes Konfliktpotenzial kann zu einer schlechten Zusammenarbeit und einer dadurch verringerten Effizienz führen. Emotionale Spannungen können sich wiederum auf die Mitarbeiter auswirken und Unsicherheiten entstehen lassen, was zu einer erhöhten Fluktuation führen kann (Felden & Hack, 2014, S. 10).

Deshalb gilt es derartige Streitigkeiten zu vermeiden, wozu ein hohes Maß an Kommunikation erforderlich ist, das jedoch bestimmte Kriterien erfüllen muss. Nach Paul Watzlawick hat Kommunikation immer einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt. Die

geteilten Informationen sind dem Inhaltsaspekt zuzuordnen, der Beziehungsaspekt vermittelt, wie diese Informationen aufzufassen sind (Hötzel, 2023, S. 14–15). In Familienkreisen überwiegt der Beziehungsaspekt, in Unternehmen hingegen der Inhaltsaspekt. Stehen die Gesprächspartner im Unternehmen jedoch in einer Familienbeziehung, erhöht sich der Anteil des Beziehungsaspekts, wodurch die Kommunikation emotionaler verläuft (LeMar, 2014, S. 39–40).

Überwiegt der Beziehungsaspekt, wobei der Qualität der Beziehung mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird als den Informationen, wird das Unternehmen durch die Vernachlässigung der unternehmerischen Aspekte auf lange Frist scheitern. Umgekehrt kommt es bei einem überwiegend inhaltlichen Austausch ohne die Pflege der Familienbande zu Konflikten innerhalb der Familie. Eine klare Trennung von Privatleben und Familienunternehmen, durch die eine Vermischung beider Bereiche vermieden wird, ist entscheidend für den Fortbestand des Unternehmens und die Harmonie innerhalb der Familie (LeMar, 2014, S. 39–40). Hierbei können Rituale helfen, wie z. B., dass ab dem Wechsel vom Anzug in die Freizeitkleidung keine geschäftlichen Belange mehr besprochen werden dürfen.

Gleichzeitig stellt nicht nur die Trennung von Privatleben und Familienunternehmen eine Herausforderung dar, sondern auch die Trennung von Familie und Mitarbeitern. Die Kommunikation in Familienunternehmen zeichnet sich nicht nur durch eine emotionale, sondern auch durch eine persönlichere Art der Kommunikation aus. Die Familienmitglieder sprechen sich in der Du-Form und mit dem Vornamen an und sind durch das Familienband emotional miteinander verbunden. Diese Nähe überträgt sich auf die Mitarbeiter (LeMar, 2014, S. 6), wobei die Grenzen zwischen den beiden Systemen häufig verwischen. Es entsteht die Gefahr, dass sich Mitarbeiter als Teil der Unternehmerfamilie verstehen, wobei sich diese eigentlich durch die familiären Bande definiert. Unterstützt wird dieses Denkmuster unter anderem durch die Sozialisation der Nachkommen im Unternehmen, denn sie unterscheiden meist nicht zwischen den Bereichen „Unternehmen“ und „Familie“. Das Unternehmen erweitert den familiären Raum für sie ganz natürlich. Insbesondere dann, wenn das Unternehmen und der Wohnort nahe beieinander liegen, wird es oft als Vergnügungs- und Alltagswelt wahrgenommen. Durch das Aufwachsen im Unternehmen entsteht oft eine wachsende Vertrautheit mit den Mitarbeitern, die sich wiederum stärker mit der Unternehmerfamilie identifizieren. Prinzipiell kann diese Verbundenheit positive Auswirkungen mit sich bringen, bei einer Übersteigerung kann es jedoch erforderlich werden, den Mitarbeitern die notwendigen Grenzen aufzuzeigen (Caspary, 2023, S. 17–19).

Darüber hinaus prägen die im Unternehmen gemachten Erlebnisse die Kinder nachhaltig und deren Gefühl, dass die Eltern oder ein Elternteil dem Kind lediglich eine mit dem Unternehmen geteilte Aufmerksamkeit schenken, nimmt Einfluss auf deren Verhalten. Sie versuchen früh Anerkennung von der Familie durch die Mitarbeit im Unternehmen zu erhalten, wobei der vorherrschende Leistungsdruck die Nachkommen tiefgreifend formt. So erhöht die frühzeitige Einbindung in das Unternehmen einerseits eine Verbundenheit mit dem Unternehmen, andererseits resultiert daraus jedoch eine Erwartungshaltung der Eltern an die Nachkommen. Diese enge Verbindung und das gemeinsame Verständnis der Familienmitglieder für den Sinn und die Aufgaben des Unternehmens schränken die autonome Lebensführung mit einer offenen Berufs- und Arbeitgeberwahl stark ein (Caspary, 2023, S. 18–19).

Diese Ausführungen zeigen, wie eng die Unternehmerfamilie mit dem Familienunternehmen verbunden ist und wie stark sich diese gegenseitig beeinflussen. Dies geht so weit, dass der Eigentümer das eigene Privat- und Sozialleben oft vernachlässigt.

Neben der Familie und dem Unternehmen stellen das Eigentum und der Unternehmer wichtige Interessensphären dar. Die Verbindung dieser vier Sphären stellt sich für den Unternehmer als eine Herausforderung in der gleichberechtigten Handhabung heraus (Weissman & Schultheiss, 2006, S. 72). Es gilt hierbei die Familie, die einen Ort der Sicherheit, Liebe und Unterstützung darstellt sowie dem Unternehmen Stabilität gibt (LeMar, 2014, S. 55), mit dem sich am wirtschaftlichen Erfolg orientierenden Unternehmen gemeinsam auszurichten. Nur so kann das Eigentum gesichert werden, was zeitgleich den Wohlstand der Familie bedeutet. Für sie steht alles auf dem Spiel, denn oft haftet sie mit ihrem privaten Vermögen. Deshalb entwickelt sie sich zum zentralen Gestalter und Entscheider, um das Unternehmen zum Wachstum und zur Reife zu führen (Felden & Hack, 2014, S. 8), wobei die von ihr getroffenen Entscheidungen stark von Emotion und Intuition geleitet werden (LeMar, 2014, S. 1). Das Zusammenspiel der verschiedenen Sphären und die hohe Emotionalität sorgen für eine besondere Dynamik in Familienunternehmen, die sowohl den Unternehmensalltag prägt als auch im Generationswechsel vielfältige Herausforderungen mit sich bringt.

### 3 Nachfolgeplanung in mittelständischen Familienunternehmen

Bei der Nachfolgeplanung kommen unterschiedliche Formen der Unternehmensnachfolge in Betracht. Beim „Management-Buy-out“ kaufen beispielsweise nicht zur Familie gehörende Mitarbeiter das Unternehmen, beim „Management-Buy-in“ unternehmensexterne, nicht zur Familie gehörende Personen. Auch ein Verkauf an ein anderes

Unternehmen ist möglich (Felden & Hack, 2014, S. 177). Die von den meisten Familienunternehmen angestrebte Übergabeform ist jedoch die familieninterne Nachfolge in Form eines Generationswechsels, was Schlömer-Laufen und Rauch (2022) in ihrer Metaanalyse bestätigen. Demnach beabsichtigen 61,8 % der Familienunternehmen eine familieninterne Übergabe oder setzen diese bereits um (ebd., S. 29). Aufgrund dieser Fokussierung auf familieninterne Nachfolgeplanungen wird sich die vorliegende Arbeit ausschließlich darauf beziehen. Im Folgenden werden die Grundlagen und die Herausforderungen eines Generationswechsels spezifiziert.

#### 3.1 Grundlagen der Nachfolgeplanung

Mit dem Generationswechsel endet und startet zeitgleich eine Generation unternehmerischer Tätigkeit (Fueglistaller et al., 2004, S. 171). Grundsätzlich gilt es zwischen einer geplanten und einer ungeplanten Nachfolge zu unterscheiden. Bei der ungeplanten Nachfolge in unvorhersehbaren Fällen wie durch Scheidung, bei Familienkonflikten oder im Todesfall bleiben oft nur wenige Wochen für die Nachfolgeplanung, um das Familienunternehmen nicht zu gefährden. Möchte der Eigentümer das Unternehmen übergeben, um in den Ruhestand zu treten oder machen persönliche Gründe wie eine Krankheit dies unausweichlich, wird eine geplante Nachfolge erforderlich, die mehrere Jahre für eine systematische Vorbereitung bietet. Dadurch wird eine umfassende Planung ermöglicht, die vor allem die Suche nach einem fähigen Nachfolger, die Festlegung klarer Regelungen durch die Aufnahme aller relevanten Verfügungen im Testament und die Einführung des Nachfolgers im Unternehmen umfasst. Die Komplexität und Vielfalt der Aufgaben machen eine sorgfältige und frühzeitige Planung erforderlich. Die Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg empfehlen spätestens ab dem 55. Lebensjahr den Unternehmer zu sensibilisieren und mit der Planung zu beginnen, um ausreichend Zeit zur Sammlung von Informationen und Alternativen zum Treffen der relevanten Entscheidungen und Festlegen möglicher Korrekturmaßnahmen zu haben (Hammes & Neuberger, 2021, S. 4). Darüber hinaus rät die Deutsche Industrie- und Handelskammer dazu, allerspätestens drei Jahre vor dem gewünschten Übergabestichtag die Planung und Suche nach einer geeigneten Nachfolge einzuleiten (Schwartz, 2023, S. 5).

In der Literatur gibt es verschiedene Formen eines strukturierten Nachfolgeprozesses (vgl. hierzu bspw. Krüger, 2006 oder Mueller-Harju, 2013), wobei im Folgenden kurz auf den Prozess von Hammes und Neuberger (2021, S. 5) eingegangen wird, der Abbildung 2 zu entnehmen ist. Der Prozess ist im Allgemeinen für jede Form der Unternehmensnachfolge konzipiert und lässt sich überdies auf spezifische Formen der Nachfolge anwenden. Darüber hinaus berücksichtigt er unterschiedliche steuerliche, rechtliche und

emotionale Aspekte und erleichtert durch die klare Struktur die Anwendung in der Praxis, weshalb dieser im Folgenden als Grundlage dienen soll und auf den speziellen Fall des Generationswechsels konkretisiert wird.

**Abbildung 2**  
*Der Nachfolgeprozess*



*Quelle:* eigene Darstellung in Anlehnung an Hammes & Neuberger, 2021, S. 5

Hammes und Neuberger folgend, besteht der Prozess aus vier aufeinanderfolgenden Phasen. In der ersten Phase der Sensibilisierung beschließt der Unternehmer, die Nachfolgeplanung anzustoßen und trifft erste grundsätzliche Entscheidungen bezüglich der zeitlichen Grobplanung. Das Unternehmen und die Vermögensbestandteile werden in der zweiten Phase bewertet sowie ein Nachfolger gesucht, der zwei entscheidende Voraussetzungen erfüllen muss. Zum einen muss er über die Kompetenzen zur Übernahme des Managements und der Geschäfte verfügen, zum anderen über die Bereitschaft, das Eigentum sowie das finanzielle Risiko zu tragen (Fels et al., 2021, S. 2). Vornehmlich beim Generationswechsel muss geklärt werden, ob einer oder mehrere Nachkommen grundlegend infrage kommen und über die erforderlichen Qualifikationen verfügen. Darüber hinaus sollten die steuerrechtlichen Facetten geklärt werden, bei deren Gestaltung eine Steuerberatung unterstützen kann. Darauf folgt die Phase der Verhandlung, in der alle notwendigen Verträge und Vereinbarungen wie der Kaufvertrag, der Gesellschaftervertrag oder Beraterverträge geschlossen werden. Im Fall des Generationswechsels ist hier zu klären, in welcher Form die übergebende Person nach der Übergabe behandelt wird. So könnte sie z. B. in der Beratung des Unternehmens agieren oder eine monatliche Rentenzahlung erhalten, die eine Auflage der Schenkung darstellen kann. Hier gibt es diverse Möglichkeiten zur Sicherung der Altersvorsorge, die in dieser Phase zu klären sind. In der Umsetzungsphase werden die Mitarbeiter informiert, der Nachfolger wird in das Unternehmen eingeführt und den Mitarbeitern sowie den Kunden vorgestellt. Ab diesem Zeitpunkt steht es dem Nachfolger frei, das Unternehmen nach seinen Vorstellungen neu auszurichten (Hammes & Neuberger, 2021, S. 5). Zuvor gilt es jedoch, die notwendigen fachlichen und sozialen Kompetenzen aufzubauen. Hierzu zählen auch die Branchenkenntnisse und die Führungskompetenzen (Hammes & Neuberger, 2021,

S. 37). Erst wenn der Nachfolger in der Lage ist, die Bedürfnisse und Sorgen der Mitarbeiter wahrzunehmen, der Arbeitsalltag von gegenseitigem Vertrauen gezeichnet ist und ein respektvoller Umgang mit jeglichen Stakeholdern sowie mit deren Bedürfnisse besteht, verfügt er über ausreichende Führungsqualitäten (Nadvornik & Nadvornik, 2023, S. 156).

Im Allgemeinen ist dem Prozess ein fester Übergabezeitpunkt zuträglich, damit sowohl die übergebende als auch die übernehmende Person ein festes Ziel vor Augen haben. Zudem sind stets die Auswirkungen für die Mitarbeiter im Auge zu behalten, da ein Führungswechsel, begleitet durch veränderte Führungsstile oder Aufgabenbereiche, Unsicherheiten hervorrufen kann. Die Familie gilt es ebenfalls frühzeitig, idealerweise ab der ersten Phase in den Prozess einzubeziehen, da jedes einzelne Familienmitglied von den anstehenden Entscheidungen betroffen ist (Hammes & Neuberger, 2021, S. 5–7).

Die frühzeitige Nachfolgeplanung erlaubt allen Beteiligten wie dem Eigentümer, dem Nachfolger, den Mitarbeitern und der Familie eine ausreichende Vorbereitung und ermöglicht einen angemessenen Umgang mit den auftretenden Herausforderungen.

## 3.2 Herausforderungen im Rahmen der Nachfolgeplanung

Durch die größtenteils generationsübergreifende und langfristige Ausrichtung, die eine kontinuierliche Eigentümerstruktur mit sich bringt, verzeichnen Familienunternehmen eine überwiegend stärkende Wirkung, die ein stabiles und nachhaltiges Wachstum fördert. Die mit einem Generationswechsel verbundenen tiefgreifenden Veränderungen können jedoch zu einem Bruch dieser Kontinuität führen, was weitreichende Folgen haben kann (Felden & Hack, 2014, S. 9). Umso wichtiger ist eine systematische Planung des Nachfolgeprozesses, womit jedoch diverse Herausforderungen verknüpft sind.

### 3.2.1 Untersuchungsrahmen und thematische Eingrenzung

Die steuerrechtlichen Aspekte, die es im Prozess zu gestalten gilt, können zur Herausforderung für das Unternehmen werden. So gehen die verschiedenen Varianten der Übergabe wie die Schenkung oder das Erbe mit unterschiedlichen Steuerarten in unterschiedlicher Steuerhöhe einher. Um die Steuerlast so gering wie möglich zu halten, ist die Übergabevariante zu finden, die für die speziellen Gegebenheiten des zu übergebenden Unternehmens die geringste finanzielle Belastung mit sich bringt. Für Unternehmen, die bereits vor der Übergabe von der Existenz bedroht waren, kann eine zu hohe Steuerlast dessen Existenz bedrohen.

Darüber hinaus finden sich im Fall eines Unternehmens, das von mehreren Gründern oder Inhabern geführt wird, eine größere Anzahl an erbberechtigten Parteien. Hier kann

es zu Streitigkeiten kommen, speziell, wenn bei vergangenen Erbgängen verschiedene Parteien benachteiligt wurden (LeMar, 2014, S. 205). Weiterhin erhöht sich die Komplexität bei mehreren Erbberechtigten durch deren Eigeninteressen und Lebensphasen (Felden & Hack, 2014, S. 21), wobei sich die gemeinschaftliche Übernahme des Familienunternehmens und die Teilung der Verantwortung ebenso vorteilhaft erweisen können. Demnach kann die Kombination verschiedener Persönlichkeiten und Qualifikationen der neuen Unternehmensführung die Übernahme erleichtern, erfordert allerdings eine klare Aufteilung der Kompetenzen und Zuständigkeiten (Felden & Hack, 2014, S. 23–24).

Um die Komplexität der vorliegenden Arbeit zu begrenzen, wird prinzipiell von der Übergabe an einen alleinigen Nachkommen gesprochen. Grundlegend wird weiterhin davon ausgegangen, dass die Gründergeneration die stärkste und emotionalste Verbindung mit dem Unternehmen hat, die mit den folgenden Generationen abnimmt und rationaler wird (LeMar, 2014, S. 227). Dieser Aspekt bleibt im weiteren Verlauf der Arbeit unberücksichtigt, was bedeutet, dass Bezug auf den Generationswechsel im Allgemeinen genommen wird und spezielle Charakteristika der verschiedenen Generationen keine Berücksichtigung finden.

Darüber hinaus liegt die Konzentration im Folgenden auf den psychologischen und emotionalen Herausforderungen, die der Generationswechsel bei den beteiligten Parteien, im Folgenden speziell beim Eigentümer und Nachfolger sowie bei den Mitarbeitern, auslösen kann. Mit der Nachfolge müssen nicht nur unternehmerische Thematiken geklärt werden, auch persönliche Aspekte wie die Zukunft der Familie sowie die persönliche Situation der am Prozess Beteiligten stehen im Raum (Mueller-Harju, 2013, S. 9) und stellen eine der größten Hürden im Nachfolgeprozess dar. Allerdings werden sie im Prozessverlauf häufig unterschätzt (Lust, 2020, S. 91).

#### 3.2.2 Herausforderungen für Eigentümer und Nachfolger

Die Eigentümer und Nachfolger haben auf dem Gebiet der Nachfolge meist keine Vorerfahrung, da diese nicht zum wiederkehrenden Tagesgeschäft im Unternehmen gehört. Somit stehen größtenteils die fachlichen Themen im Fokus, wobei die Beziehungen untereinander vernachlässigt werden, wodurch kein Verständnis füreinander und die gegenseitigen Positionen entstehen kann (Hammes & Neuberger, 2021, S. 9). Zur Klärung der grundlegenden Fragen der Identität und Machtverteilung, denen sowohl die übergebende als auch die übernehmende Person gegenüberstehen, ist Verständnis jedoch unerlässlich (Mueller-Harju, 2013, S. 22). Der Senior, worunter der bisherige Eigentümer verstanden wird, war im Unternehmen und in der Familie zeitgleich jahrelang das Oberhaupt, wobei der Junior und damit der Nachfolger und künftiger Eigentümer im



Unternehmen das Sagen übernommen hat. Es ist nicht nur ein Teil der Macht von den Eltern oder einem Elternteil auf das Kind übergegangen, was eine hierarchische Unterordnung der Eltern oder des Elternteils erforderlich macht, auch die Identität des Seniors hat sich verändert. Die starke Verbundenheit mit dem Unternehmen erschwert es dem Senior loszulassen, denn er assoziiert mit dem Unternehmen nicht nur Arbeit, sondern ebenso Leidenschaft, Erfolg sowie Bestätigung und schöpft daraus Selbstbewusstsein. Der Wegfall dieses dominierenden Teils der Unternehmeridentität stellt den Senior vor eine Leere, die erst nach und nach durch Familie oder Hobbys wieder mit Leben gefüllt werden kann (Bassewitz, 2017, S. 24–25).

Durch die Angst vor dem Verlust der Unternehmeraufgabe, des Lebenswerks und gegebenenfalls der finanziellen Unabhängigkeit sowie durch die Konfrontation mit der eigenen Endlichkeit zögert der Senior die Übergabe oft hinaus. Dies kann beispielsweise durch ein aktives Blockieren der Übergabe oder durch ein ständiges Einmischen vor allem nach erfolgter Übergabe geschehen, wobei solche Verhaltensweisen zur Sicherung der eigenen Position das Risiko eines Scheiterns der Übergabe erhöhen (Piscula & Letter, 2020, S. 310).

Aber nicht nur die Identität des Übergebenden unterliegt der Veränderung, sondern auch die des Übernehmenden. Das Rollenverhältnis wandelt sich, denn das Kind hat nun das Sagen, ist aber zeitgleich in der Rolle des Kindes innerhalb der Familie weiterhin untergeordnet. Dies kann zu einem Rollenkonflikt führen, den es im Rahmen des Generationswechsels zu berücksichtigen gilt, um eine Vermischung der Rollen und daraus resultierende negative Konsequenzen für den Nachfolgeprozess zu vermeiden (Eigen, 2007, S. 393–394). Eine mögliche negative Konsequenz zeigt sich beispielweise in einer verminderten Entscheidungsfreude des Nachfolgers, da die familiäre Unterordnung dominiert und die leitende Position im Unternehmen noch nicht vollständig eingenommen wurde. Speziell bei zeitkritischen Entscheidungen kann dies destabilisierende Auswirkungen auf das Unternehmen und das Vertrauen der Mitarbeiter haben.

Auch der Nachfolger kann sich unter Umständen egoistisch verhalten, wenn er sich so schnell wie möglich auf der neuen Position beweisen will und dem Senior signalisiert, ihn loswerden zu wollen. Das Herstellen einer Balance zwischen dem Erhalt des erarbeiteten Bestehenden und dem Erschaffen von Neuem kann eine herausfordernde Aufgabe darstellen. Erst muss der Nachfolger das Unternehmen und dessen Strukturen ausreichend kennen, um Veränderungen einleiten zu können, die dann wiederum sowohl die Arbeit des Seniors würdigen und die Mitarbeiter nicht überfordern als auch eine sinnvolle Ergänzung zum Bestehenden darstellen (Piscula & Letter, 2020, S. 311).

Weiterhin verleitet nicht nur die Angst vor der eigenen Zukunft den Senior unter Umständen dazu, die Übergabe aufzuschieben, sondern auch Zweifel an der Zukunft des Unternehmens spielen dabei eine entscheidende Rolle. Allerdings kann es in der heutigen, schnelllebigen Zeit rasch dazu kommen, dass der aktuelle Führungsstil oder die priorisierten Geschäftsfelder des Übergebenden kurzfristig nicht mehr wettbewerbsfähig sind oder die Managementmethoden unter Umständen veraltet (Lust, 2020, S. 91). Dies macht zwar einerseits eine Veränderung erforderlich, eine Übergabe an die nächste Generation bedeutet aber andererseits nicht in jedem Fall automatisch eine Verbesserung. Nicht immer verfügt der Nachfolger über ausreichende Kompetenzen, um das Unternehmen mit Erfolg weiterzuführen, was einen Verlust an Arbeitsplätzen und Kapital bedeuten kann (Hammes & Neuberger, 2021, S. 4).

Auch wenn einige Aspekte für eine familieninterne Übergabelösung sprechen wie z. B., dass die Übergabe des unternehmensspezifischen Wissens in Familienunternehmen am effizientesten zwischen den Familienmitgliedern abläuft und Informationsasymmetrien durch das zwischen den Generationen herrschende Vertrauen minimiert werden können, ist diese Form der Übergabe aus wirtschaftlicher Sicht nicht immer die sinnvollste Variante. Hinzu kommt, dass der Übergebende oft der Meinung ist, er allein würde über die notwendigen Kompetenzen verfügen, um das Unternehmen leiten zu können (Schlömer-Laufen & Rauch, 2022, S. 25–27). Die ideale Nachfolgepersönlichkeit, das Spiegelbild des Übergebenden, gibt es allerdings nicht (Fels et al., 2021, S. 188), weshalb aus Sicht des Eigentümers keiner der Nachfolgekandidaten geeignet ist. So könnte er das Unternehmen zwar trotzdem an den familieninternen Nachfolger übergeben, allerdings mit dem Ziel, über diesen weiterhin Einfluss im Unternehmen ausüben zu können. Der Nachfolger wird dann gegebenenfalls gar nicht erst auf die Nachfolge und die Übernahme der Verantwortung vorbereitet (Schlömer-Laufen & Rauch, 2022, S. 25–27).

Eigentlich muss der Senior jedoch in der Übergabezeit dem Junior helfend zur Seite stehen und ihn nicht-existenzbedrohende Fehler machen lassen, um aus diesen zu lernen. Es erschwert dem Nachkommen die Nachfolge und die Möglichkeit, sich zu beweisen, wenn der Übergebende ihn nicht bei der Einarbeitung unterstützt. So wird es eine große Herausforderung für ihn werden, aus Sicht der Mitarbeiter, Banken und weiterer Interessengruppen mit seinen Vorgängern mithalten sowie deren Vorstellungen und Erwartungen kennen und erfüllen zu können (Weissman & Schultheiss, 2006, S. 82). Ein Transfer von Sozialkompetenz und Wissen ist somit im Prozess ein unerlässlicher Bestandteil (Ruckau, 2021, S. 23).

Der Vergleich des Nachfolgers mit den vorherigen Generationen vernachlässigt jedoch den Aspekt, dass die Generationen mit verschiedenen Ausgangsbedingungen

konfrontiert werden. Während die erste Generation das Unternehmen gründete, konnte es gegebenenfalls die zweite Generation zur wirtschaftlichen Blüte bringen und die dritte Generation muss allenfalls durch eine schwere Marktlage oder aufgrund einer vorherrschenden Krise das Unternehmen sanieren und wieder wettbewerbsfähig machen.

Weiterhin differieren in den verschiedenen Generationen die menschlichen Bedürfnisse nach sozialen Kontakten, Familie und Freizeit. In der Gründungsphase wurden diese höchstwahrscheinlich vernachlässigt, in den weiteren Generationen wird der Wunsch danach und nach mehr im Leben neben dem Unternehmen jedoch stärker. Die Nachfolger legen zunehmend Wert auf einen Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben, die Prioritäten verschieben sich, wodurch den sozialen Beziehungen mehr Bedeutung zukommt (LeMar, 2014, S. 12).

Zusätzlich zum Streben nach mehr Lebensqualität hat die Sozialisation innerhalb des Familienunternehmens einen starken Einfluss auf die Nachkommen und prägt deren Einstellung gegenüber dem Unternehmen. Für die Nachkommen ist das Unternehmen meist ein Bestandteil ihres ganzen Lebens, sie wachsen mit oder teilweise in ihm auf. Im Laufe ihrer eigenen Entwicklung erleben sie sowohl die positiven als auch negativen Seiten und Zeiten des Unternehmens. Dies kann auf die Verbindung zum Unternehmen, die Begeisterung für die Tätigkeit, den automatischen Wissenstransfer und das frühzeitige Erlernen von Traditionen sowie den erfolgreichen Umgang mit unternehmerischen Herausforderungen vorteilhafte Auswirkungen haben. Das elterliche Rollenmodell als Unternehmensleitung kann jedoch gleichfalls negative Prägungen mit sich bringen. Einerseits können die frühzeitige Einbindung und der Wissenstransfer ab Kindesalter dazu führen, dass die Eltern dazu tendieren, mehr von ihrem Kind zu erwarten, als sie es von einer dritten Person würden (Hammes & Neuberger, 2021, S. 6). Andererseits erfolgt die Sozialisation der Kinder am stärksten durch ihre ersten Rollenmodelle, die Eltern. In den späteren Lebensphasen ist die Sozialisation hingegen nicht mehr so stark. Aufgrund dessen lernen die Kinder schon früh, wie wichtig das Unternehmen ist, spüren jedoch zeitgleich, dass das Unternehmen viel Aufmerksamkeit der Eltern beansprucht und die Kinder zuweilen an zweiter Stelle stehen (Caspary, 2023, S. 19–21). Die Kinder bekommen statt emotionaler Zuwendung der Eltern oft materielle Geschenke, was von diesen teilweise als Bestechungsversuch wahrgenommen wird (LeMar, 2014, S. 23–24). Daraus kann sich bei den Kindern das Gefühl entwickeln, dass sie die Liebe der Eltern teilen müssen oder sogar benachteiligt werden, wenn das Unternehmen beispielsweise in wirtschaftlichen oder finanziellen Krisen mehr Aufmerksamkeit erfordert. Im Nachfolgeprozess kann dies ein destruktives Verhalten oder ein exzessives Engagement des Kindes zur Folge haben. Letzteres mit dem Ziel, den Eltern näher zu sein, was jedoch zu einer

übermäßigen Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen führen kann. Obwohl die Interessen der Kinder eigentlich in einem anderen Berufsfeld liegen, treten sie dennoch die Nachfolge an, was auf lange Sicht ein Desinteresse beim Nachfolger und ein Scheitern des Unternehmens zur Folge haben kann (LeMar, 2014, S. 200–201).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Eigentümer und Nachfolger im Generationswechsel vor zahlreichen emotionalen Herausforderungen stehen, die für einen erfolgreichen Nachfolgeprozess bewältigt werden müssen. Gleichzeitig sehen sich die Mitarbeiter sowie weitere Interessengruppen mit eigenen Herausforderungen konfrontiert, die es zu bewältigen gilt.

#### 3.2.3 Herausforderungen für weitere Interessengruppen

Vom Generationswechsel sind nicht nur die bisherigen und künftigen Eigentümer betroffen, sondern gleichfalls das Unternehmen, wobei es dessen Anforderungen in Form von wirtschaftlicher Stabilität, organisationaler Resilienz sowie einer strategischen Planung mit den dazugehörigen Interessengruppen zu erfüllen gilt (Fels et al., 2021, S. 178). Zudem sind die Bedürfnisse, Sorgen und Ängste der Interessengruppen zu berücksichtigen, um das Risiko von Widerständen im Generationswechsel zu minimieren. Ein besonderes Augenmerk soll im Folgenden auf den Mitarbeitern liegen, da sie aufgrund ihrer tragenden Rolle maßgeblich zur erfolgreichen Umsetzung von Veränderungen, zur Sicherstellung der Kontinuität und zum Erhalt des Wissens im Unternehmen beitragen (Felden & Hack, 2014, S. 190–192).

Die Mitarbeiter ziehen oft einen Vergleich zwischen den beiden Generationen und messen den Nachfolger am Vorgänger. Der Junior muss sich beweisen und die Mitarbeiter sowie alle weiteren Interessengruppen müssen sich an ihn mit seinen persönlichen Eigenschaften gewöhnen. Unter Umständen kann es hier zu einer Lagerbildung kommen. Ein Teil der Belegschaft hängt am Senior, dessen Leistungen und am Bekannten. Den Eintritt des Juniors sehen sie womöglich als ein „Setzen in das gemachte Nest“. Der andere Teil steht dem Nachfolger zur Seite, sehnt den Generationswechsel sowie die damit einhergehenden Veränderungen herbei (Lust, 2020, S. 101) und möchte sich durch das Einbringen der eigenen Ideen am Wandel beteiligen (Piscula & Letter, 2020, S. 313). Obwohl das eine Lager die Nachfolge befürwortet, geht die Veränderung meist für beide Lager mit einer großen Unsicherheit über die unternehmerische und persönliche Zukunft sowie mit Sorgen und Ängsten einher. Teilweise verbinden sie mit Veränderungen schlechte Vorerfahrungen, bei denen die Erwartungen nicht erfüllt wurden oder das Ergebnis nicht zufriedenstellend war. Die Konsequenzen für bisheriges Verhalten sind hingegen bekannt. Mit dem Junior in der Unternehmensführung werden diese

jedoch ungewiss, da er in das zum Übergabezeitpunkt noch komplett auf die bisherige Unternehmerpersönlichkeit und dessen Präsenz ausgerichtete Unternehmen eine eigene, für die Mitarbeiter unbekannte Persönlichkeit einbringt (Hammes & Neuberger, 2021, S. 36). Zusätzlich sind die im Unternehmen gewachsenen Entscheidungsprozesse in den meisten Familienunternehmen auf den Senior zugeschnitten, die Mitarbeiter entmündigt (Bassewitz, 2017, S. 24), die Kultur patriarchalisch und vom Inhaber geprägt. Der Junior muss zu Beginn weitreichende Kompetenzen aufbauen, von betriebswirtschaftlichen und vertrieblichen Qualifikationen über Eigentümerkompetenz bis Innovationskraft. Diese gilt es durch Fortbildungen o. Ä. zügig aufzubauen oder die Verantwortlichkeiten bis nach erfolgtem Erlernen auf andere Mitarbeiter umzuverteilen, die über die benötigten Kompetenzen verfügen und Wissensträger in ihren Bereichen sind (Felden & Hack, 2014, S. 190–192). Speziell im Rahmen einer ungeplanten Nachfolgeplanung kann die Umverteilung der Verantwortlichkeiten den Nachfolger entlasten, wenn er schnell die Unternehmensführung übernehmen muss. Ebenso kann das Vorgehen bei einer geplanten Nachfolge vorteilhaft sein. Die Mitarbeiter sind es allerdings nicht gewohnt, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen, was bei nicht ausreichender Vorbereitung oder Unterstützung zu Überforderung, Verunsicherung und Widerständen führen kann (Richter, 2023, S. 71). Wandelt sich beispielsweise ein patriarchischer Führungsstil in einen demokratischen, bei dem die Mitarbeiter kurzfristig viele Freiheiten und Entscheidungsbefugnisse übertragen bekommen, kann dies für die Mitarbeiter eine Herausforderung darstellen. Daraus kann eine Entscheidungsträgheit resultieren, die sich speziell bei kurzfristig zu treffenden Entscheidungen negativ auf das Unternehmen auswirkt. Der Wandel der Unternehmenskultur im Rahmen eines Generationswechsels ist allerdings unausweichlich. In diesem Zusammenhang ist ein gut durchdachter und geplanter Wandel, bei dem die bestehenden Strukturen und offiziellen Regelungen sowie sogenannte ungeschriebene Gesetze berücksichtigt werden, einem radikalen Wandel vorzuziehen, um Missverständnisse zu vermeiden (Piscula & Letter, 2020, S. 316–317).

Eine weitere Herausforderung für die Mitarbeiter kann der persönliche Umgang mit dem Junior darstellen. Viele, besonders die langjährigen Mitarbeiter, kennen ihn von klein auf, haben ihn aufwachsen sehen. Im Rahmen des Generationswechsels gilt es für die Mitarbeiter nicht mehr das Kind, sondern den Eigentümer zu sehen, entsprechend mit ihm umzugehen und ihn in dieser Rolle zu akzeptieren. Zudem betrachten viele ihn als den Kronprinzen, dem besondere Aufmerksamkeit entgegengebracht wird, um einen positiven Eindruck zu hinterlassen. Aus Angst, sich negativ zu positionieren, vermeiden die Mitarbeiter oft ein ehrliches Feedback zu geben, durch das er sich verbessern könnte

(LeMar, 2014, S. 173). Es stellt für beide Seiten eine Herausforderung dar, die richtige Form des ehrlichen und gleichzeitig respektvollen Umgangs miteinander zu finden.

Überdies wird die Familie im Generationswechsel vor Herausforderungen gestellt. Während nach erfolgter Übergabe der Senior einen neuen Lebensinhalt finden muss, richtet sich das Leben des Juniors zunehmend auf das Unternehmen aus, was Auswirkungen auf das Privat- und Familienleben hat.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Generationswechsel „ein *bewegendes Ereignis* [Hervorhebungen im Original] [darstellt], dessen Erfolg vor allem von der *Motivation* [Hervorhebungen im Original] des Gebenden und Nehmenden abhängt“ (Mueller-Harju, 2013, S. 10), sodass der Wechsel erst dann möglich ist, wenn bei beiden Parteien der Wille zur Übergabe bzw. Übernahme besteht. Übergeben und übernommen werden hierbei das Unternehmen sowie die Verantwortung dafür, was ein höchst emotionaler und herausfordernder Prozess ist. Darüber hinaus erfordert die Übergabe eine dauerhafte strategische Planung, um innere Widerstände zu überwinden und eine erfolgreiche Überleitung in die neuen Lebensphasen der Gebenden und Nehmenden zu erreichen (Mueller-Harju, 2013, S. 10–24).

Bei der Bewältigung dieser herausfordernden Aufgabe kann es hilfreich sein, externe Beratung in Form von Steuerberatung, Rechtsberatung sowie eine Prozessberatung in Anspruch zu nehmen. Letztere gibt dem Klienten die Lösung nicht vor, sondern hilft, eine andere Perspektive einzunehmen und selbstständig eine Lösung zu finden. Sie gibt also Hilfe zur Selbsthilfe (Schmitz, 2022, S. 24). Die neutrale Sicht der beratenden Person kann wesentlich zur Entschärfung von Konflikten innerhalb der Familie und des Unternehmens beitragen, um tragfähige Kommunikationsstrukturen zu schaffen sowie einen wertvollen Beitrag zur Gestaltung des Generationswechsels zu leisten. Dabei sollte die Auswahl der beratenden Person auf dem von ihr vertretenen wissenschaftlichen Ansatz basieren, weshalb auf diese näher eingegangen wird.

### 3.3 Eingrenzung der wissenschaftlichen Ansätze der Nachfolgeplanung

Die Tatsache, dass jedes fünfte bis achte aller Veränderungsvorhaben scheitert, deutet darauf hin, dass die existierenden Konzepte zum Management von Veränderungen nicht vollumfänglich ausreichen. Komplexe Veränderungen lassen Menschen oft mit Widerständen reagieren, denn ihr Streben nach Sicherheit wird durch Neues und Ungewohntes erschwert. Diese menschliche Komponente gilt als eine der maßgeblichen Herausforderungen, die es im Veränderungsprozess zu berücksichtigen gilt (Schmitz, 2022, S. 1–2).

Zur Bewältigung des Generationswechsels und den damit einhergehenden Herausforderungen ist der Einsatz wissenschaftlicher Ansätze sinnvoll. Familienunternehmen lassen sich nicht nur einer wissenschaftlichen Disziplin zuordnen, sie müssen im Allgemeinen unter betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Gesichtspunkten sowie aus Sicht der Soziologie und Psychologie betrachtet werden. Speziell der Ansatz der Organisationsentwicklung, der Organisationen im Rahmen eines langfristig ausgerichteten Wandels begleitet, sowie der systemische Ansatz, der die Beziehungen in der Familie in den Fokus rückt, sind hierbei zu wählen. Beide Ansätze werden im Folgenden vorgestellt sowie deren Notwendigkeit im Generationswechsel herausgestellt.

#### 3.3.1 Ansatz der Organisationsentwicklung

Mit ihren Ursprüngen in den 1950er-Jahren gilt die sozialwissenschaftlich geprägte Organisationsentwicklung als Grundlage vieler gegenwärtiger Konzepte im Changemanagement (Schliessler, 2013, S. 589). Unter Changemanagement wird „das Management von Wandel verbunden mit dem Ziel, diesen möglichst reibungslos zu gewährleisten und die Betroffenen zu produktiven Unterstützern zu machen“ (Lauer, 2021, S. 5) verstanden. Die Organisationsentwicklung geht ebenfalls davon aus, dass der Erfolg von Veränderungsprozessen entscheidend von einer positiven Einstellung der Organisationsmitglieder abhängt, die durch eine Beteiligung der Betroffenen gefördert wird. Dadurch lassen sich Widerstände verringern, das Engagement zur Umsetzung der Veränderung erhöhen und Akzeptanz für neue Strukturen und Prozesse schaffen. Die Organisationsentwicklung begleitet Organisationen im Rahmen organisationsumfassender Veränderungsprozesse, die auf mittel- bis langfristige Ziele ausgerichtet sind (Schliessler, 2013, S. 595). In diesem Kontext werden Organisationen als soziale Systeme mit eigenen Regeln und Werten angesehen, für die ein Eigenleben charakteristisch ist, das durch die Wechselbeziehungen der systemeigenen Elemente mit den Elementen weiterer sozialer Systeme entsteht. Soziale Systeme können sich in verschiedenen Formen darstellen, z. B. als Unternehmen oder Institutionen. Sie müssen sich fortwährend mit den technischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten ihrer Umwelt auseinandersetzen, um das Überleben der Organisationen zu sichern. Dazu stehen sie im steten, offenen Austausch mit ihrer Umwelt, um sich konstant an die verändernden Anforderungen der Umwelt anzupassen (Dieckshulte, 2012, S. 49–51).

Im Sinne der Veränderung besteht eine Abhängigkeit zwischen den Individuen und der Organisation, sodass sich das eine nur in Kombination mit dem anderen verändern kann. So bewirken z. B. angepasste Arbeitsbedingungen oft neue Handlungsweisen unter den Mitarbeitern, sodass die Zusammenhänge und Aspekte zwischen dem Individuum, der

Organisation und deren Umwelt zu berücksichtigen sind. Es ist eine ganzheitliche Sicht gefragt, die die Verbindungen ebenso wie die Wechselwirkungen berücksichtigt, die die Elemente untereinander sowie mit anderen Systemen durch gemeinsame Ziele oder Aufgaben haben. In der Literatur existiert keine einheitliche Definition für den Begriff der Organisationsentwicklung (vgl. hierzu bspw. Werther & Jacobs, 2014, S. 45–46 oder Dieckschulte, 2012, S. 50), einige Merkmale sind den Definitionsansätzen allerdings gemein. Daher soll in der vorliegenden Arbeit unter Organisationsentwicklung ein sozialer und kultureller Wandlungsprozess von Organisationen verstanden werden, der auf eine zeitgleiche Leistungssteigerung im Sinne einer erhöhten organisationalen Effizienz sowie eine Verbesserung der Arbeitsplatzqualität innerhalb der Organisation zur Erhöhung der Humanität abzielt (Dieckschulte, 2012, S. 49–52).

Die Organisationsentwicklung hat ihren Ursprung in der Aktionsforschung und in der Gruppendynamik, die ihre Entstehung wiederum im Organisationslaboratorium bei der Arbeit mit unstrukturierten Gruppen und in der „Survey-Feedback-Methode“ findet. Letztere setzt sich durch eine Kombination aus Mitarbeiterbefragung und Führungskräftebewertung zusammen, wobei unterschiedliche Aspekte wie die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz, dem Kommunikationsverhalten sowie dem Führungsverhalten adressiert werden. Nach der Forschung werden die Ergebnisse an die Führungskräfte und Mitarbeiter zurückgespielt, was den Grundstein der Organisationsentwicklung durch eine stete Beteiligung und Rückmeldung darstellt (Dieckschulte, 2012, S. 52–53).

Nach Dieckschulte gelten somit folgende Grundannahmen innerhalb der Organisationsentwicklung (2012, S. 55):

1. Als soziotechnische Systeme, die also sowohl aus einer sozialen Seite durch die zu ihnen gehörenden Menschen als auch aus einer technischen Seite bestehen, ohne die die Organisation keine Strukturen und Prozesse hätte, sind Organisationen dazu gezwungen, sich den kontinuierlich wandelnden Umweltbedingungen anzupassen.
2. Jegliche Organisation steht vor existenzbedrohenden Herausforderungen, die es durch die Mitarbeiter und die Organisationsführung zu lösen gilt.
3. Unter den Mitarbeitern gibt es ein unausgeschöpftes Problemlösungspotenzial, das es im Veränderungsprozess zu aktivieren gilt.
4. Wird den Mitarbeitern Verantwortung übergeben sowie Raum zum Mitwirken geschaffen, können diese neben einem materiellen auch einen persönlichen Nutzen aus der Arbeit ziehen, wodurch sich ihre Leistungsbereitschaft über die übliche Problemlösung hin zur aktiven Unterstützung der Unternehmensziele entwickelt.



5. Durch die gemeinschaftliche Lösungsfindung unter lernförderlichen Rahmenbedingungen wird bei den beteiligten Personen ein Lernprozess initiiert, was sowohl die organisationale als auch die individuelle Entwicklung fördert.

Allerdings müssen im Rahmen der Organisationsentwicklung gewisse Gestaltungsfaktoren berücksichtigt werden. Durch die mittel- bis langfristige Ausrichtung und die tiefgreifende Vorbereitung der Maßnahmen sind schnelle Effizienz- und Gewinnsteigerungen untypisch und nicht Ziel der Organisationsentwicklung. Denn die Organisationsentwicklung dauert meist Jahre und zielt auf eine nachhaltige Veränderung ab. Darüber hinaus ist für die Organisationsentwicklung erfolgsentscheidend, dass das Topmanagement, also die oberste Führungsebene der Organisation inklusive dem Eigentümer hinter der Organisationsentwicklung als Methode an sich sowie hinter der Veränderung und den ergriffenen Maßnahmen steht und Commitment zeigt. Dies erfordert vom Topmanagement zuzulassen und zu fördern, dass sich die Mitarbeiter einbringen und mitgestalten, die Erfolge im Veränderungsprozess zu würdigen sowie die Mitarbeiter an Entscheidungen teilhaben zu lassen. Das in der Organisation vorhandene Potenzial zur Problemlösung sowie das Wissen gilt es zu nutzen und zu entwickeln. Es muss eine Umgebung durch das Topmanagement geschaffen werden, in der sich die Mitarbeiter trauen, Ideen zu äußern und zu verfolgen. Durch eine frühzeitige und detaillierte Information der Mitarbeiter über die bevorstehenden Veränderungen sowie durch eine Beteiligung der Betroffenen, die bereits in der Planungsphase beginnt, kann die für die Organisationsentwicklung unerlässliche Motivation und Akzeptanz geschaffen werden (Dieckschulte, 2012, S. 56). Darüber hinaus kann Widerständen vorgebeugt oder mit ihnen gearbeitet werden, da diese oft auf nicht offensichtliche Konflikte hinweisen.

Im Fall des Generationswechsels in Familienunternehmen stehen sich, wie bereits erläutert, die Systeme „Unternehmen“ und „Familie“ gegenüber, die für sich geschlossene Systeme mit eigenen Werten, Strukturen und Logiken darstellen. Das Eigentum ist jedoch systemübergreifend und verbindet die beiden einander prägenden Systeme miteinander (Teerling, 2023, S. 708). Die Anwendung des Organisationsentwicklungsansatzes ist dabei auch im Generationswechsel in vielerlei Hinsicht sinnvoll. So betrachtet die Organisationsentwicklung zunächst nicht nur das Unternehmen, sondern gleichfalls die damit in Verbindung stehenden Systeme, in diesem Fall die Familie, mit der das Unternehmen in einer ausgeprägten Wechselwirkung steht. Weiterhin ist die Ausrichtung der Organisationsentwicklung langfristig und nachhaltig, kurze Rationalisierungsgewinne können nicht erreicht werden. Der Generationswechsel, der eine frühzeitige Planung erfordert, lässt sich somit zwar durch die Organisationsentwicklung in zeitlicher Hinsicht optimal begleiten, wobei es jedoch die erläuterten Herausforderungen zu bewältigen gilt.

Zunächst müssen jedoch oft erst emotionale Belange in der Familie geklärt werden, bevor die Arbeit im Unternehmen beginnen kann.

Weiterhin ist in patriarchisch geführten Unternehmen zunächst ein Kulturwandel erforderlich, der intensiv zu begleiten ist, um die Mitarbeiter an die Übernahme von Verantwortung und an die Beteiligung von Entscheidungen heranzuführen. Erst danach können sich das vorhandene Potenzial zur Problemlösung und das Wissen entfalten. Ohne die frühzeitige Information und Beteiligung der Mitarbeiter bleibt der operativ stark eingebundenen Unternehmensführung oft keine Zeit für die detaillierte Gestaltung der Strategie und somit der Organisationsentwicklung. Da diese keine Expertenberatung darstellt, bei der Experten den Veränderungsprozess planen, Prozessschritte vorgeben und die Erreichung der Ziele nachverfolgen, sondern eine Prozessberatung, ist die Unternehmensführung bei diesem Ansatz weiterhin gefordert. Die beratende Person gibt lediglich Hilfe zur Selbsthilfe und befähigt das Unternehmen, die eigenen Problemlösungskompetenzen zu nutzen. Der Berater unterstützt durch die äußere Gestaltung und die Zurverfügungstellung der Methoden, wobei die inhaltliche Gestaltung und die Problembewältigung weiterhin dem Klienten obliegen (Schreyögg, 2010, S. 120–121). Dieses Vorgehen kann so dazu beitragen, dass das Unternehmen auf künftige Veränderungen vorbereitet ist und sich die Resilienz<sup>1</sup> der Organisation erhöht. Die Organisationsentwicklung reicht jedoch als alleiniger Ansatz für das Veränderungsvorhaben eines Generationswechsels nicht aus, da das System „Familie“ im Rahmen der Organisationsentwicklung nicht angemessen berücksichtigt werden kann. Es weist andere Gesetzmäßigkeiten auf, weshalb eine ergänzende Beratung durch einen systemischen Ansatz notwendig ist.

#### 3.3.2 Systemischer Ansatz

Die Anwendung des systemischen Ansatzes, auch bekannt als systemisches Coaching, erweist sich in allen Bereichen der menschlichen Interaktion als sinnvoll. In Organisationen, Unternehmen und Familien zielt der systemische Ansatz darauf ab, dysfunktionale und hemmende Prozesse zu lösen und deren Wirksamkeit wiederherzustellen. Hierzu werden Anstöße für Handlungsalternativen und Problemlösungen gegeben, was zu einer erfolgreicherer Veränderungsumsetzung beitragen kann (Schmitz, 2022, S. 2).

Die Systemtheorie stammt ursprünglich aus der Familientherapie, wird inzwischen jedoch ebenso in anderen Kontexten wie in der Psychotherapie oder in Organisationen

---

<sup>1</sup> Nach Rolfe leitet sich der Begriff „Resilienz“ „vom lateinischen Wort *resilire* [Hervorhebung im Original] ab und bedeutet „zurückspringen“, „abprallen“ (2019, S. 22). Seinen Ursprung hat der Begriff in der Werkstoffkunde und beschreibt die Eigenschaft eines Materials nach einer elastischen Verformung in seine ursprüngliche Form zurückzukehren. Synonym für „Resilienz“ sowohl in Bezug auf den Menschen als auch auf Organisationen werden Begriffe wie Widerstandsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit sowie Belastbarkeit verwendet (ebd., S. 22).

genutzt. Im Unterschied zur Organisationsentwicklung werden Organisationen in der Systemtheorie als geschlossene Systeme mit verschiedenen zusammenwirkenden Komponenten einer strukturierten Einheit gesehen, die sich von anderen Systemen abgrenzen lassen. Sie reagieren lediglich auf Impulse und interagieren mit weiteren Systemen, stehen jedoch in keiner offenen Austauschbeziehung mit der Umwelt. Punktuelle Veränderungen im System wirken sich dabei immer auch auf vernetzte Stellen aus, was als Rückkopplung bezeichnet wird. Organisationen bestehen aus Netzwerken von Kommunikation, die sich in Form von Entscheidungen manifestieren und die kleinste Einheit darstellen. Die Handlungen der Menschen sind nur dann für die Organisation von Bedeutung, sofern sie einen Bestandteil der Kommunikation darstellen. Findet beispielsweise ein im Kundenservice tätiger Mitarbeiter eine innovative Lösung für ein Kundenproblem, kommuniziert sie jedoch nicht, kann er zwar den Kunden zufriedenstellen, doch bleibt dies wirkungslos für die Organisation. Kommuniziert der Mitarbeiter allerdings das Problem und die Lösung innerhalb der Organisation, kann das Produkt entsprechend weiterentwickelt werden, um künftige Kundenbeschwerden zu vermeiden. Weiterhin gibt es in Organisationen keine linearen Kausalbeziehungen, da die Elemente stets in dynamischen Wechselwirkungen stehen. Das bedeutet, dass eine Handlung oft unerwartete Auswirkungen auf andere Unternehmensbereiche haben kann. So kann die Veränderung eines Prozesses zwar die Effizienz in einer Abteilung steigern, aber zeitgleich zu einem höheren Arbeitsaufwand in einer anderen Abteilung führen. Die Auswirkungen sind oft unvorhersehbar und komplex. Überdies sind soziale Systeme sinnbasiert, Menschen nehmen individuelle Sinnzuschreibungen vor, wodurch sie sich subjektiv eine Ordnung in der komplexen Realität schaffen. Sobald die subjektive Sinnzuschreibung mit der Veränderung übereinstimmt, werden die Menschen diese aktiv unterstützen und keinen Widerstand leisten (Schmitz, 2022, S. 26–28).

Ein weiteres Merkmal der Systemtheorie ist die Autopoiese, wonach sich soziale Systeme selbst reproduzieren, indem sie die Impulse aus der komplexen Umwelt aufnehmen, die für sie relevant sind. Nimmt eine Organisation beispielsweise ein verändertes Konsumverhalten ihrer Kunden wahr, gilt es zunächst die Gründe durch Umfragen oder Kundengespräche zu ermitteln. Unter Einbindung der relevanten Abteilungen werden dann geeignete Strategien entwickelt, um einem potenziellen Kundenverlust entgegenzuwirken und die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Daher wird in diesem Zusammenhang auch von selbstreferenziellen Systemen gesprochen (Meseth, 2020, S. 667). Diese selbstreferenzielle Natur steht in engem Zusammenhang mit der systemischen Denkweise, die auf eine ressourcenorientierte und langfristige Ausrichtung der sozialen Systeme abzielt. Sie werden optimiert, indem die Menschen darin den Wandel gestalten und

Entscheidungen treffen. Es sollen also wie bei der Organisationsentwicklung die in der Organisation vorhandenen Problemlösefähigkeiten gestärkt werden. Dabei ist der Coach auch hier nicht für die inhaltliche Gestaltung des Veränderungsprozesses zuständig. Er hilft lediglich dabei, die Wechselwirkungen zwischen den Subsystemen zu erkennen und Schuldzuschreibungen zu begegnen, um eine effiziente Bearbeitung von emotionalen und interpersonalen Konflikten zu ermöglichen (Schmitz, 2022, S. 28).

Unter Anwendung verschiedener Methoden stört der Coach die Wirklichkeitskonstruktion des Coachees, um diesem einen anderen Blick auf die eigene Situation zu ermöglichen. Eine Grundvoraussetzung für den erfolgreichen Verlauf eines systemischen Coachings ist das Commitment der Führungskräfte und das Vertrauen, das diese vermitteln. Ist dies nicht erfüllt, können Hemmungen beim Coachee entstehen, die eine offene und reflexive Auseinandersetzung mit den Herausforderungen behindern und somit den Prozess gefährden. Im Rahmen des Veränderungsprozesses erfahren jedoch auch die Führungskräfte Unsicherheiten, obwohl sie üblicherweise daran gewöhnt sind, Lösungen im Team vorzugeben. Daraus kann ein reduziertes Commitment resultieren, das sich negativ auf die Mitarbeiter und deren Bereitschaft im Coachingprozess auswirkt. Sowohl für Mitarbeiter als auch für Führungskräfte ist eine frühzeitige und umfassende Information entscheidend (Schmitz, 2022, S. 30–32).

Der systemische Ansatz berücksichtigt jedoch nicht nur das berufliche Umfeld des Coachees oder eines Teams, sondern überdies deren persönliche Sphären mit ihren individuellen Zusammenhängen, Beziehungen und Kommunikationsmustern. Konflikte werden durch persönliche Wirklichkeitskonstruktionen erfasst und sind durch soziale Interaktionen geprägt. Systemisches Coaching löst den Fokus von der eigenen Wirklichkeitskonstruktion und ermöglicht die Erweiterung des Blicks auf die Konstruktionen weiterer Beobachter und die Umdeutung der eigenen Sichtweise. Durch systemische Interventionen werden die in der Person des Coachees liegenden Problemlösefähigkeiten freigesetzt, was eine ressourcenorientierte Lösung ermöglicht (Schmitz, 2022, S. 26).

Im Generationswechsel in Familienunternehmen sind viele unterschiedliche Wirklichkeitskonstruktionen, speziell zwischen dem Senior, dem Junior und den Mitarbeitern, zu erwarten. Ansichten über die richtige technische Ausstattung, zu tätigende Investitionen oder die Form der Führung können unterschiedlich ausfallen und Konfliktpotenzial mit sich bringen. In komplexen Unternehmen, die keine rationalen Gebilde darstellen oder klare Kausalzusammenhänge aufweisen, ist es wichtig, diese unterschiedlichen Ansichten zu erkennen und im Rahmen des Generationswechsels durch ein systemisches Coaching zu adressieren. Die Bearbeitung verschiedener Wirklichkeitskonstruktionen ist auch innerhalb der Familie ein wichtiger Prozessschritt im Generationswechsel. Durch

das Festlegen von gemeinsamen Zielen, Verantwortlichkeiten und Werten können sowohl die Entstehung von Konflikten und Widerständen als auch deren Übertragung auf das Unternehmen vermieden werden (Eigen, 2007, S. 400).

Die dynamischen Wechselwirkungen zwischen der Familie und dem Unternehmen folgen dem Prinzip der Zirkularität, wonach erst das Zusammenwirken aller beteiligten Personen zum Erfolg oder Misserfolg führt. Dies basiert auf dem Gedanken, dass das Ganze mehr als die Summe aller Teile ist. Somit ist es in Familienunternehmen erforderlich, dass neben den Mitgliedern des Unternehmens ebenso die Mitglieder der Familie im systemischen Coaching berücksichtigt werden, um die Beziehungen zwischen und innerhalb beider Systeme zu betrachten (LeMar, 2014, S. 29).

Auf diesem Wege ist eine Klärung emotionaler Themen möglich, um Konflikte innerhalb der Familie zu vermeiden, die sowohl für die Familie als auch für das Unternehmen nachteilige Konsequenzen haben können. Häufig auftretende Emotionen sind Neid, Liebe sowie Frust über den Machtverlust oder das gewonnene Selbstbewusstsein durch den Erhalt von Macht, mit denen es sensibel umzugehen gilt (Felden & Hack, 2014, S. 10). Darüber hinaus betrifft die Entscheidung zur Unternehmensübergabe nicht nur den Junior und den Senior, sondern hat ebenso weitreichende Auswirkungen auf ihre Familie und Partner sowie auf deren Zukunft (Lust, 2020, S. 100–101). Dabei treten oft unterschiedliche Emotionen im Familienkreis auf, was ein hohes Maß an Vertrauen und Kommunikation erfordert, um stabile zwischenmenschliche Beziehungen zu schaffen. Durch diese kann der Wissenstransfer sowie die Weitergabe von Sozialkapital<sup>2</sup> wirksam erfolgen (Ruckau, 2021, S. 23). In diesem Zusammenhang kann systemisches Coaching im Generationswechsel ein wirkungsvoller Ansatz sein, um sowohl innerhalb der Familie als auch im Unternehmen unter den Mitarbeitern Konflikte zu erkennen und diese durch Interventionen zu lösen. Durch Familien- oder Teamworkshops, Familientreffen oder Einzelcoachings kann die Beziehungsqualität erhöht werden, indem unangenehme Themen offen angesprochen werden. Diese werden im Alltag oft unterdrückt oder es wird ihnen nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt, da diese in keiner Kostenrechnung auftauchen. Für einen erfolgreichen Generationswechsel bedarf es hingegen einer Auseinandersetzung mit diesen Themen, um die bereits erläuterten emotionalen Herausforderungen zu bewältigen. All diese Thematiken gilt es zunächst im Familienkreis zu thematisieren, um nicht nur die Übergabe erfolgreich gestalten zu können, sondern um ebenfalls die

---

<sup>2</sup> Nach Hennig basiert der Begriff „Sozialkapital“ auf einer „relativ einfache[n] Grundüberlegung, die davon ausgeht, dass Investitionen in soziale Beziehungen einen Nutzen erwarten lassen“ (2010, S. 177). Soziale Beziehungen und die Einbindung in soziale Netzwerke eröffnen den Zugang zu materiellen und immateriellen Ressourcen sowie zu Unterstützung durch andere Personen und werden daher als Sozialkapital betrachtet (ebd., S. 177).

nachhaltige und langfristige Existenz des Unternehmens sicherzustellen. Ein Coach, der die Rolle des Vermittlers übernimmt, ist hier unerlässlich, denn er sorgt dafür, dass unangenehme Aspekte und Emotionen abschließend thematisiert werden.

Durch die Schaffung von Einigkeit innerhalb der Familie kann Wärme geschaffen werden, die das Unternehmen belebt. Hieraus resultieren verbesserte Beziehungen innerhalb des Unternehmens und die Mitarbeiter erfahren ein Gefühl von Sicherheit und Gemeinschaft. Das Unternehmen vermittelt den Mitarbeitern einen Sinn sowie eine Vision und gibt diesen dadurch Halt. Daraus resultiert eine positive Auswirkung auf die Kundschaft und weitere Geschäftspartner, was wiederum die Geschäfte belebt und das Unternehmen wettbewerbsfähig hält (LeMar, 2014, S. 29–33).

Als alleiniger Ansatz kann jedoch das systemische Coaching nicht genutzt werden, da hier zwar essenzielle Thematiken und zwischenmenschliche Konflikte gelöst und umgedeutet werden, jedoch ist für die Gestaltung des Generationswechsels ein langfristiger Ansatz wie die Organisationsentwicklung notwendig. Um eine zeitgleiche Erhöhung der Humanität als auch der Effizienz zu erreichen, müssen alle Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden, um deren Commitment im Generationswechsel zu gewährleisten. Da Commitment im Veränderungsprozess eine wesentliche Rolle einnimmt (Karst et al., 2000, S. 1), ist hierzu eine ausführliche Betrachtung notwendig.

## 4 Organisationales Commitment

Der Begriff „Commitment“ wird ins Deutsche mit „Bindung“ oder „Selbstverpflichtung“ übersetzt, wobei diese wörtliche Übersetzung nicht genügt, um die tatsächliche Bedeutung des Begriffs ausreichend darzustellen (Karst et al., 2000, S. 1). So lässt sich Commitment aus sozialpsychologischer Sicht als eine Kraft beschreiben, die ein Individuum an eine Verhaltensweise bindet, die für ein oder mehrere Ziele relevant ist und das Verhalten selbst bei fehlender extrinsischer Motivation oder positiver Einstellung beeinflussen kann (Meyer & Herscovitch, 2001, S. 301).

Im Folgenden werden zunächst die Grundlagen des organisationalen Commitments sowie dessen Konsequenzen und Auswirkungen ausgeführt. Daraufhin wird das TCM von Meyer und Allen erläutert und einer kritischen Betrachtung unterzogen.

### 4.1 Grundlagen des organisationalen Commitments

Im Rahmen eines erfolgreichen Commitment-Managements erhält das Individuum vom Unternehmen die Möglichkeit zur Selbstentfaltung und zur Selbstbestimmung. Erkennt und ergreift es diese, kann es die eigenen Aufgaben und das Arbeitsumfeld selbst mehr

mitgestalten, was zu einer freiwilligen Steigerung der individuellen Leistung für das Unternehmen führt. Diese erhöhte Selbstverpflichtung aller Mitarbeiter führt zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil, höherer Qualität, Effizienz und zu mehr Innovationen im Unternehmen (Karst et al., 2000, S. 1). Zudem wird dieser Einsatz für die Organisation selbst in von Unsicherheiten geprägten Zeiten gezeigt und über etwaige Unannehmlichkeiten hinweggesehen (Felfe, 2020, S. 26). Allerdings liegt es im Ermessen der Mitarbeiter, in welchem Ausmaß sie sich und ihre Fähigkeiten einbringen. Mitarbeiter mit sehr hohen Qualifikationen haben meist höhere Anforderungen an das Unternehmen, sodass das organisationale Commitment bei diesen nur so weit ausgeprägt sein wird, wie das Unternehmen die Forderungen erfüllen kann und somit in der Lage ist, diese Mitarbeiter zu binden.

Ferner bestätigen empirische Studien eine geringere Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter mit einem hohen organisationalen Commitment Kündigungsabsichten hegen oder tatsächlich kündigen. Bei Mitarbeitern mit einer niedrigen Ausprägung ist die Wahrscheinlichkeit hingegen höher (Westphal & Gmür, 2009, S. 202–203). Dabei ist die Reduktion der Fluktuationswahrscheinlichkeit für Unternehmen relevant, um einen Wissensverlust zu vermeiden, der sich auf die Effizienz der Organisation auswirken könnte. Darüber hinaus sind Neubesetzungen mit Kosten für die Personalbeschaffung und die Einarbeitung sowie mit Zeit für die Suche verbunden (Erk, 2017, S. 1).

Weiterhin korreliert ein hohes affektives Commitment, auf das im Kapitel 4.3.1 zu den drei Komponenten des organisationalen Commitments näher eingegangen wird, mit Faktoren wie der Arbeitsleistung, Innovationsdenken und dem Organizational Citizenship Behaviour (Westphal & Gmür, 2009, S. 202–203). Organizational Citizenship Behaviour beschreibt ein Verhalten, bei dem die Leistungen der Mitarbeiter über dem Geforderten liegen sowie ein eigenverantwortliches Handeln, was auch als „Extra-Rollen-Verhalten“ bezeichnet wird. Verhaltensweisen wie die Unterstützung der Kollegen, das Aufzeigen von Verbesserungspotenzial oder die persönliche Weiterbildung sind hier zuzuordnen, denn dieses Verhalten basiert auf Freiwilligkeit und Eigeninitiative und wird meist nicht prämiert (Felfe, 2020, S. 112).

Organisationales Commitment stellt somit eine besondere Verbindung zwischen den Mitarbeitern und dem Unternehmen mit einer langfristigen Ausrichtung dar, die das gesamte Personal einer Organisation betrifft (Klaiber, 2018, S. 25). Weisen die Mitarbeiter ein hohes organisationales Commitment auf, ist die Identifikation mit den Werten und Zielen des Unternehmens dementsprechend hoch.

Auch die Bereitschaft zum Wandel ist ausgeprägt und durch die Gruppendynamik kann diese positiv zum Erfolg von Veränderungsprozessen beitragen (Fittkau & Reinhardt,

2023, S. 32–33). Hier trägt besonders eine frühzeitige Information der Mitarbeiter entscheidend zur Entwicklung einer positiven Haltung gegenüber der Veränderung bei, da sich hierdurch Unsicherheiten reduzieren lassen. Die wahrgenommene Qualität der Information hängt hierbei vom Zeitpunkt der Information, deren Inhalten und Kreditibilität ab. Denn dies führt dazu, dass die Konsequenzen absehbar werden, die komplette Veränderung positiv bewertet werden kann und eine Akzeptanz der neuen Prozesse erfolgt (Alberternst & Moser, 2007, S. 117).

Jedoch weisen lediglich 14 % der deutschen Arbeitnehmer eine hohe emotionale Bindung auf, weshalb das Management des organisationalen Commitments in Unternehmen von zentraler Bedeutung ist (Gallup, 2023, S. 5).

## 4.2 Auswirkungen des organisationalen Commitments

Aus einem hohen organisationalen Commitment resultieren sowohl für die Organisationen als auch für die Mitarbeiter zahlreiche positive Konsequenzen. Mitarbeiter mit einem hohen organisationalen Commitment schützen die Ressourcen und teilen die Ziele und Werte der Organisation. Auch in schwierigen Zeiten bleiben sie ihr treu und haben geringere Fehlzeiten als Mitarbeiter mit einer geringen Ausprägung. Überdies sind sie trotz des zunehmenden Strebens nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance dazu bereit, ihre Freizeit zurückzustellen und Überstunden zu erbringen (Meyer & Allen, 1997, S. 3). Dieses Engagement für das Team und die Organisation stellt in Kombination mit einer höheren Arbeitszufriedenheit eine ungemeine Bereicherung dar. Darüber hinaus trägt es durch eine erhöhte Produktivität zur Wettbewerbsfähigkeit bei (Erk, 2017, S. 1).

Für die Mitarbeiter steigert diese Identifikation nicht nur die Zufriedenheit, sondern befriedigt deren Grundbedürfnis nach Sicherheit und Zugehörigkeit, wodurch Unsicherheiten reduziert und eine Bindung durch die Schaffung von sozialen Kontakten geschaffen wird. Dies kann zeitgleich die Gesundheit und Leistung erhöhen und reduziert den Stresslevel am Arbeitsplatz (Klaiber, 2018, S. 26).

Auf organisationaler Ebene kann ein hohes organisationales Commitment laut Klaiber dazu beitragen, eine unerwünschte Fluktuation zu vermindern und eine langfristig gebundene Belegschaft zu schaffen, die die Existenz der Organisation nachhaltig durch die Bewahrung von Wissen und Kompetenzen sichert (2018, S. 26–27). Besonders in den Organisationen, in denen Prozesse nicht standardisiert sind oder das Umfeld höchst volatil ist, gilt die Bindung von qualifizierten Mitarbeitern als erfolgsentscheidendes Kriterium (Westphal & Gmür, 2009, S. 202).

Auf individueller Ebene kann ein hohes organisationales Commitment Sicherheit schaffen. Das Zugehörigkeitsgefühl zur Organisation, die daraus resultierenden



interpersonalen Beziehungen sowie die erfahrene Anerkennung helfen bei der Reduktion von Unsicherheit. Menschliche Grundbedürfnisse wie Sicherheit, Zugehörigkeit, Sinn und Selbstwert können durch ein hohes Commitment (Klaiber, 2018, S. 26–27), durch relevante und spannende Aufgaben sowie durch die individuelle Entwicklung befriedigt werden (Meyer & Allen, 1997, S. 3).

Die bereits genannten interpersonalen Beziehungen können durch ein hohes organisationales Commitment intensiviert werden, was eine gegenseitige Unterstützung und einen starken Zusammenhalt ermöglicht. Dies macht es nicht nur schwerer, das Netzwerk zu verlassen, sondern generiert zudem Hilfsbereitschaft, ein höheres Organizational Citizenship Behaviour sowie die Bereitschaft, unvorteilhafte Arbeitsbedingungen vorübergehend zu akzeptieren (Fittkau & Reinhardt, 2023, S. 32).

Nach Meyer und Allen kann ein hohes organisationales Commitment jedoch ebenso negative Konsequenzen nach sich ziehen. So verhindern eine hohe Identifikation mit der Organisation und deren Werten eine angemessene Distanzierung. Das blinde Commitment kann dazu führen, dass der Status quo unreflektiert akzeptiert wird und nicht hinterfragt wird. Die Organisation verliert dadurch ihre Innovativität und Anpassungsfähigkeit, die jedoch in der volatilen Zeit erfolgsentscheidend sind (Meyer & Allen, 1997, S. 3). Darüber hinaus trauen sich die Mitarbeiter nicht oder können es mit ihrer normativen Einstellung nicht vereinbaren, Kritik an Missständen, Veränderungen oder Prozessen zu äußern. Sie sind bereit, der Organisation blind zu folgen, selbst wenn die Organisation zu scheitern droht (Kanning, 2017, S. 215).

Auf individueller Ebene kann ein hohes organisationales Commitment dazu führen, dass sich die Mitarbeiter durch das hohe Engagement und die Bereitschaft zur Mehrarbeit selbst aufopfern oder ausbeuten, sich gesundheitlich gefährden oder einen Burn-out erleben (Kanning, 2017, S. 214). Die für die Organisation investierte Zeit und Kraft steht den Mitarbeitern nicht mehr in ihrer Freizeit zur Verfügung, was letztlich deren Work-Life-Balance negativ beeinflusst und zur Unzufriedenheit führen kann.

Durch das hohe Commitment und die Konzentration auf die Organisation und deren Belange vernachlässigen es die Mitarbeiter zudem, sich mit ihrem eigenen Wert auf dem Arbeitsmarkt und ihrer Beschäftigungsfähigkeit auseinanderzusetzen. Entwickeln sie nur Wissen und Kompetenzen, die in der aktuellen Organisation anwendbar sind und auf dem Arbeitsmarkt nicht als wertvoll und nützlich betrachtet werden, stehen sie vor Problemen, sollte die Organisation aufhören zu existieren oder dem Mitarbeiter kündigen. Durch ein hohes organisationales Commitment sind sich die Mitarbeiter dessen jedoch nicht bewusst (Meyer & Allen, 1997, S. 3).

Überdies gilt es zu beachten, dass die Maßnahmen zur Erhöhung des Commitments ein finanzielles oder zeitliches Investment erfordern, wofür nicht in jeder Organisation ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die positiven Auswirkungen des organisationalen Commitments überwiegen und die negativen Effekte durch einen bewussten und nachhaltigen Umgang verringert werden können. Die Bedeutung für den Gesamterfolg einer Organisation ist evident, weshalb es die Entwicklung und Modelle des organisationalen Commitments näher zu betrachten gilt.

### 4.3 Entwicklung und Grundannahmen des Drei-Komponenten-Modells nach Meyer und Allen

Schon in den 1960er-Jahren beschäftigten sich die ersten Forscher mit dem Thema Commitment, woraus die zwei Traditionen des einstellungs- und verhaltensbezogenen Commitment entstanden (Schüßler & Weller, 2017, S. 234). Beim einstellungsbezogenen Commitment steht der Prozess im Fokus, wie sich Individuen Gedanken über ihre Beziehung zur Organisation machen. Hierbei erfolgt ein individueller Abgleich der Ziele und Wertvorstellungen der Organisation mit den eigenen, die ja nach Charakter und individueller Situation stark differieren. Je höher die Übereinstimmung ist, desto höher ist das Commitment und es sind wünschenswerte Konsequenzen wie eine geringere Fehlzeitenquote, geringere Fluktuation und höhere Leistungen für die Organisation zu erwarten. Im Rahmen des verhaltensbezogenen Commitments wird betrachtet, wie sich Individuen an eine bestimmte Verhaltensweise wie z. B. weiterhin in einer Organisation zu arbeiten binden, da diese in der Vergangenheit bei einer Weiterbildung unterstützt hat und sich das Individuum nun verpflichtet fühlt, das erworbene Wissen in der Organisation einzusetzen. Zwar ergibt sich dadurch eine indirekte Bindung an die Organisation, dies steht jedoch beim verhaltensbezogenen Commitment nicht im Fokus (Meyer & Allen, 1997, S. 9–10).

Zunächst wurden in der Commitmentforschung verschiedene Ansätze formuliert, die sich ausschließlich auf eine Betrachtungsweise konzentrierten. Becker betrachtete in den 1960er-Jahren Commitment aus einer Kosten-Nutzen-Perspektive, bei der der Mitarbeiter die Vor- und Nachteile abwägt und daraus die Ausprägung seines Commitments gegenüber der Organisation festlegt. Im Gegensatz dazu betrachtete Mowday 1982 lediglich die emotionalen Aspekte des Commitments (Klaiber, 2018, S. 28). Wiener nahm ebenfalls im Jahr 1982 eine normative Betrachtung vor, nach der die Mitarbeiter eine Verpflichtung gegenüber der Organisation wahrnahmen. Meyer und Allen integrierten 1984 die bis dahin bestehenden, einseitig formulierten Ansätze in ein

mehrdimensionales Modell, das Drei-Komponenten-Modell, das noch heute in der Commitmentforschung den am häufigsten genutzten Forschungsansatz darstellt (Westphal & Gmür, 2009, S. 204), weshalb sich die vorliegende Arbeit auf den Ansatz von Meyer und Allen konzentriert. Andere Modelle zum organisationalen Commitment wie das von O'Reily und Chatman, das eine Einteilung des organisationalen Commitments in die Komponenten „Erfüllung“, „Identifikation“ und „Internalisierung“ vornimmt, konnte sich aufgrund dessen Komplexität nicht behaupten. Es diene lediglich als Grundlage für weitere Forschungsansätze, wie das TCM, das die bis dahin kaum zu überblickende Vielfalt vermeidet (Welk, 2015, S. 11).

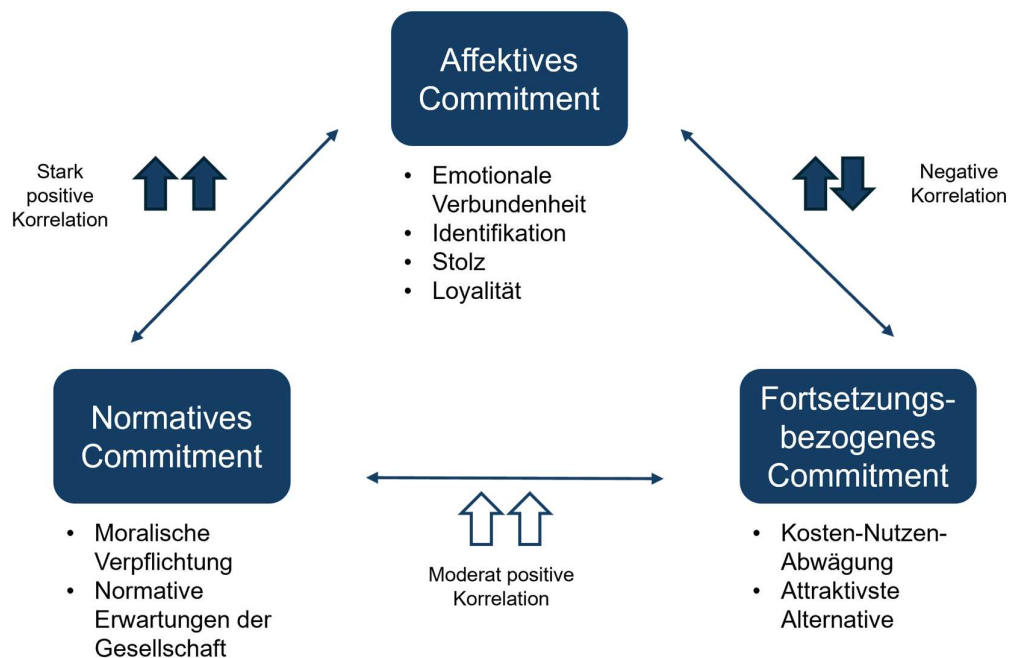
Nachfolgend wird das TCM mit den drei Komponenten, den Einflussfaktoren sowie möglichen Foci erläutert.

#### 4.3.1 Die drei Komponenten des Modells

Die Komponenten des dreidimensionalen Konstrukts werden als affektives Commitment, normatives Commitment und als fortsetzungsbezogenes oder kalkulatorisches Commitment bezeichnet (Meyer & Herscovitch, 2001, S. 308), wie Abbildung 3 zu entnehmen ist.

#### Abbildung 3

Die drei Komponenten und ihre Korrelationen



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kanning, 2017, S. 210–211

Affektives Commitment bedeutet eine starke emotionale Verbundenheit und persönliche Identifikation mit einer Organisation. Das Engagement ist hoch, sodass Individuen mit einem hohen affektiven Commitment über den freien Willen verfügen, weiterhin in der Organisation zu arbeiten (Meyer & Allen, 1997, S. 11), da sie stolz über die Zugehörigkeit sind und sich somit loyal verhalten (Kanning, 2017, S. 209). Individuen mit einem hohen fortsetzungsbezogenen Commitment sind sich über die mit dem Verlassen der Organisation verbundenen Kosten oder den möglicherweise verlorenen Profit bewusst. Sie streben eine Weiterbeschäftigung an, was sie aus ihrer Perspektive müssen, da es nützlich erscheint und es keine bessere Alternative gibt. Beim normativen Commitment sind die Individuen der Meinung, sie sollten aus normativen Gründen weiter in der Organisation arbeiten. Sie spüren eine Verpflichtung dazu, da sie es als das richtige und moralische Verhalten ansehen (Meyer & Allen, 1997, S. 11). Wenn beispielsweise der Mitarbeiter Unterstützung durch die Organisation bei einer Weiterbildung erfahren hat, widerspricht eine vorzeitige Kündigung den normativen Erwartungen der Gesellschaft. Um niemanden zu enttäuschen, wird die Beschäftigung fortgeführt, allerdings ohne Leidenschaft (Kanning, 2017, S. 210).

Die drei Komponenten sind zwar sehr unterschiedlich, sie korrelieren jedoch miteinander, wie in Abbildung 3 veranschaulicht wird. Eine stark positive Korrelation besteht zwischen dem affektiven und dem normativen Commitment, was darauf hinweist, dass Mitarbeiter mit einer ausgeprägten emotionalen Verbundenheit tendenziell eine normative Verpflichtung gegenüber der Organisation sowie dem Verbleib innerhalb der Organisation empfinden. Der Zusammenhang zwischen fortsetzungsbezogenem und normativen Commitment ist deutlich geringer, die Mitarbeiter bleiben in der Organisation aus normativen Gründen, was ihnen zu diesem Zeitpunkt als nützlichstes Verhalten erscheint. Affektives und fortsetzungsbezogenes Commitment korrelieren negativ miteinander, schließen sich jedoch nicht gegenseitig aus. Ein emotional stark verbundener Mitarbeiter kann sich dennoch über die mit einem Verlassen der Organisation einhergehenden Kosten bewusst sein (Kanning, 2017, S. 210–211).

Weiterhin hängt das affektive Commitment stark mit der Arbeitszufriedenheit zusammen. Die Arbeitszufriedenheit ist wie das organisationale Commitment ein psychologischer Zustand, der sich jedoch auf die aktuelle Arbeitssituation bezieht und dadurch deutlich variabler und spontaner ist (Westphal & Gmür, 2009, S. 206). Normatives Commitment korreliert weniger mit der Arbeitszufriedenheit als das affektive, das fortsetzungsbezogene Commitment weist wiederum einen negativen Zusammenhang damit auf. Mitarbeiter fühlen sich folglich zwar aus kostenorientierten Gesichtspunkten verbunden, was allerdings nicht bedeutet, dass sie mit ihrem Arbeitsumfeld zufrieden sein müssen. Dieses

Verhalten zeigt sich ebenfalls im Zusammenhang mit der Arbeitsleistung, die in Verbindung mit dem affektiven Commitment deutlich höher ist als beim fortsetzungsbezogenen, bei dem nur die vertraglich geschuldete Leistung oder sogar noch weniger erbracht wird (Kanning, 2017, S. 212–213).

Das TCM folgt dem einstellungsorientierten Ansatz, wobei das zunächst verhaltensorientierte fortsetzungsbezogene Commitment, bei dem ein gezeigtes Verhalten aufgrund der bislang getätigten Investitionen fortgeführt wird, von Meyer und Allen als rational ausgerichtete Einstellung angesehen wird, bei der eine Kosten-Nutzen-Abwägung im Mittelpunkt steht (Felfe, 2020, S. 36).

Während das normative und das fortsetzungsbezogene Commitment extrinsisch motiviert sind, ist das affektive Commitment intrinsisch motiviert, sodass die Bindung durch den freien Willen der Mitarbeiter entsteht und mit Emotionen einhergeht (Felden & Hack, 2014, S. 48). Dementsprechend stellt das affektive Commitment die höchste Verbundenheit der Mitarbeiter mit einer Organisation dar (Westphal, 2011, S. 51).

Auch wenn bei allen drei Komponenten die Kündigungsabsichten geringer und die Bindung an die Organisation höher sind, treten die positiven Auswirkungen wie die Reduktion der Fehlzeiten, der Fluktuation sowie die Steigerung der Produktivität eher im Falle eines hohen affektiven Commitments auf. Bei einem hohen normativen Commitment sind die Auswirkungen weniger stark ausgeprägt und weniger enthusiastisch. Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass die Mitarbeiter zeitweise ein Schuldgefühl verspüren, was sich auf die Freiwilligkeit und Leistungsbereitschaft auswirken kann. Verfügt ein Mitarbeiter wiederum ausschließlich über ein hohes fortsetzungsbezogenes Commitment, treffen die oben genannten Auswirkungen nicht zu. Die Kosten-Nutzen-Abwägung kann Frust oder Unmut auslösen, wodurch der Mitarbeiter nur wenig Interesse daran mitbringt, sich übermäßig zu engagieren. Teilweise kann dadurch sogar ein destruktives Arbeitsverhalten wie hohe Fehlzeiten oder Leistungseinbußen ausgelöst werden (Meyer & Allen, 1997, S. 24).

Die drei ausgeführten Komponenten sind bei jedem Individuum zeitgleich vorhanden, jedoch in unterschiedlichem Ausmaß. Wird die Intensität der drei Komponenten gemessen, spiegeln die Ergebnisse das individuelle Commitment-Profil des Individuums wider (Meyer & Herscovitch, 2001, S. 308), welches durch bestimmte Faktoren beeinflusst werden kann.

#### 4.3.2 Einflussfaktoren der drei Komponenten

Um das Commitment erfolgreich managen und im Sinne der Organisation gestalten zu können, müssen die Faktoren, die das Commitment beeinflussen, bekannt sein. Die

oben beschriebenen Komponenten sind in ihrer Form sehr unterschiedlich und werden durch verschiedene Faktoren beeinflusst.

Beim normativen Commitment handeln die Individuen gemäß ihren normativen und moralischen Wertvorstellungen. Diese Werte bekommen sie entweder bereits vor dem Eintritt in die Organisation durch die Sozialisation innerhalb ihrer Familie oder der Gesellschaft vermittelt oder nach dem Eintritt im Rahmen der organisationalen Sozialisation, speziell bei der Einarbeitung. Diese bedeutsame Phase muss gut geplant und umgesetzt werden, damit die Wertvorstellungen schließlich entweder kongruent sind, was zu einer langen Zugehörigkeit führt oder damit die Dissonanzen frühzeitig erkannt werden. Weiterhin kann normatives Commitment entstehen, wenn die Organisation Anreize setzt, wie die Übernahme von Umzugskosten vor dem Eintritt oder die Übernahme von Weiterbildungskosten im Rahmen des bestehenden Arbeitsverhältnisses. Dieses finanzielle Ungleichgewicht zwischen den Mitarbeitern und der Organisation kann aus moralischen Gründen gegen ein frühzeitiges Verlassen der Organisation und zu einem Gefühl der Verpflichtung führen, bis die Schuld beglichen ist (Meyer & Allen, 1991, S. 72). Zu den Maßnahmen, die das normative Commitment erhöhen können, zählen z. B. attraktive Gehalts- und Bonusmodelle, Weiterbildungsprogramme und ein gutes Führungsverhalten (Schüßler & Weller, 2017, S. 244).

Das fortsetzungsbezogene Commitment, bei dem die mit dem Verlassen der Organisation verbundenen Kosten oder Verluste im Fokus stehen, kann durch jegliche Form von Intervention beeinflusst werden, die zu einer Erhöhung dieser Kosten oder Verluste führt. Dies ist vornehmlich bei sogenannten „Side-Bets“, bei getätigten Investitionen oder bei mangelnden Alternativen der Fall. Unter „Side-Bets“ sind im beruflichen oder privaten Bereich gemachte Versprechen oder getätigte Handlungen zu verstehen, die der Mitarbeiter beim Verlassen der Organisation verlieren oder brechen müsste. Hierzu zählt beispielsweise das Versprechen an die Familie, nicht mehr umziehen zu müssen oder mit dem Beruf verbundene Zusatzleistungen und Privilegien, die die Individuen in anderen Organisationen nicht erhalten (Meyer & Allen, 1991, S. 71). Durch das Investment der Organisationen in die Bildung oder Gesundheit der Mitarbeiter steigt nicht nur die Produktivität. Die Mitarbeiter erlangen überdies Fähigkeiten, die sie sich unter hohem Zeitaufwand und unter Anstrengungen angeeignet haben und nur in dieser Organisation einsetzen können. Beim Verlassen der Organisation wäre dieser Aufwand unnötig gewesen, weshalb der Mitarbeiter dies als Opfer und unrentablen Einsatz für die Organisation empfinden würde (Schüßler & Weller, 2017, S. 242–243).

Das affektive Commitment stellt die am stärksten erforschte Komponente dar. Die Einflussfaktoren werden hier in drei Kategorien geclustert: die mitarbeiter-, arbeitssituations-

und organisationsbezogenen Faktoren. Zu ersten zählen unter anderem demografische Eigenschaften, Grundhaltungen und persönliche Charakteristika. Die arbeitssituationsbezogenen Faktoren beinhalten neben den Merkmalen der Arbeitssituation das Verhältnis zur Führungskraft, den Kollegen sowie zum Team. Die organisationale Kultur sowie Struktur und Personalmanagementpraktiken zählen zu den organisationsbezogenen Faktoren und betreffen im Gegensatz zu den arbeitssituationsbezogenen Faktoren nicht nur einen Mitarbeiter, sondern die gesamte Belegschaft (Westphal & Gmür, 2009, S. 208).

Westphal und Gmür haben in ihrer qualitativen Metaanalyse die Einteilung in diese drei Kategorien übernommen und fassen den aktuellen Forschungsstand zu den Einflussfaktoren für die drei Komponenten des TCM zusammen (2009, S. 201). Die Ergebnisse für die affektive Komponente, die Abbildung 4 entnommen werden können, sind sowohl nach den drei genannten Kategorien als auch nach der Stärke ihrer Korrelation mit dem affektiven Commitment gruppiert. Während einige Faktoren einen starken Einfluss auf das affektive Commitment haben, wirken sich andere mittelstark oder lediglich moderat aus. Einige Faktoren stehen wiederum in keinem signifikanten Zusammenhang zum affektiven Commitment (Westphal & Gmür, 2009, S. 214–215).

**Abbildung 4**  
*Einflussfaktoren des affektiven Commitments nach Gruppe und Korrelationsstärke*

	Mitarbeiterbezogene Einflussfaktoren	Arbeitssituationsbezogene Einflussfaktoren	Organisationsbezogene Einflussfaktoren
<b>Starker Einfluss</b> $r > 0.4$	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ (System-) <b>Vertrauen</b></li> <li>+ <b>Selbstbewusstsein</b> auf Basis der Organisationszugehörigkeit</li> <li>+ Zufriedenheit mit dem <b>Management</b>, der <b>Kommunikationsbeziehung</b> zum Vorgesetzten und der <b>Arbeit</b></li> <li>+ wahrgenommene persönliche <b>Kompetenz</b></li> <li>+ <b>christliche Arbeitsethik</b></li> <li>+ <b>Person-Organization-Fit</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ <b>Transformationaler Führungsstil</b> (Charisma, Consideration, Support, Teamorientierung)</li> <li>+ Kontakt zum oberen <b>Management</b></li> <li>+ <b>Situationskontrolle</b>, wenn diese generell gefährdet ist (z.B. bei Arbeitsplatzabbau)</li> <li>+ <b>Arbeitsumfang</b></li> <li>+ <b>Kommunikation</b> (akkurat und zeitnah)</li> <li>+ <b>Esprit de Corps</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ <b>unterstützende Personalpolitik</b></li> <li>+ <b>interpersonelle Gerechtigkeit</b></li> <li>+ <b>Ethisches Klima</b> (und implizite Institutionalisierung der Ethik)</li> <li>+ <b>Partizipation</b></li> <li>+ <b>Innovation</b></li> <li>+ positives <b>Diversity-Klima</b></li> <li>+ <b>Organisationale Sozialisierung</b></li> <li>+ <b>andernorts nicht erfüllbare Verträge</b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anzahl <b>Überstunden</b></li> <li>- <b>Job Stress</b>, Role Stress</li> </ul>		
<b>Mittelstarker Einfluss</b> $0.4 > r > 0.2$ Individual Differences	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Zufriedenheit mit <b>Karrierespektiven</b>, <b>Vorgesetzten</b> und <b>Kollegen</b></li> <li>+ <b>berufliche Identifikation</b> und <b>Involvement</b></li> <li>+ <b>kollektivistische Werthaltung</b></li> <li>+ <b>Commitment zur Karriere</b></li> <li>+ <b>Investments</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ <b>Transaktionaler Führungsstil</b> (→ Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht)</li> <li>+ <b>Humanistische und partizipative Führung</b></li> <li>+ <b>Leader Initiating Structure</b></li> <li>+ Kontakt zum direkten <b>Vorgesetzten</b></li> <li>+ Unterstützung durch die <b>Arbeitsgruppe</b></li> <li>+ <b>Situationskontrolle</b>, <b>Empowerment</b></li> <li>+ <b>Herausforderung</b>, Legitimation, Anerkennung</li> <li>+ Einfluss durch <b>Kapitalbeteiligung</b></li> <li>+ <b>Ressourcenabhängigkeit</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ <b>Entwicklungsangebote</b>, Karriereförderung</li> <li>+ <b>High Commitment HRM</b></li> <li>+ <b>familienfreundliche</b> Unternehmenspolitik</li> <li>+ <b>externes Ansehen</b> des Unternehmens</li> <li>+ <b>prozedurale Gerechtigkeit</b></li> <li>+ <b>humanistische und visionäre Kultur</b></li> <li>+ Zusammenarbeit mit der <b>Gewerkschaft</b></li> <li>+ Explizite Institutionalisierung von Ethik</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Work-Life-Konflikt</b></li> <li>- <b>Wahrgenommene Jobalternativen</b></li> <li>- <b>Relativismus</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Distanter Führungsstil</b> (Laissez-faire oder Management by Exception oder self-protective)</li> <li>- <b>Rollenmehrdeutigkeit</b>, -konflikt, -overload</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>unerfüllte/gebrochene Versprechen</b></li> <li>- <b>unternehmerische Kultur</b></li> </ul>
<b>Moderater Einfluss</b> $r < 0.2$ demographische Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ praktische/emotionale <b>Intelligenz</b></li> <li>+ Zufriedenheit mit <b>Arbeit</b> und <b>Vorgesetzten</b></li> <li>+ wahrgenommenes <b>Fähigkeitenlevel</b></li> <li>+ berufliche <b>Effizienz</b></li> <li>+ <b>allozentrische</b> und kollektivistische Grundeinstellung</li> <li>+ <b>Leistungsbedürfnis</b></li> <li>+ <b>Übertragbarkeit</b> der Fähigkeiten</li> <li>+ <b>Alter</b> und <b>Unternehmenszugehörigkeit</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ <b>Gehaltshöhe</b></li> <li>+ praktische/emotionale <b>Intelligenz des Vorgesetzten</b></li> <li>+ <b>Kommunikation</b> mit dem <b>Vorgesetzten</b></li> <li>+ <b>Autonomie</b> und Selbstbestimmung</li> <li>+ <b>Signifikanz</b> der Arbeitsaufgabe</li> <li>+ <b>Sichtbarkeit</b> der Aufgaben für Externe</li> <li>+ <b>Gruppenzusammenhalt</b></li> <li>+ <b>Abwechslung</b> in den gefragten Fähigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ <b>distributive Gerechtigkeit</b></li> <li>+ Intensität der betrieblichen <b>Personalarbeit</b></li> <li>+ <b>konservative</b> oder <b>bürokratische Kultur</b></li> <li>+ <b>Arbeitsplatzflexibilität</b></li> <li>+ <b>Mentoring</b></li> <li>+ <b>Transparenz</b> und <b>Partizipation</b> in Veränderungsprozessen</li> <li>+ <b>Spiritualität</b></li> <li>+ <b>Zentralisation</b></li> <li>+ <b>Arbeitsplatzsicherheit</b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ausbildungsniveau</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Machtdistanz</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>kompetitive Kultur</b></li> <li>- <b>kleines Unternehmen / große Abteilung</b></li> <li>- <b>Erfahrung mit Arbeitsplatzabbau</b></li> <li>- <b>Maskularität</b></li> </ul>
<b>nicht signifikant</b> $p > .05$ demographische Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Geschlecht</li> <li>o Familienstand</li> <li>o Anzahl der Kinder</li> <li>o Einkommen</li> <li>o Berufserfahrung</li> <li>o hierarchische Stellung</li> <li>o Dauer des Innehabens einer Position</li> <li>o Identifikation mit der Arbeitsaufgabe</li> <li>o Jobalternativen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Abwechslung in den Arbeitsabläufen</li> <li>o Feedback</li> <li>o Nicht-arbeitsbezogene Kommunikation</li> </ul>	

Quelle: Westphal & Gmür, 2009, S. 214

Wie Abbildung 4 zeigt, korreliert der Großteil der demografischen Merkmale wie z. B. das Geschlecht, das Einkommen, die bisherige Berufserfahrung oder die hierarchische Stellung in der Organisation, der den mitarbeiterbezogenen Faktoren zuzuordnen ist, nicht mit dem affektiven Commitment. Ein moderater Zusammenhang konnte zwischen der beruflichen Effizienz, dem Leistungsbedürfnis sowie den beiden demografischen Merkmalen des Alters und der Organisationszugehörigkeit festgestellt werden. Das Ausbildungsniveau wirkt sich hingegen negativ auf das affektive Commitment aus, was darauf hindeutet, dass besser ausgebildete Mitarbeiter eine geringere Bindung aufweisen, da ihnen durch ihre fachlichen Kompetenzen mehr Alternativen zur Verfügung stehen



und sie wie bereits ausgeführt höhere Ansprüche an die Organisation haben. Eine mittelstarke positive Auswirkung hat die Zufriedenheit mit den Karriereperspektiven, den Führungskräften und mit der Belegschaft; eine negative Auswirkung hat wiederum das Ungleichgewicht von Arbeit und Privatleben, was speziell im zunehmenden Streben nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance zu berücksichtigen ist. Das Vertrauen sowie die Zufriedenheit mit dem Management und der Form der Kommunikation mit der Führungskraft und der Arbeit zählen zu den stark korrelierenden Faktoren. Ebenso zählt hierzu die wahrgenommene persönliche Kompetenz sowie der Person-Organization-Fit. Unter letzterem ist die Passung der Werte und Grundeinstellungen der Organisation und der Person zu verstehen, wofür im Rahmen der Sozialisation beim Eintritt des neuen Mitarbeiters in die Organisation bereits der Grundstein gelegt werden muss. Eine stark negative Auswirkung hat eine hohe Anzahl von Überstunden sowie Stress bei der Arbeit und mit der eigenen Rolle (Westphal & Gmür, 2009, S. 214–215).

Nicht signifikante Faktoren in der Kategorie der Arbeitssituation sind abwechslungsreiche Arbeitsabläufe, Feedback sowie nicht arbeitsbezogene Kommunikation. Als moderate Faktoren gelten Gehaltshöhe, Autonomie, Selbstbestimmung und Gruppenzusammenhalt. Einen moderat negativen Einfluss bringt Machtdistanz mit sich, also eine ungleiche Verteilung der Macht. Der Einfluss durch eine Kapitalbeteiligung, die Unterstützung durch das Team, Empowerment sowie der Kontakt zur direkten Führungskraft korrelieren mittelstark mit dem affektiven Commitment. Ein transaktionaler Führungsstil, bei dem die Mitarbeiter durch ein Anreiz-Leistungssystem motiviert werden, hängt ebenfalls mittelstark mit dem affektiven Commitment zusammen. Umgekehrt wirkt sich ein distanter Führungsstil, z. B. „Laissez-faire“, bei dem die Mitarbeiter die Entscheidungen selbst treffen und eigenständig arbeiten, negativ aus. Eine stark positive Auswirkung hat der Kontakt zum oberen Management, ein angemessener Arbeitsumfang, eine akkurate und zeitnahe Kommunikation sowie ein transformationaler Führungsstil. Letzterer ist durch eine charismatische Führungskraft geprägt, die jedes Teammitglied zeitgleich einzeln berücksichtigt, fördert und unterstützt sowie das Team zusammenhält (Westphal & Gmür, 2009, S. 214–215).

An dieser Stelle soll erwähnt sein, dass sich das fortsetzungsbezogene Commitment durch keinen Führungsstil beeinflussen lässt, da hier eine Kosten-Nutzen-Abwägung und weniger eine Personenorientierung im Fokus steht. Solange der Mitarbeiter von der Beziehung vom Vorgesetzten profitiert und somit der Nutzen überwiegt, wird er in der Organisation bleiben. Beim normativen Commitment verhält es sich wie beim affektiven Commitment, jedoch ist der Einfluss beim normativen geringer, da die moralische

Verpflichtung gegenüber einem besonderen Führungsstil nicht so stark ist wie die emotionale Verbundenheit diesem gegenüber (Kanning, 2017, S. 215–216).

Im Rahmen der organisationsbezogenen Faktoren korrelieren die Intensität der betrieblichen Personalarbeit und die distributive Gerechtigkeit, also die gleichmäßige und faire Verteilung von Gütern und symbolischen Werten, moderat. Eine kompetitive Kultur in der Organisation wirkt sich jedoch moderat negativ auf das affektive Commitment aus, eine gute und unterstützende Zusammenarbeit im Team und in der Organisation sind für die Mitarbeiter wichtig. Einen mittelstarken Einfluss hat ein angemessenes Entwicklungsangebot sowie die Karriereförderung, die Reputation der Organisation sowie die prozedurale Gerechtigkeit, bei der der Entscheidungsfindungsprozess einem fairen und vereinbarten Verfahren folgt. Negativ wirken sich wiederum gebrochene oder nicht erfüllte Versprechen aus. Schließlich haben eine interpersonelle Gerechtigkeit, Partizipation, Innovation, ein positiver Umgang mit Diversität sowie eine gute Sozialisation einen starken Einfluss (Westphal & Gmür, 2009, S. 214–215).

Bei allen genannten Einflussfaktoren und jeglichen von den Organisationen geplanten Maßnahmen kommt es jedoch darauf an, diese gewissenhaft und ernsthaft zu planen und umzusetzen. Ein aufrichtiges Interesse an den Mitarbeitern und deren Commitment muss im Vordergrund stehen, nur dann wird sich das Commitment der Mitarbeiter erhöhen. Allerdings kann es passieren, dass eine geplante Maßnahme nicht den gewünschten Effekt mit sich bringt. So kann eine zur Erhöhung des affektiven Commitments vorgesehene Aktion stattdessen zur Erhöhung des normativen Commitments führen oder keine oder eine negative Auswirkung haben, wenn die Mitarbeiter die Maßnahmen unterschiedlich interpretieren und bewerten. Eine entsprechende Darstellung durch das Topmanagement, welcher Kategorie die Maßnahme zuzuteilen ist, kann hierbei unterstützen. Speziell eine klare Kommunikation zu den Hintergründen und Absichten der Maßnahme ist erforderlich, stellt dennoch keinen Erfolgsgarant dar (van Dick, 2017, S. 71). Weiterhin kann bei der Ermittlung der passenden Maßnahmen, die bei den Mitarbeitern die gewünschte Wirkung erzielen, durch eine Organisationsdiagnose in Form einer Mitarbeiterbefragung helfen (Felfe, 2020, S. 133).

Grundsätzlich bieten die genannten Einflussfaktoren zahlreiche Möglichkeiten, um das Commitment zu erhöhen, sofern sie gewissenhaft umgesetzt und angemessen kommuniziert werden. Da sich Commitment jedoch nicht nur auf die Organisation als Ganzes, sondern auch auf ihre Bestandteile richten kann, gilt es die möglichen Richtungen des Commitments im Rahmen des Commitment-Managements zu berücksichtigen.

### 4.3.3 Richtungen des Commitments

Organisationen werden in der Literatur meist als eine Einheit betrachtet (vgl. hierzu bspw. Meyer & Allen, 1997, S. 17 oder Horeth, 2021, S. 14), wobei sie sich tatsächlich aus verschiedenen Personengruppen und Individuen zusammensetzen, bspw. dem Eigentümer, dem Topmanagement, den Führungskräften, den Mitarbeitern und der Kundenschaft. Auch gegenüber diesen sogenannten Foci oder Richtungen, die über eigene Ziele und Werte verfügen, die nicht immer mit denen der Organisation übereinstimmen müssen, können Mitarbeiter ein Commitment entwickeln (Meyer & Allen, 1997, S. 2).

Meyer und Allen nehmen weiterhin an, dass das TCM nicht nur für die Bindung an die Organisation und verschiedene Personengruppen wie das Team oder die Teamleitung geeignet ist. Sie sehen es als universell einsetzbares Modell, das beispielsweise auch für die Bindung an eine bestimmte Tätigkeit, den Beruf oder die Karriere genutzt werden kann. Dies lässt das TCM zu einem komplexen Konstrukt werden, das nicht nur in Bezug auf die drei verschiedenen Komponenten mehrdimensional ist, sondern ebenfalls aufgrund dessen mehrdimensionaler Ausrichtung durch die verschiedenen Foci (Felfe, 2020, S. 39–40).

Wie die Komponenten haben ebenso die Foci bei jedem Mitarbeiter eine unterschiedliche Ausprägung. Das Wissen über diese Ausprägungen kann dabei helfen, das Verhalten der Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu verstehen. Obwohl die Richtungen des Commitments in Wechselwirkungen miteinander stehen, bedeutet dies nicht, dass ein hohes Commitment bei einem gleichzeitig ein hohes Commitment bei einem anderen Foci bewirkt (Klaiber, 2018, S. 31). Vielmehr können sie sogar im Widerspruch zueinander stehen, wenn bei einem das Commitment stärker ausgeprägt ist als bei den anderen. Wenn beispielsweise das Commitment zur Organisation gering ist, das zum Team jedoch zu stark, kann dies ein Konkurrenzdenken zwischen den einzelnen Abteilungen auslösen und destruktive Folgen für die Organisation mit sich bringen (van Dick, 2017, S. 25).

Im Folgenden werden drei Richtungen des Commitments näher erläutert.

Beim Commitment zum **Team** steht die Beziehung diesem gegenüber im Fokus, die Individuen identifizieren sich mit dessen Leistungen, Werten und Zielen. Die emotionale Verbundenheit führt zur gegenseitigen Unterstützung und einem ausgeprägten Teamgeist. Die Individuen beschützen das Team und sind stolz darauf, diesem anzugehören. Der Zusammenhalt ähnelt dem einer Familie. Beim affektiven Commitment ist es den Individuen aus diesem Grund wichtig, dem Team weiterhin anzugehören, bei einem stark ausgeprägten normativen Commitment fühlt sich das Individuum verpflichtet und bleibt weiterhin im Team, um die anderen Mitglieder nicht zu enttäuschen. Ein hohes fortsetzungsbezogenes Commitment kann dadurch entstehen, wenn das Team bspw.

besondere Arbeitsbedingungen genießt oder der erbrachte Einsatz zur Integration in das Team sehr hoch war. Für die Organisation besteht bei einem hohen Commitment zum Team jedoch die Gefahr, dass sich die Teammitglieder gemeinsam dazu entscheiden, die Organisation zu verlassen (Felfe, 2020, S. 42).

Eine weitere Richtung des Commitments sind die **Führungskräfte**, die den Mitarbeitern als direkte Ansprechpartner näherstehen als die Organisation selbst. Oft stimmen deren Werte und Grundhaltungen mit denen der Mitarbeiter überein, wobei sie von denen der Organisation differieren können oder die Mitarbeiter sind stolz auf die Zusammenarbeit mit der Führungskraft, was ein hohes affektives Commitment dieser gegenüber auslöst. Ein hohes fortsetzungsbezogenes Commitment kann entstehen, wenn sich z. B. die Führungskräfte und Mitarbeiter der gegenseitigen Stärken und Schwächen bewusst sind und ein Verlassen der Organisation den Verlust dieser Beziehung bedeuten würde. Wenn sich der Mitarbeiter aus Dank für ein bestimmtes Verhalten oder eine besondere Leistung der Führungskraft gegenüber verpflichtet fühlt und eine Kündigung negativ auf die Führungskraft zurückfallen könnte, ist das normative Commitment besonders ausgeprägt. Bei einem hohen Commitment gegenüber der Führungskraft besteht die Möglichkeit, dass, sollte die Führungskraft die Organisation verlassen, die Mitarbeiter ebenfalls kündigen (Felfe, 2020, S. 43).

Beim Commitment gegenüber der **Karriere** steht diese im Mittelpunkt aller Anstrengungen, oft verbunden mit einem Streben nach einem hierarchischen Aufstieg. Die Individuen priorisieren diese berufliche Entwicklung, wobei sie dafür nicht nur in ihrer Organisation Positionen wechseln, sondern überdies gewillt sind, in eine andere Organisation zu wechseln, falls diese ihnen bessere Karrierechancen bietet (Klaiber, 2018, S. 29–30).

#### 4.4 Kritische Betrachtung des Drei-Komponenten-Modells

Die vorherigen Kapitel zeigen die Relevanz des Commitments im organisationalen Kontext, was unter anderem daran zu erkennen ist, dass die positiven Konsequenzen deutlich überwiegen. Weiterhin ist festzustellen, dass das organisationale Commitment sowie die Organisationsentwicklung in ihrer Ausrichtung Ähnlichkeiten aufweisen. Die Organisationsentwicklung zielt auf eine zeitgleiche Erhöhung der Humanität und Arbeitsplatzqualität für die Mitarbeiter sowie auf eine Erhöhung der Effizienz in Form einer Leistungssteigerung innerhalb der Organisation ab. Auch das organisationale Commitment erhöht durch die Gestaltung von Arbeitsplatz- und Rahmenbedingungen, die eine Bindung an die Organisation auslösen, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und somit die der Organisation.

Das TCM bietet in diesem Zusammenhang den Vorteil, dass es durch seine Mehrdimensionalität verschiedene Komponenten des organisationalen Commitments betrachtet und eine Einseitigkeit verhindert. Allerdings bestehen ebenso Kritikpunkte am TCM, die es zu betrachten gilt.

Die Commitmentforschung kann mit ihrer langen Tradition eine kaum überschaubare Anzahl an Arbeiten aufweisen, die trotz der diversen theoretischen Zugänge Commitment einhellig als psychologischen Zustand in Form einer Bindungsbeziehung ansehen. Die Stärke des organisationalen Commitments wird zur Erklärung von Kündigungsabsichten und Arbeitsleistung herangezogen, wobei jedoch bereits in Kapitel 4.3.1 festgestellt wurde, dass nicht alle Komponenten des organisationalen Commitments, hier speziell das fortsetzungsbezogene Commitment, eine positive Auswirkung auf die Arbeitsleistung haben.

Weiterhin weist das TCM als theoretisch verankerter Ansatz keine ausreichende Tiefe auf, um Hypothesen abzuleiten und das Konzept praktisch und messbar zu machen. Längsschnittstudien hierzu gibt es nur in mangelnder Anzahl. Somit basieren die Annahmen weniger auf wissenschaftlichen Forschungsergebnissen, wodurch keine verlässlichen und fundierten Aussagen zu den Wirkungsweisen des Commitment getroffen werden können. Daher sollten in der Praxis umgesetzte Maßnahmen und deren Auswirkungen auf das Commitment kontinuierlich evaluiert und bei Bedarf angepasst werden (Schüßler & Weller, 2017, S. 247–248).

Studien zeigen, dass das TCM nicht vollständig mit den empirischen Befunden übereinstimmt. Normatives und affektives Commitment korrelieren sehr stark miteinander und lassen sich nur schwer trennen. Das fortsetzungsbezogene Commitment korreliert hingegen leicht negativ mit dem affektiven Commitment sowie mit weiteren Faktoren wie der Arbeitsleistung oder der Zufriedenheit, was Zweifel an der konvergenten Validität auslöst (Solinger et al., 2008, S. 71). Eine Trennung der Komponenten ist nicht immer klar und in der Praxis schwer umzusetzen.

Darüber hinaus ist fraglich, ob alle Organisationen über die finanziellen und zeitlichen Ressourcen verfügen, das TCM anzuwenden, entsprechende Maßnahmen umzusetzen und die entstehenden Kosten dafür zu tragen. Gerade in KMU und Familienunternehmen ist ein Mangel an zeitlichen Ressourcen aufgrund der starken operativen Eingebundenheit des Topmanagements zu erwarten. Um die sich stetig ändernden Bedürfnisse und Faktoren der Mitarbeiter in Erfahrung zu bringen, die sich auf die verschiedenen Komponenten des TCM auswirken, ist ein großer Zeiteinsatz notwendig. Sind die Faktoren bekannt, sind diese jedoch oft sehr individuell. Kleinere Organisationen sind dazu oft

nicht in der Lage, dieses breite Angebot zu bewältigen und selbst Großunternehmen können dabei an ihre Grenzen stoßen.

Eine Möglichkeit, um diesen Aufwand zu handhaben und die Ressourcen zu schonen, bietet der Ansatz der Förderung von einzelnen Personen oder Gruppen. Nur diejenigen, die über besondere Kompetenzen verfügen oder bestimmte Leistungen erbringen, sollen an die Organisation gebunden werden. Laut Klaiber kann dieses Vorgehen zwar einige Vorteile wie die Schonung von finanziellen und zeitlichen Ressourcen bieten, unter sozialen Gesichtspunkten kann dies jedoch als fragwürdig oder gar kritisch gesehen werden (2018, S. 26–27). Weiterhin kann dieses Vorgehen auch die prozedurale sowie distributive Gerechtigkeit beeinflussen und sich somit auf das Commitment aller Mitarbeiter auswirken.

Zusätzlich ist in Bezug auf die Maßnahmen im Rahmen des Commitment-Managements nicht sicher, ob diese sicher eine bindende Wirkung entfalten. Vor allem ist aber nicht gewiss, welcher der drei Komponenten des TCM die Mitarbeiter die Maßnahmen zuteilen, auch wenn die Organisation dies entsprechend kommuniziert hat. Die persönliche und gesellschaftliche Prägung der einzelnen Individuen wird dies letztlich bestimmen, die Organisation kann die Wirkung den Mitarbeitern nicht vorschreiben.

Trotz der bestehenden Kritik dient das Drei-Komponenten-Modell in der vorliegenden Arbeit als Grundlage zur Analyse des organisationalen Commitments im Kontext des Generationswechsels. Es ist das dominierende und das am häufigsten verwendete Modell in der Commitmentforschung, das durch seine Mehrdimensionalität eine differenzierte Analyse möglicher Einflussfaktoren und Auswirkungen ermöglicht. Dies erlaubt die Betrachtung verschiedener Facetten des Commitments und bietet somit einen umfassenden Überblick über mögliche Maßnahmen im Rahmen des Generationswechsels.

## 5 Organisationales Commitment im Generationswechsel

Nachdem durch die Betrachtung der Thematiken des Generationswechsels in Familienunternehmen sowie des organisationalen Commitments eine theoretische Grundlage geschaffen wurde, erfolgt im folgenden Kapitel deren Verknüpfung. Neben der Prüfung der beiden Thematiken auf Kompatibilität sowie auf einen möglichen Beitrag des organisationalen Commitment bzw. des TCM im Generationswechsel sollen mögliche Maßnahmen und Faktoren dargestellt werden, die eine positive Auswirkung auf das organisationale Commitment erwarten lassen.

## 5.1 Implementierung des organisationalen Commitments durch commitmentgerechte Strukturen

Durch die mehrjährige Planungs- und Umsetzungsdauer haben sowohl der Generationswechsel als auch das organisationale Commitment eine langfristige Ausrichtung gemein, was eine angemessene Planung ermöglicht. Dadurch kann die Umstellung auf den neuen Eigentümer, der unter Umständen neue Werte, Strukturen und Führungspraktiken mitbringt, frühzeitig gestaltet werden, um einen reibungslosen Übergang zu gewähren. Allerdings zeigt sich im Rahmen des Commitment-Managements, dass es nicht ausreicht, lediglich Maßnahmen zur Erhöhung des Commitments durchzuführen, um ein hohes Engagement bei den Mitarbeitern zu schaffen. Vielmehr müssen die Strukturen und Entscheidungswege in Unternehmen angepasst werden, um den Mitarbeitern den Freiraum zur eigenverantwortlichen Ausführung ihrer Aufgaben zu geben. Die Veränderung der Organisation mit deren Kultur und Managementmethoden auf eine commitmentgerechte Struktur nimmt aufgrund der erforderlichen Änderungen von Einstellungen und Verhaltensmustern wiederum einige Jahre in Anspruch. So kann Commitment aufgrund der Komplexität nicht ad hoc bei allen Mitarbeitern entstehen. Vielmehr ist es ein allmählicher Prozess, der an zahlreichen Stellen in der Organisation startet, um sich dann schrittweise zu entwickeln und auszubreiten (Karst et al., 2000, S. 22–25).

Damit Commitment entstehen kann, benötigt eine Organisation eine von bestimmten Merkmalen geprägte Kultur und entsprechende Werte. In dieser Kultur können die Mitarbeiter in einer nicht kompetitiven Umgebung offen ihre Ideen sowie ihre Kritikpunkte nennen, ohne Angst vor Konsequenzen haben zu müssen. Hierzu und zum engagierten sowie innovativen Austausch in der Organisation stehen ihnen diverse Kommunikationsmöglichkeiten zur Verfügung. Diese Werte und kulturellen Grundlagen müssen in einem Unternehmenshandbuch, in internen Richtlinien oder in einem anderen geeigneten Dokumentationsformat schriftlich festgehalten werden und allgemeingültig sein. Ebenso verbindlich sind feste Führungsleitlinien, strukturelle Regelungen und Verfahrensvorgaben, die den Mitarbeitern Stabilität und Berechenbarkeit verschaffen. Entscheidungen und Verantwortung werden delegiert, wobei der Mitarbeiter die damit verbundenen Aufgaben selbstständig erledigt. Innerhalb einer positiven Fehlerkultur werden vom Management dabei negative Folgen in Kauf genommen und der Mitarbeiter erhält ein konstruktives Feedback. Durch die Einhaltung dieser Grundbedingungen kann sich der Mitarbeiter entfalten und fühlt sich respektiert, was das Commitment kostenneutral fördert und dazu führt, dass der Mitarbeiter seinen Beitrag zum Erfolg der Organisation leisten will (Karst et al., 2000, S. 26–29).

Karst et al. folgend aktivieren viele der Mitarbeiter hierbei jedoch zum ersten Mal ihre Kreativität und ihre Problemlösefähigkeiten im Berufsleben. Da ein Großteil der Mitarbeiter diese jedoch in ihrem Privatleben nutzen, handelt es sich nicht um neue Fähigkeiten, sodass die Umstellung oft einfacher ist, als das Management dies erwartet. Allerdings gilt es dabei, zwei Voraussetzungen zu erfüllen. Zum einen müssen die Mitarbeitenden über alle notwendigen Informationen verfügen, die sie zur selbstständigen Erledigung ihrer Arbeit benötigen. Neben der Schaffung von effizienten Kommunikationskanälen durch die Organisation sind die Führungskräfte dafür verantwortlich, dass die Informationen an all diejenigen Mitarbeiter weitergegeben werden, für die sie relevant sind. Alternativ muss es den Mitarbeitern erlaubt sein, diese selbst über Hierarchieebenen hinweg einzufordern. Nur wenn die Mitarbeiter über ausreichende Informationen verfügen, ist eine datenbasierte Entscheidung möglich. Zum anderen ist eine Übergabe von Macht auf niedrigere Hierarchieebenen erforderlich, um diesen den nötigen Handlungsspielraum für eigenständige Entscheidungen und deren Umsetzung zu geben. Letzteres kann unter Umständen einen Abbau hierarchischer Strukturen verursachen (Karst et al., 2000, S. 24–25).

Dies kann bei den Führungskräften jedoch Ängste und Sorgen auslösen, die in Widerständen resultieren können. Das Bekannte wird verändert und die eigene Position sowie die damit verbundene Macht könnten durch die Erhöhung des Commitments und durch die Aktivierung der Problemlösefähigkeit der Mitarbeiter entweder obsolet oder in eine beratende Funktion umgewandelt werden (ebd., S. 30).

Im Folgenden werden die spezifischen Auswirkungen dieser Veränderung auf die verschiedenen Führungsebenen näher beleuchtet.

### 5.1.1 Auswirkungen der Entscheidungsdelegation auf die untere Führungsebene

Den Führungskräften auf der unteren Führungsebene, den Teamleitern, kommt im Veränderungsprozess durch ihre Nähe zu den Mitarbeitern eine besondere und vermittelnde Rolle zu. In Rahmen der neuen Struktur sollen sie sich vom Kontrolleur und Problemlöser im operativen Alltag zum Berater und Motivator entwickeln. Dadurch, dass die Mitarbeiter selbstständig und lösungsorientiert arbeiten und die Teamleiter nicht mehr aktiv eingreifen müssen, werden die bisher von den Teamleitern ausgeführten Tätigkeiten hinfällig. Stattdessen übernehmen die Teamleiter lenkende und gestalterische Managementaufgaben, die das Team zum Erfolg führen. Da sich viele Teamleiter aufgrund ihres Wissens statt ihrer Führungskompetenzen in dieser Position befinden und sie die neuen Aufgaben somit überfordern könnten, gilt es, sie entsprechend zu schulen und auf die neuen



Aufgaben angemessen vorzubereiten. Darüber hinaus muss die Rolle mit ihren Verantwortlichkeiten klar definiert werden, um Unsicherheiten und Konflikten vorzubeugen (Karst et al., 2000, S. 35–36).

### 5.1.2 Auswirkungen der Entscheidungsdelegation auf die mittlere Führungsebene

Durch die Übernahme der Managementaufgaben durch die untere Führungsebene entfallen auf der mittleren Führungsebene Aufgaben, wodurch deren zentrale Stellung in der Organisation an Bedeutung verliert. Die Konsequenz ist die Verringerung der notwendigen Führungspositionen im mittleren Management, weshalb aus Angst um den eigenen Arbeitsplatz oft Widerstände unter den Führungskräften entstehen. Allerdings ist die Arbeit der mittleren Führungsebene umso wichtiger, da diese die untere Führungsebene dabei unterstützen müssen, die notwendige Eigenverantwortung und Bereitschaft bei den Mitarbeitern hervorzubringen. Eine frühzeitige Einbindung und offene Kommunikation über die Vorstellungen des Topmanagements sind hierbei relevant. Ohne das Einverständnis des mittleren Managements ist eine Veränderung in der Organisation nicht möglich, denn die Verweigerungshaltung wirkt sich direkt auf die untere Führungsebene sowie auf die Mitarbeiter aus (Karst et al., 2000, S. 36–37).

### 5.1.3 Auswirkungen der Entscheidungsdelegation auf das Topmanagement

Das Topmanagement muss ebenfalls einen großen Teil seiner Tätigkeiten und somit seiner Entscheidungsbefugnisse an die mittlere Führungsebene abgeben, um über ausreichend Kapazitäten für die mit dem Aufbau des Commitments verbundenen strategischen Aufgaben zu verfügen. Hierzu zählt beispielsweise die Fixierung der Unternehmenspolitik, die Erstellung von Kennzahlen und Beurteilungssystemen zur Messung des Commitments und der Fähigkeit der Führungskräfte, dieses bei den Mitarbeitern freizusetzen (Karst et al., 2000, S. 37–38).

## 5.2 Effekte der commitmentgerechten Strukturen im Generationswechsel

Wie bereits in Kapitel 2 ausgeführt, übernimmt in Familienunternehmen das aus der Familie bestehende Topmanagement einen Großteil der operativen Aufgaben. Managementaufgaben und Entscheidungen trägt der Eigentümer allein; strategische Themen werden vernachlässigt. Das gesamte Unternehmen ist auf ihn ausgerichtet und von ihm abhängig. Es drängt sich daher die Frage auf, ob der Eigentümer überhaupt über ausreichend zeitliche Ressourcen verfügt, um seine Nachfolge ausführlich und frühzeitig zu planen. Die Einführung der zuvor ausgeführten commitmentgerechten Struktur, die eine

Verlagerung der Aufgaben auf die nächsttiefere Hierarchieebene im Rahmen der Verantwortungsübernahme durch die Mitarbeiter ermöglicht, kann hier einen entscheidenden Beitrag leisten. Das Wissen über Abläufe, Kunden usw., über das oft nur der Eigentümer verfügt, muss im Rahmen des Generationswechsels an den Nachfolger weitergegeben werden, was jedoch viel Zeit in Anspruch nimmt und die Übergabe verzögern kann. Dies setzt sowohl den Eigentümer als auch den Nachfolger unter Druck. Als Übergangslösung werden Entscheidungen oft an Mitarbeiter oder Führungskräfte mit ausgeprägtem Fachwissen delegiert, bis der Nachfolger über die erforderlichen Kompetenzen verfügt und sich mit den kundenrelevanten Prozessen auskennt. Diese Verantwortungsübernahme kann die Mitarbeiter jedoch zum einen zunächst überfordern und zum anderen frustrieren, sollten die Entscheidungsbefugnisse nach Einarbeitung des Nachfolgers wieder entzogen werden. Wird jedoch bereits vor dem Übergabezeitpunkt die oben ausgeführte commitmentgerechte Struktur ausgerollt, sind die Mitarbeiter bereits daran gewöhnt, Entscheidungen selbst zu treffen, was eine Überforderung verhindert und zu einer Ablösung vom Eigentümer und zur Auflösung der Abhängigkeit von ihm führt. Das Unternehmen wird somit auch nach Ausscheiden des Eigentümers weiterhin in der Lage sein, wissensbasierte Entscheidungen zu treffen, selbst wenn der Nachfolger noch nicht über das nötige Fachwissen verfügt.

Weiterhin führt diese Struktur zu einer Entlastung des Topmanagements im operativen Geschäft, sodass das Topmanagement mehr Zeit für strategische und gestalterische Belange im Rahmen des Generationswechsels aufbringen kann. Operative Entscheidungen werden von der mittleren Führungsebene übernommen oder weiter delegiert. Durch die umfassende Entscheidungsdelegation mit allen erforderlichen Befugnissen ist bei den meisten Mitarbeitern durch die Möglichkeit zur Selbstentfaltung eine Erhöhung des affektiven und/oder des normativen Commitments zu erwarten.

Durch die Änderung der Rolle der Führungskräfte vom Kontrolleur zum Motivator und Berater wird der Führungsstil transformational, was Westphal und Gmür (2009, S. 214) folgend eine starke positive Auswirkung auf das affektive Commitment der Mitarbeiter mit sich bringt.

Darüber hinaus ist auch eine Änderung der Richtung des Commitments zu erwarten. Durch die Verlagerung von Macht und Aufgaben auf niedrigere Hierarchieebenen verliert der Inhaber seine zentrale und für jegliche Entscheidungen relevante Rolle im Unternehmen. Verändert sich zeitgleich die Beziehung zwischen den Mitarbeitern und Führungskräften durch einen transformationalen und unterstützenden Führungsstil, ist eine Stärkung des Commitment gegenüber der direkten Führungskraft und ein Sinken des Commitments gegenüber dem Eigentümer zu erwarten. Im Generationswechsel kann diese

Verlagerung dann hilfreich sein, wenn der Senior das Unternehmen tatsächlich übergeben hat und sich zurückzieht. Dadurch ist es unwahrscheinlicher, dass das Commitment der Mitarbeiter durch das Austreten des Seniors merklich sinkt (Kanning, 2017, S. 215). Dafür gilt es jedoch, dass sich der Senior im Vorfeld des Generationswechsels nicht nur damit beschäftigt, wer seine Nachfolge antritt, sondern auch mit der Zusammensetzung der weiteren Führungsebenen, die den Nachfolger bestmöglich unterstützen und die Mitarbeiter entsprechend für die Veränderung begeistern können. Um deren Commitment zu erhöhen, können Maßnahmen wie Bonusvereinbarungen, Gewinnbeteiligungen oder Unternehmensbeteiligungen dabei helfen, das organisationale Commitment zu steigern. Weiterhin müssen die Führungskräfte ggfs. durch fachliche Schulungen oder durch Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung auf ihre neue Rolle vorbereitet werden. Diese Maßnahmen können je nach Bewertung durch die einzelnen Personen alle drei Kategorien des organisationalen Commitments erhöhen (Westphal & Gmür, 2009, S. 214). Diese Umstellung auf die commitmentgerechte Struktur mit der einhergehenden Entscheidungsdelegation kann als schleichende emotionale Vorbereitung für den Senior gesehen werden. Bereits vor der eigentlichen Übergabe gibt der Senior die Verantwortung schrittweise ab, kann diesen Prozess jedoch noch als Eigentümer in der Unternehmensführung begleiten und die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter wahrnehmen.

Ferner haben der Eigentümer sowie die Unternehmerfamilie viele finanzielle und zeitliche Ressourcen in das Unternehmen investiert. Da meist keine weitere Einnahmequelle besteht, sind sie vom Unternehmensertrag abhängig, weshalb das fortsetzungsbezogene Commitment stark ausgeprägt ist. Normativ ist der Eigentümer stark verbunden, da ihm der Erhalt der Arbeitsplätze und die langfristige Ausrichtung des Familienunternehmens am Herzen liegen. Besonders das affektive Commitment der Eigentümer ist stark ausgeprägt und die emotionale Verbundenheit ist hoch. Der Eigentümer hat einen Großteil seiner Lebenszeit in das Unternehmen gesteckt und einen guten Ruf für sich und das Unternehmen aufgebaut. Es fällt schwer, dies loszulassen, da ihm das Unternehmen ein Stück seiner Identität verleiht. Daher ist es für ihn besonders wichtig, dass das Unternehmen nach seinem Austritt weiterhin erfolgreich ist. Häufig kann sich der Unternehmer jedoch nicht vorstellen, dass es auch ohne ihn geht. Die auf das Commitment ausgerichteten Strukturen werden dies jedoch ersichtlich machen und dem Eigentümer verdeutlichen, dass das Unternehmen auf Führungs- und Mitarbeiterebene gute Voraussetzungen für die Zukunft hat. Infolgedessen wird das Pflichtgefühl des Seniors gegenüber den Stakeholdern sinken, das normative Commitment wird schwächer und Raum für die Bearbeitung der emotionalen Konflikte geschaffen, die es während des Generationswechsels zu bearbeiten gilt. Sind im Rahmen der Einführung einer

commitmentgerechten Struktur die Verantwortlichkeiten und Entscheidungen delegiert, bleibt dem Senior nicht nur mehr Zeit für strategische, sondern ebenso für emotionale Themen (Piscula & Letter, 2020, S. 310–312).

Im Gegenzug steht der Junior nun im Rollenkonflikt, nachdem er nach der Übergabe die Verantwortung innehat, jedoch innerhalb der Familie noch das Kind ist. Es droht die Gefahr, die beiden Lebenssphären zu vermischen. Idealerweise lösen die beiden Parteien ihre emotionalen Konflikte mithilfe eines systemischen Beraters, der den Senior unterstützt, einen neuen Platz und einen Lebensinhalt in Form von Hobbys o. Ä. zu finden und dem Junior dabei hilft, seine Rolle anzunehmen. Der Berater kann bei beiden Parteien ein Verständnis für das Gegenüber schaffen, was die Beziehung und das Vertrauen im Generationswechsel maßgeblich stärkt und Konflikten innerhalb der Familie vorbeugt. Das affektive Commitment des Seniors wird durch die Verminderung der emotionalen Verbundenheit durch den Fokus auf den neuen Lebensinhalt sinken, das affektive Commitment des Juniors wird durch das Einfinden in der neuen Rolle steigen. Weiterhin kann der Berater die beiden Parteien darin unterstützen, ein gemeinsames Rollenverständnis zu schaffen und gemeinsame Werte zu finden, die auf den Anforderungen, Zielen und Bedürfnissen des Seniors und des Juniors basieren. Zielkonflikte, die aus generationsbedingt abweichenden Einstellungen resultieren wie z. B. der Wunsch nach Veränderung im Unternehmen beim Junior sowie das Streben nach Beständigkeit beim Senior gilt es zu lösen (Felden & Hack, 2014, S. 175).

Darüber hinaus steht durch die zeitliche Entlastung mehr Freiraum für die Einarbeitung des Juniors zur Verfügung, um mögliche fachliche und soziale Kompetenzen mithilfe von Schulungsmaßnahmen oder im Rahmen der Begleitung durch den Senior im Rahmen einer stufenweisen Übergabe aufzubauen. So kann sich der Junior zunächst auf das Kennenlernen kundenrelevanter Abläufe und Schwachstellen konzentrieren, wobei er zeitgleich durch einen engen Austausch mit den Mitarbeitern eine Beziehung zu diesen aufbauen kann (Richter, 2023, S. 76).

Aber nicht nur bei der Kommunikation mit den Kunden, sondern ebenfalls mit den Mitarbeitern und Geschäftspartnern sowie bei betriebswirtschaftlichen Entscheidungen kann der Senior wichtige Einarbeitungsarbeit leisten. Die Weitergabe von Erfahrungswerten an den Junior zur Standortwahl, zum Wettbewerb sowie zu Verträgen und Patenten helfen nicht nur dabei, die Übergabe erfolgreich verlaufen zu lassen, sondern auch beim langfristigen Erhalt des Unternehmens (Hammes & Neuberger, 2021, S. 8–9).

Diese systematische Einarbeitung ist ein unverzichtbarer Faktor für einen erfolgreichen Generationswechsel. Sie gibt dem Senior die Möglichkeit, sich schrittweise zurückzuziehen und nur noch im Notfall eingreifen zu müssen. Dem Junior ermöglicht sie eine

schrittweise Annäherung an die Tätigkeit und die Verantwortung des Inhabers und unterstützt beim Aufbau von Selbstvertrauen sowie von Akzeptanz unter den Mitarbeitern (Nagl, 2019, S. 26–27).

Die Entscheidungsdelegation und verstärkte Einbindung der unteren und mittleren Führungsebene ermöglichen eine zeitliche Entlastung des Juniors sowohl während der Einarbeitung als auch nach erfolgter Übergabe. Dadurch ist es dem Junior möglich, seine menschlichen Bedürfnisse nach sozialen Kontakten oder Freizeit zu befriedigen. Der Junior, der diesen Aspekt beim Senior möglicherweise als negative Seite des Unternehmertums wahrgenommen hat, sieht nun die Möglichkeit, diese Situation zu verändern, was das affektive Commitment erhöhen kann, indem die Work-Life-Balance ausgewogener gestaltet werden kann.

Um die ausgeführten positiven Effekte zu realisieren und das organisationale Commitment weiter zu stärken, sind gezielte Maßnahmen erforderlich, die im folgenden Kapitel beschrieben werden.

### 5.3 Maßnahmen zur Erhöhung des organisationalen Commitments im Generationswechsel

Nicht nur der Junior, der Senior und die Führungskräfte, sondern gleichfalls die Mitarbeiter werden im Generationswechsel mit Ängsten und Sorgen konfrontiert, die die Übergabe blockieren können. Viele Mitarbeiter hängen an der Führungspersönlichkeit des Seniors und am Altbekannten und können den Junior als Bedrohung ansehen. Dadurch, dass dem Junior durch die neue Struktur mehr Zeit für die Einarbeitung und für strategische Themen bleibt, kann er sich ausreichend mit den Sorgen und Ängsten der Mitarbeiter befassen, mit ihnen kommunizieren, Begeisterte in aktive Unterstützer transformieren und Widerständen vorbeugen oder diese aufarbeiten. Darüber hinaus müssen die Rollen der Mitarbeiter sowie die Erwartungen, die an sie gestellt werden, geklärt werden, um Rollenkonflikte zu vermeiden, die das Commitment der Mitarbeiter negativ beeinflussen könnten. Dies gilt es insbesondere deshalb zu meiden, da die Mitarbeiter die Vision des Unternehmens realisieren und eigene Ideen beitragen. Dadurch beleben sie das Unternehmen oder bringen es zum Scheitern.

Zur Sicherstellung eines erhöhten Commitments kann die Ergreifung verschiedener Maßnahmen unter Berücksichtigung der Kategorisierung des TCM in Betracht kommen. Es gilt hierbei zu bedenken, dass diese durch die differierende Bewertung durch die Mitarbeiter unterschiedliche Auswirkungen mit sich bringen können.

Eine frühzeitige, transparente und umfassende Information sowie Beteiligung der Mitarbeiter kann im Generationswechsel durch verschiedene, miteinander kombinierbare

Interventionen erreicht werden. Bei offiziellen Mitarbeiterversammlungen oder über digitale Kanäle wie E-Mail-Newsletter, Intranet oder Chat-Tools können der Senior und der Junior alle essenziellen und die Mitarbeiter betreffenden Informationen übermitteln und zeitgleich Raum für Anliegen und Sorgen bieten, um die Mitarbeiter beim Verständnis der Hintergründe des Wandels zu unterstützen, was die Akzeptanz enorm steigert. Ist die Rückfragequote und Interaktion allerdings gering, trauen sich die Mitarbeiter möglicherweise nicht, ihre Bedenken oder Fragen offen zu stellen. Um dies zu vermeiden, sind anonyme Mitarbeiterbefragungen oder informelle Einzel- und Gruppentreffen empfehlenswert. Bei Letzteren können aufgrund der verringerten Personenzahl bestenfalls tiefgreifende Gespräche geführt werden, was ein gegenseitiges Kennenlernen der Mitarbeiter und des Juniors, den Aufbau von gegenseitigem Vertrauen sowie eine zielgruppengerechte Kommunikation ermöglicht. Die Entstehung eines aktiven Austauschs über mögliche Bedenken und Widerstände (Richter, 2023, S. 76–77) sowie über die vom Junior und Senior angestrebten Werte und Ziele wird ermöglicht. Die Austauschformate sollten allerdings nicht nur vor der Übergabe angeboten werden, sondern überdies im weiteren Prozessverlauf, um den Mitarbeitern Sicherheit zu signalisieren und um zu erfahren, welche Konsequenzen der Generationswechsel für sie bisher hatte, um gegebenenfalls noch Maßnahmen zur Verbesserung ergreifen zu können. Die zeitnahe Kommunikation und der direkte Kontakt mit dem Topmanagement erhöhen zudem die Zufriedenheit mit diesem und verbessern die Kommunikationsbeziehungen. Darüber hinaus befriedigt eine zeitnahe Kommunikation das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Sicherheit und schafft eine Verlässlichkeit, sofern das Unternehmen seine Versprechen hält.

Durch diese ehrliche Kommunikation kann nicht nur das affektive Commitment erhöht werden, es wird zeitgleich Gerüchten vorgebeugt, Ziele und Erwartungen werden geklärt und Vertrauen geschaffen (Piscula & Letter, 2020, S. 314–315). Letztlich führt Kommunikation dazu, dass die Betroffenen zu Beteiligten im Sinne der Organisationsentwicklung werden. Das dadurch erhöhte affektive Commitment trägt zu einer wirklichen Beteiligung und emotionalen Verbundenheit gegenüber dem Generationswechsel im Sinne des organisationalen Commitments bei, was selbst dann zu einer Unterstützung des Veränderungsprozesses führt, wenn dieser nicht nur Vorteile mit sich bringt (Karst et al., 2000, S. 39–40).

Ein aktives Anbieten von interner oder externer Unterstützung für den Fall, dass der Mitarbeiter mit dem Generationswechsel oder der Übernahme von Entscheidungen und Verantwortung überfordert sein sollte, kann sowohl das affektive als auch das normative Commitment steigern. Einerseits fühlt sich der Mitarbeiter durch die angebotene Unterstützung gesehen und wertgeschätzt, woraus eine höhere affektive Verbundenheit

resultiert. Andererseits kann die getätigte finanzielle Investition als Schuld gegenüber dem Arbeitgeber wahrgenommen werden, die durch ein hohes Commitment ausgeglichen werden soll.

Ferner bringt auch das Einbinden der Mitarbeiter durch partizipative Elemente zum frühestmöglichen Zeitpunkt im Übergabeprozess wie gemeinsame Workshops des Seniors und des Juniors mit den Mitarbeitern oder Führungskräften zur Entwicklung der Vision oder Strategie positive Auswirkungen auf das affektive Commitment mit sich. Den Mitarbeitern bietet sich hiermit die Möglichkeit, eigene Ideen sowie Kritik einzubringen und einen tatsächlichen Beitrag leisten zu können (Lauer, 2021, S. 170–171), was ihnen wiederum Sinn und Selbstvertrauen sowie Anerkennung gibt und das Engagement steigert. Für die Weiterentwicklung und zukünftige positive Ausrichtung des Unternehmens ist der Beitrag von enormer Bedeutung und entlastet zeitgleich die Führungsebenen. Mitarbeiter sind eher dazu bereit, Ideen umzusetzen, an denen sie beteiligt waren. Von Ideen, die die Führungskräfte ohne ihr Zutun entwickelt haben, müssen sie zunächst überzeugt werden.

Die Übernahme von Entscheidungen durch die Mitarbeiter im Kontext der commitmentgerechten Struktur sowie die aktive Beteiligung im Veränderungsprozess zum Generationswechsel muss jedoch stets auf freiwilliger Basis geschehen (Karst et al., 2000, S. 1). Nur dann kann Commitment mit positiven Auswirkungen wie der geringen Fehlzeiten- oder Fluktuationsquote oder einer gesteigerten Leistungsbereitschaft entstehen, die dem Unternehmen Stabilität und Produktivität verschafft. Sind Mitarbeiter nicht freiwillig bereit dazu, gibt es zwei Möglichkeiten im Umgang mit diesen Mitarbeitern. Zunächst können sie durch Investitionen in ihre Weiterbildung, durch ein Coaching oder durch interne Unterstützung so weit gefördert werden, bis sie ihr eigenes Potenzial erkennen und bereit sind, die an sie delegierten Entscheidungen zu treffen und ihren Arbeitsplatz aktiv mitzugestalten. Zeigt dieses Vorgehen jedoch keine Wirkung, ist die Verweigerungshaltung der Mitarbeiter zu stark oder der Person-Organization-Fit nicht mehr gegeben, bleibt hingegen nur noch die Option der Beendigung des Arbeitsverhältnisses (Karst et al., 2000, S. 41), da die Mitarbeiter nicht in der Lage sind, den Generationswechsel angemessen zu unterstützen. Auch wenn es das Ziel des organisationalen Commitments ist, die Fluktuation zu verringern, ist es im Veränderungsprozess stellenweise erforderlich, Mitarbeiter mit stark differierenden Haltungen zu ersetzen, um den Erfolg des Vorhabens nicht zu gefährden. Um den dadurch entstehenden zeitlichen und finanziellen Aufwand zu vermeiden, ist es empfehlenswert, beim Rekrutierungsprozess bereits darauf zu achten, ob die Bewerber commitmentfähig sind, um den Generationswechsel nicht zu beeinträchtigen (Karst et al., 2000, S. 25). Geeignete Strategien zur Feststellung

der Commitmentfähigkeit bei Bewerbern können Einstellungstests oder Interviews umfassen, die frühere Verhaltensweisen und Werte der Bewerber in Erfahrung zu bringen, um deren Übereinstimmung mit den Unternehmenswerten zu prüfen. Zudem bieten Praktika die Möglichkeit, das Engagement und die Arbeitseinstellung der Bewerber in der realen Arbeitsumgebung zu bewerten.

Eine weitere Maßnahme zur Erhöhung des Commitments ist die Erstellung eines angemessenen und gerechten Vergütungssystems, das mit entsprechenden Zielvereinbarungen kombiniert werden kann. Vergütungssysteme müssen hierbei sowohl einer prozeduralen als auch einer distributiven Gerechtigkeit unterliegen, ansonsten wirkt sich dieses höchst demotivierend auf die Mitarbeiter aus. Dies bedeutet, dass ausreichend finanzielle Mittel in Form von Gehältern, Prämien, Gewinnbeteiligungen, Unternehmensbeteiligungen usw. allen Mitarbeitern gleichmäßig und fair zur Verfügung stehen müssen. Zudem ist es wichtig, dass der Verteilungsprozess klar und transparent kommuniziert wird, damit die Mitarbeiter die Kriterien und Grundlagen der Vergütung nachvollziehen können (Karst et al., 2000, S. 42–43). Solch ein transparentes Vergütungssystem kann auf alle drei Komponenten des TCM einen Einfluss haben. Das affektive und das normative Commitment erhöhen sich, da ein Gefühl von Fairness und Gleichbehandlung vermittelt wird. Das affektive Commitment wird bei den Mitarbeitern steigen, die die ihnen erbrachte Loyalität wahrnehmen und darauf stolz sind, einem gerechten Unternehmen anzugehören. Beim normativen Commitment werden sich die Mitarbeiter dazu verpflichtet fühlen, die Loyalität zu erwidern. Steigt bei einem Mitarbeiter das fortsetzungsbezogene Commitment, sieht er die hieraus für ihn resultierenden Vorteile, die er bei einem Wechsel verlieren könnte. So führt die Erfüllung der Zielvereinbarungen mit der Aussicht auf eine gerechte Verteilung, wenn auch aus verschiedenen Gründen, zu einer Unterstützung der Unternehmensziele. Im Generationswechsel kann dies dabei helfen, das Topmanagement zu entlasten, indem die Mitarbeiter engagiert die operativen Ziele erreichen oder mit dem Generationswechsel verbundene Zielsetzungen erfüllen, die zu dessen Erfolg beitragen.

Überdies kann die Ermöglichung eines kontinuierlichen Lernens durch Fort- und Weiterbildungen neben der Verbesserung der Kompetenzen dazu beitragen, dass die Mitarbeiter die Bereitschaft des Unternehmens, in sie zu investieren, erkennen. Unternehmen wenden hierzu finanzielle Ressourcen auf, ohne zu wissen, ob ihnen die Mitarbeiter im Nachgang erhalten bleiben, weshalb diese Investition mit einem hohen Vertrauen verbunden ist. Darüber hinaus schenkt das Unternehmen den Mitarbeitern dahingehend Vertrauen, dass es glaubt, dass die Mitarbeiter dazu fähig sind, neue Kompetenzen zu erlernen und in der Zukunft in dessen Sinne einzusetzen (Karst et al., 2000, S. 43). Auch



diese Maßnahme kann alle drei Komponenten des TCM positiv beeinflussen. Die emotionale Verbundenheit steigt durch das entgegengebrachte Vertrauen und Investment in den Mitarbeiter, normativ fühlt sich der Mitarbeiter dazu verpflichtet, weiterhin im Unternehmen zu bleiben, bis die Schuld beglichen ist. Das fortsetzungsbezogene Commitment erhöht sich durch die Bereitschaft des Unternehmens in den Mitarbeiter zu investieren, was einen Mitarbeiter-Benefit darstellt, den diese nicht bereit sind, durch einen Arbeitgeberwechsel zu verlieren.

Weiterhin wird das affektive Commitment durch die Unterstützung durch die Arbeitsgruppe und den Gruppenzusammenhalt positiv beeinflusst. So ist ebenfalls im Generationswechsel eine gegenseitige Unterstützung zur Bewältigung der Veränderung und zur Überwindung von Widerständen von großer Bedeutung. Des Weiteren kann sich eine hohe Hilfsbereitschaft im Team auf die Arbeitsergebnisse und die Qualität der Entscheidungen auswirken, weshalb Maßnahmen wie Teambuilding, Coaching oder Supervision zur Teamentwicklung im Rahmen eines Generationswechsels empfehlenswert sind.

Das Ansehen des Unternehmens kann sich ebenfalls auf das affektive Commitment auswirken. Da sich Familienunternehmen durch ihre regionale Verwurzelung oftmals in der Region engagieren, wirkt sich dies positiv auf die Reputation und das Commitment aus.

Im zweiten Kapitel der vorliegenden Arbeit wurde bereits die enge Verbindung der beiden Systeme „Unternehmerfamilie“ und „Familienunternehmen“ aufgezeigt, weshalb es die Familie im systemischen Ansatz auch im Veränderungsprozess des Generationswechsels zu berücksichtigen gilt. Dabei sind die Familienmitglieder wie die Mitarbeiter mit Beginn des Veränderungsprozesses einzubeziehen, denn jedes Mitglied ist vom Generationswechsel betroffen (Hammes & Neuberger, 2021, S. 7).

Für die Familie stellt die Gestaltung des Generationswechsels eine große Herausforderung dar, denn es sind zeitgleich zwei Generationen mit verschiedenen Standpunkten betroffen. In diesem Zusammenhang ist eine erfolgreiche Kommunikation erforderlich, die jedoch mit einem hohen Aufwand verbunden ist. Darüber hinaus birgt der Generationswechsel für die Familie ein hohes Konfliktpotenzial, denn er bringt Veränderungen der Identität mit sich. Innerhalb der Familie werden Gewohnheiten verändert, womit sich die Familie zunächst auseinandersetzen muss. Rolleninterferenzen müssen erkannt und besprochen werden. Darüber hinaus verfügen die beiden Generationen meist über unterschiedliche Wertvorstellungen, die es vorab zu einem gemeinsamen Wertesystem zu vereinbaren gilt. Da innerhalb der Familie untrennbare familiäre Bindungen bestehen, können sich innerhalb der Familie entstehende Konflikte auf das Unternehmen übertragen. Daher ist eine detaillierte Klärung der Rollen, Beziehungen und Emotionen im

Rahmen des Übergabeprozesses von großer Bedeutung (Rodenstock, 2019, S. 39–40). Gleichzeitig können sich Unstimmigkeiten im Unternehmen auf die Familie auswirken. Eine Besonderheit von Familienunternehmen ist die emotionale und persönliche Kommunikation aufgrund der engen Verbindung mit der Unternehmerfamilie. Sie gestaltet einen Teil der Unternehmenskultur mit, sodass davon auszugehen ist, dass sich die Mitarbeiter der Familie entweder indirekt über die Organisation oder direkt als Institution verbunden fühlen. Dementsprechend ist die Pflege der Familienbeziehungen von großer Bedeutung, um das familiäre Miteinander im Unternehmen zu erhalten. Übertragen sich Konflikte von der Familie auf das Unternehmen, die ein toxisches Arbeitsklima auslösen könnten, würde das affektive Commitment, das normalerweise von einem ethischen Arbeitsklima positiv beeinflusst wird, sinken. Daher ist es ratsam, die Familie durch einen Coach im Generationswechsel begleiten zu lassen, der sowohl bei der Rollendefinition und bei der Erstellung des Wertesystems als auch bei der Beziehungspflege unterstützt. Die genannten Maßnahmen sind entscheidend, um ein hohes Commitment im Rahmen des Generationswechsels herzustellen und die Motivation im Übergabeprozess zu fördern. Im Folgenden wird die Entwicklung des organisationalen Commitments nach der erfolgten Unternehmensübergabe betrachtet, da es auch in dieser Phase weiterhin gestaltet werden muss.

#### 5.4 Entwicklung des organisationalen Commitments nach der Unternehmensübergabe

Bereits während der Übergabephase muss die Rolle des Seniors nach dessen Austritt definiert werden. Dabei bestehen verschiedene Möglichkeiten, um den Austritt des Seniors zu gestalten (Lust, 2020, S. 97):

- Der Senior tritt nach erfolgter Übergabe und nach Einarbeitung des Juniors zum vereinbarten Stichtag in den Ruhestand ein, sodass er mit Datum im Unternehmen nicht mehr präsent ist.
- Der Senior ist zwar nicht mehr im Unternehmen präsent, übernimmt jedoch die Öffentlichkeitsarbeit oder vertritt das Unternehmen in Gremien oder Verbänden, die in keinem Zusammenhang mit den operativen Geschäften stehen.
- Der Junior übernimmt das Hauptgeschäft, der Senior betreut unabhängige, kleinere Geschäftsfelder des Unternehmens oder Auslandsgesellschaften.
- Der Senior steht dem Unternehmen im Rahmen eines Beratervertrags, der auf eine gewisse Zeit beschränkt sein kann, bei Bedarf zur Verfügung.

Dem Senior liegt nach dessen Austritt die Entwicklung des Unternehmens weiterhin am Herzen und ist entsprechend affektiv und normativ verbunden, trägt jedoch keine Verantwortung mehr. Das fortsetzungsbezogene Commitment ist insofern noch ausgeprägt, als das der Senior im Normalfall durch den Beratervertrag oder durch eine monatliche Rentenzahlung eine finanzielle Verbindung mit dem Unternehmen pflegt.

Nach der Übernahme durch den Junior muss das Unternehmen die commitmentgerechte Struktur unbedingt beibehalten, um glaubwürdig zu bleiben. Würde der Junior alle Entscheidungen rückgängig machen, könnte dies sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter verunsichern und an ihren Kompetenzen zweifeln lassen. Als letzte Konsequenz würde das organisationale Commitment drastisch sinken und die Fluktuation voraussichtlich ansteigen, was das Unternehmen in existenzbedrohende Schwierigkeiten bringen würde.

## 6 Zusammenfassung, Schlussfolgerung und Ausblick

Im folgenden Kapitel erfolgt zunächst ein kurzer Rückblick auf die thematisierten Inhalte. Im Anschluss wird eine Schlussfolgerung gezogen, die eine Beantwortung der eingangs formulierten Forschungsfrage erlaubt. Ein Ausblick auf mögliche zukünftige Entwicklungen oder ergänzend zu tätige Forschungen runden das Fazit und somit die vorliegende Arbeit ab.

### 6.1 Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Das Familienunternehmen und die Unternehmerfamilie sind eng miteinander verbunden und nehmen gegenseitig Einfluss auf den Alltag im jeweils anderen System. Während diese Verbundenheit üblicherweise eine stärkende Wirkung mit sich bringt, kann sie im Generationswechsel eine Herausforderung darstellen, da dieser bei allen Beteiligten mit Emotionen einhergeht. Der Senior gibt sein Lebenswerk ab, muss dieses loslassen und an den Nachfolger übergeben. Dieser muss sich wiederum in seiner neuen Rolle einfinden und sich Akzeptanz bei allen Interessengruppen verschaffen. Daraus resultierend gibt es für beide entscheidende Identitäts- und Machtfragen zu klären. Die Mitarbeiter hingegen werden mit Unsicherheiten konfrontiert, die durch die Übernahme von Verantwortung aufgrund der Loslösung vom Senior entstehen. In Familienunternehmen besteht meist eine Fokussierung auf den Eigentümer, der die Entscheidungen alleinig trifft, was kurze Entscheidungswege und eine klare Ausrichtung mit sich bringt. Zeitgleich entsteht hierdurch jedoch eine Abhängigkeit vom Eigentümer, die im Generationswechsel durchbrochen wird und zunächst eine Überforderung unter den Mitarbeitern und

Führungskräften auslösen kann. Diese Emotionen der verschiedenen Interessengruppen bergen ein hohes Konfliktpotenzial. Entstehen daraus entsprechend Unstimmigkeiten oder Konflikte, bleiben diese jedoch nicht innerhalb der Systemgrenzen, in denen sie ihren Ursprung haben. Vielmehr ist eine wechselseitige Übertragung der Konflikte zwischen den beiden Systemen „Familienunternehmen“ und „Unternehmerfamilie“ wahrscheinlich. Die daraus resultierende besondere Dynamik und Komplexität des Generationswechsels in Familienunternehmen, verbunden mit der hohen Wahrscheinlichkeit des Scheiterns, macht eine gut durchdachte, strukturierte und frühzeitige Vorgehensweise erforderlich, um einen erfolgreichen Übergabeprozess zu gewährleisten.

Im Rahmen dieser Gestaltung des Generationswechsels gilt es besonders die Mitarbeiter zu berücksichtigen. Sie stellen eines der wertvollsten und sensibelsten Güter im Unternehmen dar und nehmen eine tragende Rolle im Generationswechsel ein. Durch hohe Fehlzeiten und eine starke Fluktuation entstehen nicht nur erhebliche Kosten, es geht ebenso ein Verlust von Wissen und Fachkompetenzen einher, der negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben kann. Dies ist besonders im Rahmen eines Generationswechsels relevant, bei dem der Nachfolger auf das Wissen der Mitarbeiter angewiesen ist.

In diesem Zusammenhang kann ein hohes organisationales Commitment, durch das die Mitarbeiter bereit sind, über das vertraglich Vereinbarte hinaus ihre Leistung zu erbringen und ihr Wissen zum Vorteil aller einzusetzen, im Generationswechsel einen unschätzbaren Vorteil darstellen. Um das Commitment der Mitarbeiter zu erhöhen, müssen allerdings jene Faktoren bekannt sein, durch die sich die Mitarbeiter motivieren lassen. So können letztlich Maßnahmen geplant werden, die das Commitment sinnvoll stimulieren. Das TCM stellt bei der Erkennung dieser Faktoren und der Bindung der Mitarbeiter durch die Unterteilung in die drei Komponenten des affektiven, normativen und fortsetzungsbezogenen Commitments eine hilfreiche Stütze dar. Das mehrdimensionale Modell erlaubt eine umfassende Betrachtung der Hintergründe, warum sich Mitarbeiter an eine Organisation binden. Bei einem hohen affektiven Commitment wollen die Mitarbeiter in der Organisation bleiben, bei einem hohen normativen Commitment fühlen sie sich moralisch verpflichtet und bei einem ausgeprägten fortsetzungsbezogenen Commitment spricht der Abgleich der Kosten und des Nutzens für einen Verbleib in der Organisation. Dabei muss versucht werden, das affektive Commitment zu stärken, das durch intrinsische Motivation und freiwillige Bindung entsteht und somit das stärkste Commitment generiert. Das extrinsisch motivierte normative und das fortsetzungsbezogene Commitment bringen hingegen keine so starke Bindung hervor, können jedoch für diejenigen

Mitarbeiter genutzt werden, die keine emotionale Verbindung mit dem Unternehmen eingehen möchten oder können.

Durch die operative Einbindung des Topmanagements bleibt diesem jedoch keine Zeit für die strukturierte Planung von bindenden Maßnahmen. Besonders, wenn es zeitgleich noch den Generationswechsel vorzubereiten gilt. Weiterhin reicht es nicht aus, bei den Mitarbeitern durch die Erhöhung des Commitments lediglich die Bereitschaft zu schaffen, einen wichtigen Beitrag für das Unternehmen erbringen zu wollen. Es müssen unbedingt Strukturen geschaffen werden, in denen sie diesen Beitrag eigenverantwortlich erbringen können. Die Schaffung einer commitmentgerechten Struktur stellt eine gute Vorbereitung auf den Generationswechsel dar. Nachdem möglicherweise zu Beginn der Umstrukturierung auftretende Widerstände aufgelöst wurden, fördert die Struktur die Produktivität der Mitarbeiter. Darüber hinaus verschafft sie dem Senior und dem Junior Zeit für die Aufarbeitung emotionaler Konfliktpunkte, die oft für das Scheitern des Generationswechsels verantwortlich sind.

Die Einführung solcher Strukturen sowie der Generationswechsel verursachen im Unternehmen zwar zeitgleich zwei Veränderungen, die Mitarbeiter nehmen dies jedoch durch den fließenden Übergang als eine Veränderung wahr. Die Übertragung von Verantwortung und die Delegation von Entscheidungen werden als vorbereitende Maßnahmen für den Generationswechsel empfunden. Neue Strukturen benötigen jedoch Zeit, bis eine Ausweitung auf alle Unternehmensbereiche erfolgt ist. Darüber hinaus muss diese Veränderung von Top-down vorgelebt werden, um Akzeptanz auf allen Hierarchieebenen zu schaffen.

Aufgrund der Vielschichtigkeit des Prozesses und der Tatsache, dass weder der Senior noch der Junior Erfahrung in der Einführung solcher Strukturen oder bei der Planung eines Generationswechsels haben, ist es ratsam, Unterstützung durch einen Coach in Anspruch zu nehmen. Für das Unternehmen eignet sich eine Prozessberatung im Sinne der Organisationsentwicklung, die neben der Umsetzung der Veränderung die Arbeitsplatzqualität berücksichtigt und die Mitarbeiter an der Veränderung beteiligt. Die Familie sollte zur Bearbeitung emotionaler Themen und zur Stärkung der familiären Beziehungen eine systemische Beratung in Anspruch nehmen. Sie hilft dem Senior und dem Junior bei der Klärung der offenen Macht- und Identitätsfragen sowie der Familie bei der Findung eines gemeinsamen Wertesystems.

Die Antwort auf die in der Einleitung formulierte Forschungsfrage „Inwiefern kann das Drei-Komponenten-Modell des organisationalen Commitments zur Gestaltung eines Generationswechsels in Familienunternehmen beitragen?“ lautet somit, dass das TCM als Modell allein nicht ausreicht, auch wenn es das in der Commitmentforschung aktuell

dominierende Modell darstellt. In der Praxis ist eine selbst planvoll durchdachte Aneinanderreihung von möglicherweise commitmentfördernden Maßnahmen allein weder zielführend noch wirtschaftlich. Zwar liefert das TCM Impulse für solche Maßnahmen, es bedarf jedoch deren Kombination mit einer Veränderung der Strukturen sowie der Unternehmenskultur. Nur wenn Mitarbeiter über ausreichend Freiräume zur selbstständigen Aufgabenbearbeitung und Entscheidungsfindung verfügen, können sie einen entsprechenden Beitrag im Rahmen des Generationswechsels leisten. Und nur dann werden sie von einer Kündigung und hohen Fehlzeiten absehen sowie ein entsprechendes Extra-Rollenverhalten zeigen, von dem die Organisation und der Veränderungsprozess profitieren. In Kombination mit den commitmentgerechten Strukturen bietet das TCM Impulse für sinnvolle Maßnahmen zur Steigerung des organisationalen Commitments, was einen maßgeblichen Beitrag im Generationswechsel leisten kann.

## 6.2 Ausblick

Das TCM unterliegt trotz der langen Tradition der Commitmentforschung und seinem langjährigen Bestehen weitreichender Kritik (siehe Kapitel 4.4), was eine Überarbeitung des TCM erforderlich macht. Ein Kritikpunkt ist unter anderem, dass sich die drei Komponenten in der Praxis nur sehr schwer trennen lassen und sich die Einflussfaktoren nicht ausschließlich einer Komponente zuteilen lassen. Es gilt, die Komponenten weiter zu schärfen, um diese besser voneinander abgrenzen zu können. Dies kann beispielsweise durch eine weitere Untergliederung oder einen Austausch mit strikt definierten Komponenten erfolgen. Weiterhin ist das TCM bisher sehr statisch, sodass die dynamische Natur des Commitments unberücksichtigt bleibt. Eine Ergänzung durch weitere flexiblere Komponenten, die mögliche Schwankungen des Commitments durch situative Faktoren wie persönliche Lebensumstände berücksichtigen, stellt eine sinnvolle Erweiterung des TCM dar.

Aufgrund der Notwendigkeit zur Überarbeitung des TCM gilt es, die angeführte Vorgehensweise zur Verbindung der Thematiken des Generationswechsels in Familienunternehmen mit dem organisationalen Commitment weiter zu untersuchen und mit Belegen zu untermauern. Weiterhin ist zu analysieren, inwiefern die Familie zu einem höheren Commitment unter den Mitarbeitern durch beispielsweise die Ergreifung bestimmter Maßnahmen wie gemeinsame Workshops oder informelle Treffen beitragen kann.

Ferner haben gesellschaftliche Entwicklungen, Trends und moderne Arbeitsmodelle keine Berücksichtigung finden können. Zu deren Auswirkungen auf das organisationale Commitment stehen derzeit nur begrenzt umfassende und verlässliche Forschungsergebnisse zur Verfügung (Blechsmidt, 2020, S. 15).

In der Gesellschaft wird Wissen als zentrale Ressource angesehen, die sich zunehmend verändert, wodurch das Wissen an Halbwertszeit verliert. Dies erfordert ein kontinuierliches Lernen und Anpassen, was entsprechend hohe Anforderungen an die Mitarbeiter stellt. Diese von den Mitarbeitern geforderte Anpassungsfähigkeit erschwert die Befriedigung des menschlichen Grundbedürfnisses nach Kontinuität. In Verbindung mit der Demografie und dem Fachkräftemangel, die dazu führen, dass Stellen vakant bleiben und andere Mitarbeiter deren Aufgaben übernehmen müssen, kann dies zu Überforderung und Unzufriedenheit führen.

Moderne Arbeitsmodelle wie Homeoffice (Arbeiten von Zuhause), Workation (Arbeiten an einem beliebigen Urlaubsort) und Jobsharing (zwei Mitarbeiter teilen sich eine Vollzeitarbeitsstelle) oder weitere aktuelle Trends verändern die Arbeitseinstellungen der Mitarbeiter drastisch. Die Arbeit muss zeitlich und örtlich flexibel sowie mit der Freizeit vereinbar sein, was dazu führen kann, dass die Mitarbeiter nicht mehr so stark an die Unternehmenszentrale oder den Standort gebunden sind. Die Bedeutung sowie die positiven Auswirkungen des Commitments für Organisationen sind jedoch evident. Verändert sich die Gesellschaft, wodurch eine Verschiebung des Commitments oder deren Foci beispielsweise auf die Freizeit zu erwarten ist, gilt es, dies im Modell des organisationalen Commitments zu berücksichtigen. Diese Entwicklungen könnten das Commitment entweder erschweren oder positiv beeinflussen, weshalb sie bei einer Überarbeitung des TCM Berücksichtigung finden müssen. Eine Aufnahme in das TCM in Form einer Trendkomponente, die die aktuellen gesellschaftlichen Veränderungen und Trends beinhaltet, die wiederum durch zu definierende Einflussfaktoren stimuliert werden kann, ist denkbar.

Zukünftige Forschungen zum organisationalen Commitment im Kontext des Generationswechsels und zu den offenen Forschungsgebieten können dazu beitragen, die bisher erarbeiteten Ergebnisse zu verfeinern und durch neue Erkenntnisse zu ergänzen. Speziell flexible Arbeitsmodelle, neue Führungsstile und aktuelle Trends könnten das Commitment der Mitarbeiter maßgeblich beeinflussen und sich auch in Zukunft weiterentwickeln. Die Erforschung der ausgeführten Aspekte kann Familienunternehmen gezielte Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Gestaltung des Generationswechsels bieten, um ihre Wettbewerbsfähigkeit und ihr langfristiges Bestehen zu sichern.

## Literaturverzeichnis

- Alberternst, C. & Moser, K. (2007). Vertrauen zum Vorgesetzten, organisationales Commitment und die Einstellung zum Mitarbeitergespräch. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 51(3), 116–127.  
<https://doi.org/10.1026/0932-4089.51.3.116>
- Allianz. (2024). *Allianz Risk Barometer: Cyber-Attacken als weltweites Top-Risiko 2024* [Pressemitteilung]. <https://commercial.allianz.com/news-and-insights/news/allianz-risk-barometer-2024-press-de.html>
- Bassewitz, U. von. (2017). *Erfolgreiche Unternehmensnachfolge: Den Übergang persönlich und unternehmerisch meistern*. Springer Gabler.
- Blehschmidt, J. (2020). *Quick Guide Trendmanagement: Wie Sie Trendwissen in Ihrem Unternehmen wirksam nutzen*. Springer Gabler.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz. (o. J.). *Definition Mittelstand*.  
<https://www.make-it-in-germany.com/de/service/glossar/glossar-mittelstand>
- Caspary, S. (2023). *Sozialisation von Nachkommen aus Unternehmerfamilien: Familiendynamik und Unternehmensnachfolge. Essentials*. Springer Fachmedien.
- Dämon, K. (2016). Veränderung lässt Mitarbeiter abwandern. *Wirtschaftswoche*.  
<https://www.wiwo.de/erfolg/beruf/change-management-veraenderung-laesst-mitarbeiter-abwandern/13946584.htmlVer%C3%A4nderung%20%C3%A4sst%20Mitarbeiter%20abwandern>
- deutschland.de. (2023). *Das Herz der deutschen Wirtschaft*. <https://www.deutschland.de/de/topic/wirtschaft/german-mittelstand-fakten-und-zahlen-zu-einem-deutschen-phaenomen>
- Dieckschulte, A. (2012). *Personalmanagement und -marketing*. Centaurus Verlag & Media KG.
- Eigen, P. (2007). „Was Du noch wissen solltest...“ Der Generationswechsel in Familienunternehmen und das Ringen um eine tragfähige Wirklichkeit. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 14(4), 392–403.  
<https://doi.org/10.1007/s11613-007-0049-1>
- Erk, W. (2017). *Mit organisationalem Commitment zum Unternehmenserfolg* (Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie Nr. 19). Ludwig-Maximilians-Universität München. [www.psy.lmu.de/wirtschaftspsychologie/EvidenzbasiertesManagement/dokumente/ebm\\_dossiers/ebm\\_19\\_commitment.pdf](http://www.psy.lmu.de/wirtschaftspsychologie/EvidenzbasiertesManagement/dokumente/ebm_dossiers/ebm_19_commitment.pdf)
- European Commission. (o. J.). *SME definition*. [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/sme-definition\\_en?prefLang=de](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/sme-definition_en?prefLang=de)



- Felden, B. & Hack, A. (2014). *Management von Familienunternehmen: Besonderheiten - Handlungsfelder - Instrumente*. Springer Gabler.
- Felfe, J. (2020). *Mitarbeiterbindung* (2. überarb. und erw. Aufl.). Hogrefe Verlag GmbH. <https://doi.org/10.1026/02505-000>
- Fels, M., Suprinovič, O., Schlömer-Laufen, N. & Kay, R. (2021). *Daten und Fakten: Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2022 bis 2026*. Institut für Mittelstandsforschung Bonn. [https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/daten\\_und\\_fakten/dokumente/Daten-und-Fakten-27\\_2021.pdf](https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/daten_und_fakten/dokumente/Daten-und-Fakten-27_2021.pdf)
- Fittkau, K.-H. & Reinhardt, H. (2023). *Burnout und Commitment: Die Stärkung des organisationalen Commitments als Möglichkeit der Burnout-Prävention. Essentials*. Springer Gabler.
- Fueglistaller, U., Müller, C. & Volery, T. (2004). *Entrepreneurship: Modelle - Umsetzung - Perspektiven Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Lehrbuch*. Gabler.
- Gallup. (2023). *Engagement Index: Deutschland 2023*. <https://www.gallup.com/file/de/472028/Engagement%20Index%20Deutschland.pdf>
- Garnitz, J., Maltzan, A. von & Müller, J. (2023). Nachfolge-Monitoring deutscher Familienunternehmen: Eine empirische Analyse auf Datenbasis der Datenbank FamData. *ifo Schnelldienst*, 76.(12), 46–50. <https://www.ifo.de/publikationen/2023/aufsatz-zeitschrift/nachfolge-monitoring-deutscher-familienunternehmen>
- Hammes, S. & Neuberger, M. (2021). *Herausforderung Unternehmensnachfolge: Informationen für Unternehmensübergeber und Nachfolger*. [https://www.bw.ihk.de/\\_Resources/Persistent/f639ccc46645e17d3a6fa2214d8a103eae833fa9/PM\\_05\\_2022\\_Anlage\\_Broschüre\\_20220113.pdf](https://www.bw.ihk.de/_Resources/Persistent/f639ccc46645e17d3a6fa2214d8a103eae833fa9/PM_05_2022_Anlage_Broschüre_20220113.pdf)
- Hennig, M. (2010). Soziales Kapital und seine Funktionsweise. In C. Stegbauer & R. Häußling (Hrsg.), *Handbuch Netzwerkforschung* (S. 177–189). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Horeth, M. (2021). *Intellectual Property in Innovationskooperationen: Zuordnung von IP in unternehmensübergreifenden Prozessen der Innovationserstellung*. Springer Gabler.
- Hötzel, K. (2023). *Gesprächsführung in Psychotherapie und Beratung: Ein Übungsbuch mit Rollenspielen zur Vorbereitung auf die Approbationsprüfung*. Springer.

- Institut für Mittelstandsforschung Bonn. (o. J.a). *KMU-Definition der Europäischen Kommission*. <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-der-eu-kommission>
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn. (o. J.b). *KMU-Definition des IfM Bonn*. <https://www.ifm-bonn.org/definitionen-/kmu-definition-des-ifm-bonn>
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn. (o. J.c). *Mittelstandsdefinition des IfM Bonn*. <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/mittelstandsdefinition-des-ifm-bonn>
- Kanning, U. P. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung: Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*. Springer.
- Karst, K., Segler, T. & Gruber, K. F. (2000). *Unternehmensstrategien erfolgreich umsetzen durch Commitment Management*. Springer.
- Klaiber, S. (2018). *Organisationales Commitment: Der Einfluss lernförderlicher Der Einfluss lernförderlicher Aspekte bei der Arbeit auf die Mitarbeiterbindung*. Springer VS.
- Koch, A. (2020). Zunehmendes Veränderungstempo: Wieviel Change halten Mitarbeiter aus? In M. Harwardt, P. F.-J. Niermann, A. M. Schmutte & A. Steuernagel (Hrsg.), *Führen und Managen in der digitalen Transformation: Trends, Best Practices und Herausforderungen* (S. 167–182). Springer Gabler.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail: Compelling lessons from the mistakes companies have made trying to implement change. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- Krüger, W. (2006). Unternehmensnachfolge - Wie managt man den Generationenwechsel?. In W. Krüger, G. Klippstein, R. Merk & V. Wittberg (Hrsg.), *Praxis-handbuch des Mittelstands: Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen* (S. 169–183). Gabler.
- Lauer, T. (2021). *Quick Guide Change Management für alle Fälle: Was uns Case Studies lehren. Quick Guide*. Springer Gabler.
- Leiß, G. (2019). Gesellschaftliche Pluralität und familiäre Identität: Zur Evolution der Gesellschaftliche Pluralität und familiäre Identität: Unternehmerfamilie am Beispiel der Nachfolge in Familienunternehmen. In H. Kleve & T. Köllner (Hrsg.), *Soziologie der Unternehmerfamilie: Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven* (S. 169–185). Springer VS.
- LeMar, B. (2014). *Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen: Mit Gefühl und Kalkül den Wandel gestalten* (2., vollständig überarb. und erw. Aufl.). Springer Gabler.

- Lust, W. (2020). Familieninterne Lösungen als Nachfolgestrategie. In A. Wieseahn (Hrsg.), *Unternehmensnachfolge: Praxishandbuch für Familienunternehmen* (2., akt. und erw. Aufl., S. 91–102). Springer Gabler.
- Meseth, W. (2020). Systemtheorie. In G. Weiß & J. Zirfas (Hrsg.), *Handbuch Bildungs- und Erziehungsphilosophie* (S. 663–676). Springer VS.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.  
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Sage.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.  
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Mueller-Harju, D. (2013). *Generationswechsel im Familienunternehmen: Mit Emotionen und Konflikten konstruktiv umgehen* (2. Aufl.). Springer Gabler.
- Nadvornik, W. & Nadvornik, L. (2023). Die Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen – ein betriebswirtschaftlicher Überblick mit besonderer Berücksichtigung der Co-Creation. In C. Duller, M. R. W. Hiebl, M. Kuttner, S. Mayr & C. Mitter (Hrsg.), *Herausforderungen im Management von Familienunternehmen: Werte - Wachstum - Controlling - Krisenbewältigung* (S. 151–167). Springer Gabler.
- Nagl, A. (2019). Was ist bei der Regelung der Nachfolge zu bedenken? Handlungsempfehlungen für die Praxis. In A. Nagl (Hrsg.), *Wie regele ich meine Nachfolge? Leitfaden für Familienunternehmen* (S. 19–35). Springer Gabler.
- Piscula, J. & Letter, M. (2020). Psychologische Aspekte der Unternehmensnachfolge. In A. Wieseahn (Hrsg.), *Unternehmensnachfolge: Praxishandbuch für Familienunternehmen* (2., akt. und erw. Aufl., S. 307–318). Springer Gabler.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-27455-9\\_29](https://doi.org/10.1007/978-3-658-27455-9_29)
- Richter, T. (2023). Warum Unternehmen nach einem Generationswechsel sterben - und wie Sie mit einem Kulturwandel gegensteuern können. In C. Kastner, D. Hessemmer, C. Jacob & P. Plugmann (Hrsg.), *Innovative Unternehmensführung: Erprobte Strategien, Techniken und Booster, die Unternehmen und Start-ups zukunftsfähig machen* (S. 69–82). Springer Gabler.

- Rodenstock, B. (2019). Wie sichere ich Familie, Unternehmen und Eigentum für die Zukunft? Strategien und Beziehungsmanagement bei der Übergabe von Familienunternehmen. In A. Nagl (Hrsg.), *Wie regele ich meine Nachfolge? Leitfaden für Familienunternehmen* (S. 37–57). Springer Gabler.
- Rolfe, M. (2019). *Positive Psychologie und organisationale Resilienz: Stürmische Zeiten besser meistern*. Springer.
- Ruckau, S. (2021). *Psychological Ownership: Eine identitätsbasierte Betrachtung im Kontext der Unternehmensnachfolge*. Springer Fachmedien.
- Schiessler, B. (2013). Die Rolle der Organisationsentwicklung im Change Management. In M. Landes & E. Steiner (Hrsg.), *Psychologie der Wirtschaft* (S. 589–611). Springer Fachmedien.
- Schlömer-Laufen, N. & Rauch, A. (2022). Internal and external successions in family firms: A meta-analysis. *Journal of Family Business Management*, 12(1), 24–40. <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2020-0025>
- Schmitz, S. (2022). *Systemisches Coaching als Erfolgsfaktor im Change Management*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39127-0>
- Schreyögg, A. (2010). Ist Coaching reine Prozessberatung oder sind hier auch andere Beratungsmodelle relevant? *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 17, 119–132. <https://doi.org/10.1007/s11613-010-0185-x>
- Schüßler, M. & Weller, I. (2017). Organisationales Commitment. In A. Martin (Hrsg.), *Organizational Behaviour: Verhalten in Organisationen* (2., akt. und erw. Aufl., S. 234–253). W. Kohlhammer.
- Schwartz, M. (2023). *Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2022: Knappheit an Nachfolgekandidaten nimmt zu, Misserfolge dürften häufiger werden*. KfW Research. <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2023/Fokus-Nr.-424-Maerz-2023-Nachfolge.pdf>
- Schwartz, M. (2024). *Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2023: Trotz Nachfolgerengpass sind drei Viertel der Übergaben bis Ende 2024 geregelt*. KfW Research. [www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2024/Fokus-Nr.-450-Februar-2024-Nachfolge.pdf](https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2024/Fokus-Nr.-450-Februar-2024-Nachfolge.pdf)
- Solinger, O. N., van Olfen, W. & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *The Journal of applied psychology*, 93(1), 70–83. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>

- Statistisches Bundesamt. (2024). *Anteile Kleine und Mittlere Unternehmen 2022 nach Größenklassen in %*. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/Tabellen/wirtschaftsabschnitte-insgesamt.html>
- Stiftung Familienunternehmen. (2021). *Deutschlands 50 älteste Familienunternehmen: Über Jahrhunderte Krisen überwunden*. <https://www.familienunternehmen.de/de/news/ueber-jahrhunderte-krisen-ueberwunden>
- Stiftung Familienunternehmen. (2023). *Definition von Familienunternehmen: Die Familie entscheidet*. <https://www.familienunternehmen.de/de/news/definition-von-familienunternehmen>
- Stiftung Familienunternehmen. (2024). *Daten, Fakten, Zahlen zu Familienunternehmen*. <https://www.familienunternehmen.de/de/news/daten-fakten-zahlen-zu-familienunternehmen#relatedPublications>
- Teerling, J. (2023). Cross-over Mediation - Familie und Wirtschaft: Die Unternehmensnachfolge. In S. Kracht, A. Niedostadek & P. E. Sensburg (Hrsg.), *Praxishandbuch Professionelle Mediation: Methoden, Tools, Marketing und Arbeitsfelder* (S. 707–717). Springer.
- van Dick, R. (2017). *Identifikation und Commitment fördern* (2., überarb. und erw. Aufl.). Hogrefe.
- Verband Deutscher Hidden Champions e. V. (o. J.). *Hidden Champions*. Die unbekanntesten Weltmarktführer. <https://vdhc-ev.de/hidden-champion/>
- Weissman, A. & Schultheiss, B. (2006). Familienunternehmen - Auslaufmodelle oder Hoffnungsträger?. In W. Krüger, G. Klippstein, R. Merk & V. Wittberg (Hrsg.), *Praxishandbuch des Mittelstands: Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen* (S. 71–87). Gabler.
- Welk, S. (2015). *Die Bedeutung von Führung für die Bindung von Mitarbeitern: Ein Vergleich unterschiedlicher Führungsstile im Kontext der Generation Y*. Springer Gabler.
- Werther, S. & Jacobs, C. (2014). *Organisationsentwicklung - Freude am Change*. Springer.
- Westphal, A. (2011). *Ethikbasierte Unternehmensführung und Commitment der Mitarbeiter*. Gabler.
- Westphal, A. & Gmür, M. (2009). Organisationales Commitment und seine Einflussfaktoren: Eine qualitative Metaanalyse. *Journal für Betriebswirtschaft*, 59(4), 201–229. <https://doi.org/10.1007/s11301-009-0054-x>

Zacherl, M., Freibichler, W., Pannes, S. & Dersch, N. (2020). *Change Management Kompass 2020: Starke Führung als wichtigster Faktor für erfolgreiche Transformation*. Porsche Consulting. [https://www.porsche-consulting.com/sites/default/files/2023-04/change\\_management\\_kompass\\_2020\\_c\\_porsche\\_consulting-v3.pdf](https://www.porsche-consulting.com/sites/default/files/2023-04/change_management_kompass_2020_c_porsche_consulting-v3.pdf)

## Eigenständige Erklärung

„Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Arbeit wurde bisher weder gesamt noch in Teilen einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.“

Eigeltingen, 28.09.2024

Katrin Reger