



Mitarbeiterbindung in Familienunternehmen: Die Arbeitnehmerperspektive

Auswertung der Schwerpunktbefragung auf den
Karrieretagen Familienunternehmen 2023



Impressum

Herausgeber:



Stiftung Familienunternehmen

Prinzregentenstraße 50

80538 München

Telefon: +49 (0) 89 / 12 76 400 02

Telefax: +49 (0) 89 / 12 76 400 09

E-Mail: info@familienunternehmen.de

www.familienunternehmen.de

Erstellt von:



Lehrstuhl für Unternehmensführung

TUM School of Management

Technische Universität München

Arcisstraße 21

80333 München

Prof. Dr. Alwine Mohnen

Karina Konieczny

<https://www.fa.mgt.tum.de/cm/home/>

© Stiftung Familienunternehmen, München 2024

Titelbild: Oleg Malshakov | Adobe Stock

Abdruck und Auszug mit Quellenangabe

Zitat (Vollbeleg):

Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Mitarbeiterbindung in Familienunternehmen: Die Arbeitnehmerperspektive – Auswertung der Schwerpunktbefragung auf den Karrieretagen Familienunternehmen 2023, erstellt von Prof. Dr. Alwine Mohnen und Karina Konieczny, München 2024, www.familienunternehmen.de

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse.....	V
A. Einführung.....	1
B. Methodik und Teilnehmer.....	3
C. Befragungsergebnisse	5
I. Bereitschaft zum Wohnortwechsel.....	5
II. Geplante Verweildauer und motivierende Faktoren für Mitarbeiter	6
III. Arbeitgeberwechsel und motivierende Gründe	9
IV. Präferenzen für Anreize	11
Abbildungsverzeichnis	13
Literaturverzeichnis	15

Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Diese Studie analysiert die Ansprüche, Wünsche und Präferenzen von Arbeitnehmern¹ an (zukünftige) Arbeitgeber mit einem besonderen Fokus auf relevante Faktoren der Mitarbeiterbindung. Sie basiert auf Umfragen unter den Teilnehmern der Karrieretage Familienunternehmen im Jahr 2023.

Im Zentrum der Untersuchung stehen insbesondere die Beweggründe für ein langfristiges Bleiben beziehungsweise das (frühzeitige) Verlassen eines Arbeitgebers. Aus den Untersuchungsergebnissen lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

- 29,0 % der Befragten sind nicht bereit, für ihren Arbeitgeber den Wohnort zu wechseln. Bei den Befragungen des Vorjahres waren es 22,0 %. Die Tendenz ist somit weiterhin steigend und stellt einen bedeutenden Trend hinsichtlich der Rekrutierung von Mitarbeitern dar.
- Maximal drei Jahre planen 31,6 % der Befragten bei ihrem jetzigen/nächsten Arbeitgeber tätig zu sein. Mit zunehmendem Alter der Befragten steigt die Tendenz, länger im Unternehmen verbleiben zu wollen. Wichtige Motivatoren, um die Befragten länger halten zu können, sind unter anderem: Angenehme Arbeitsatmosphäre und Teamzusammenhalt, Weiterbildungen/Zusatzqualifikationen/Coachings, Mental Health Maßnahmen und Bonuszahlungen.
- Als häufigster Grund für einen Arbeitgeberwechsel wird die Unzufriedenheit mit den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten genannt, gefolgt von Unzufriedenheit mit der Unternehmensführung oder dem direkten Vorgesetzten. An dritter Stelle steht die Attraktivität eines besseren alternativen Jobangebots.
- Wirksame Anreize erhöhen die Chance, Mitarbeiter langfristig an ein Unternehmen zu binden. Der Mehrheit der Befragten (55,4 %) sind dabei materielle und immaterielle Faktoren zu gleichen Teilen wichtig. Hervorzuheben ist das abweichende Bild in der Altersgruppe unter 35 Jahren. Die überwältigende Mehrheit dieser Teilnehmer (57,3 %) erklärt, dass nicht-finanzielle Faktoren für sie von größerer Bedeutung seien.

1 Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Studie das generische Maskulinum verwendet. Die in dieser Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Geschlechter.

A. Einführung

In vielen Branchen sind Fachkräfte knapp. Die Bindung von qualifizierten und talentierten Mitarbeitern ist daher entscheidend, um Wissen und Erfahrung im Unternehmen zu halten. Der Verlust von Mitarbeitern bedeutet nicht nur den Abgang von Know-how, sondern auch Kosten für die Rekrutierung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter sowie potenzielle Produktivitätsverluste. Mitarbeiterbindung ist ein wesentlicher Bestandteil, um eine positive Arbeitsumgebung zu schaffen. Diese wiederum ist ein zentrales Element einer positiven und stabilen Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur hat einen bedeutenden Einfluss auf die Reputation eines Unternehmens, die wiederum die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber beeinflusst. Eine effektive Mitarbeiterbindung trägt zudem dazu bei, die Arbeitszufriedenheit zu steigern, die Mitarbeiterloyalität zu festigen sowie die langfristige Stabilität und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern.²

Wie lange planen Sie, bei Ihrem nächsten Arbeitgeber tätig zu sein? Welche Gründe könnten Sie dazu motivieren, dass Sie länger als geplant bei Ihrem jetzigen/zukünftigen Arbeitgeber bleiben? Diesen und weiteren Fragen im Themenbereich „Mitarbeiterbindung“ sind wir im Rahmen der Umfragen bei den drei Karrieretagen Familienunternehmen im Jahr 2023 auf den Grund gegangen.

Seit dem Jahr 2009 werden kontinuierlich Daten zu den beruflichen Perspektiven bei Familienunternehmen und deren Attraktivität gesammelt. Diese Datenerhebungen adressieren unterschiedliche, aktuelle Themenschwerpunkte mit Bezug zu Bewerbern und Bewerbungen. Der „Karrieretag Familienunternehmen“ ist eine Initiative des Entrepreneurs Club in Kooperation mit der Stiftung Familienunternehmen. Etwa 50 Familienunternehmen präsentieren sich bei einem gastgebenden Unternehmen vor rund 650 akkreditierten Kandidaten. Die Technische Universität München begleitet den Karrieretag seit 2013.

*Mitarbeiterbindung
als Strategie
gegen den
Fachkräftemangel*

2 Vgl., z. B. Phillips et al. (2003), Reichert (2014).

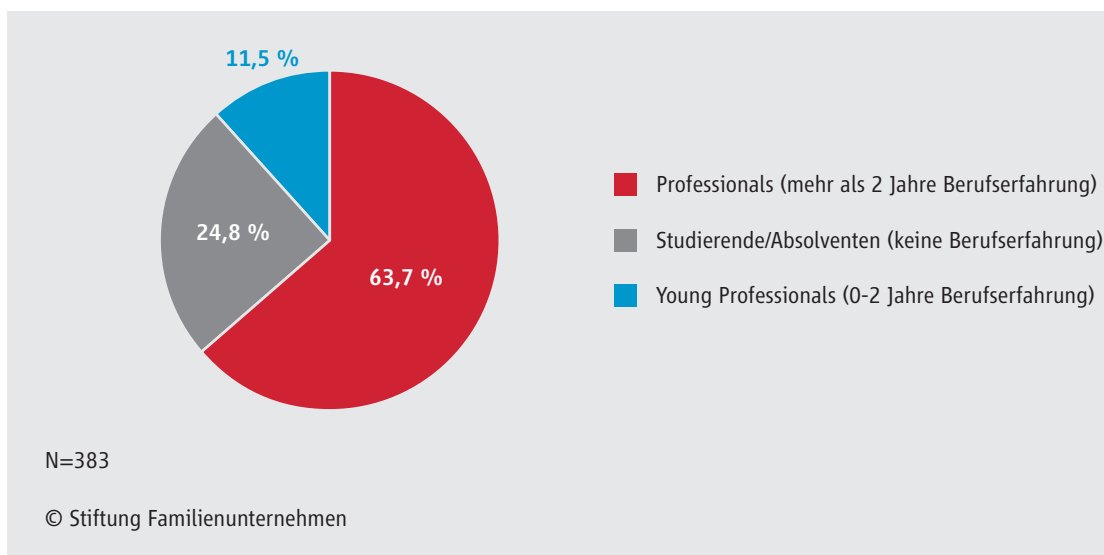
B. Methodik und Teilnehmer

Zur Analyse der Erwartungen der Teilnehmer an ihre (zukünftigen) Arbeitgeber und potenzielle Anreize, die zu einer langfristigen Bindung an diesen führen können, wurden die akkreditierten Teilnehmer der Karrieretage Familienunternehmen bei der WOLFF & MÜLLER Holding GmbH & Co. KG in Stuttgart, der PERI SE in Weißenhorn und der Viega GmbH & Co. KG in Attendorn befragt.

Die vorliegende Stichprobe umfasst 397 Teilnehmer, wovon 61,9 % männlich und 37,1 % weiblich sind.³ Hinsichtlich des Bildungsniveaus verzeichnen 25,2 % der Befragten einen Bachelorabschluss, während 57,9 % einen Master- oder Diplomabschluss aufweisen; 9,1 % können eine Promotion vorweisen. Der Großteil der Befragten (72,7 %) verfügt über einen fachlichen Hintergrund in den Wirtschaftswissenschaften oder dem (Wirtschafts-)Ingenieurwesen. Die übrigen 27,3 % verteilen sich auf Studienrichtungen wie Informatik, Recht, Natur-, Geistes- und Sozialwissenschaften sowie weitere Fachgebiete.

Ein hoher Anteil der Teilnehmer (75,2 %) verfügt über Berufserfahrung (vgl. Abb. 1). Innerhalb dieser Gruppe weisen 11,5 % eine Berufserfahrung von bis zu zwei Jahren (Young Professionals) auf, während 63,7 % mehr als zwei Jahre Berufserfahrung (Professionals) vorweisen können. Ein Anteil von 24,8 % der Befragten weist keinerlei Berufserfahrung auf und gehört somit der Gruppe der Studierenden/Absolventen an.

Abbildung 1: Berufserfahrung der Teilnehmer



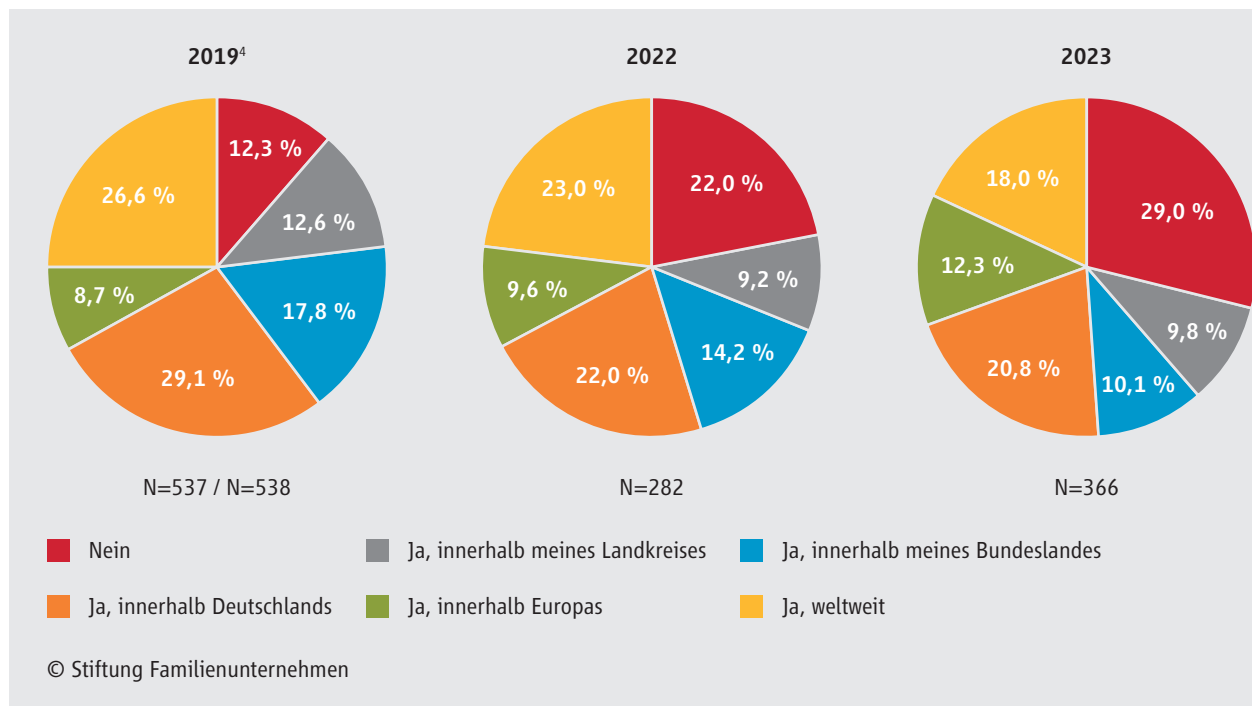
³ Die Prozentwerte ergeben addiert nicht 100 %, da keine Angabe zum Geschlecht des verbleibenden Anteils der Stichprobe vorliegt.

C. Befragungsergebnisse

In Bezug auf die wiederkehrenden Fragen haben sich im Vergleich zur vorherigen Umfrage keine signifikanten Veränderungen ergeben. Die drei wichtigsten Kriterien bei der Auswahl eines Arbeitgebers bleiben unverändert: attraktive Vergütung und Sozialleistungen, eine positive Arbeitsatmosphäre und Teamzusammenhalt sowie Zukunftsfähigkeit und Innovationskraft. Insbesondere im Bereich einer positiven Arbeitsatmosphäre und Teamzusammenhalt zeigen Familienunternehmen eine deutliche Stärke, die es zu nutzen gilt. 76,8 % der Befragten empfinden diese Aspekte in großen Familienunternehmen als überlegen im Vergleich zu großen Nicht-Familienunternehmen.

I. Bereitschaft zum Wohnortwechsel

Abbildung 2: *Bereitschaft zum Wohnortwechsel – Vergleich der Umfrageergebnisse 2019, 2022 und 2023*



Die Umfrageteilnehmer sind immer weniger bereit, ihren Wohnort zu wechseln. Innerhalb der Grenzen ihres Landkreises sind 9,8 % (2022: 9,2 %) ⁵ und auf Bundeslandesebene 10,1 % (2022: 14,2 %) der Befragten in Bezug auf ihren Wohnort mobil (vgl. Abb. 2). Ein großer Anteil von 20,8 % (2022: 22,0 %) der Studienteilnehmer ist bereit, im Rahmen einer beruflichen Gelegenheit den Wohnort deutschlandweit zu verändern. Eine beachtliche Anzahl zeigt sich

4 Die Stichprobengröße variiert in dieser Auswertung aufgrund nicht vollständiger oder nicht adäquater Beantwortung der Frage. Daher übersteigt die Summe 100 %.

5 Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2023).

sogar dazu bereit, für eine berufliche Position den Lebensmittelpunkt auf europäischer 12,3 % (2022: 9,6 %) oder globaler Ebene 18,0 % (2022: 23,0 %) zu verlagern. Allerdings ist eine in der Tendenz steigende Anzahl von 29,0 % (2022: 22,0 %) der Befragten gar nicht bereit, für eine neue berufliche Position den Wohnort zu wechseln. Die schwindende Bereitschaft zum Wohnortwechsel scheint sich durch die COVID-19-Pandemie extrem verstärkt zu haben. Vergleicht man die Ergebnisse mit denen der Studie von 2019, so ist ein Anstieg um 16,7 Prozentpunkte festzustellen (vgl. Abb. 2). Lediglich die Bereitschaft, den Wohnort innerhalb Europas zu wechseln, hat mit einem Anstieg von etwa drei Prozentpunkten im Vergleich zu 2019 zugenommen.

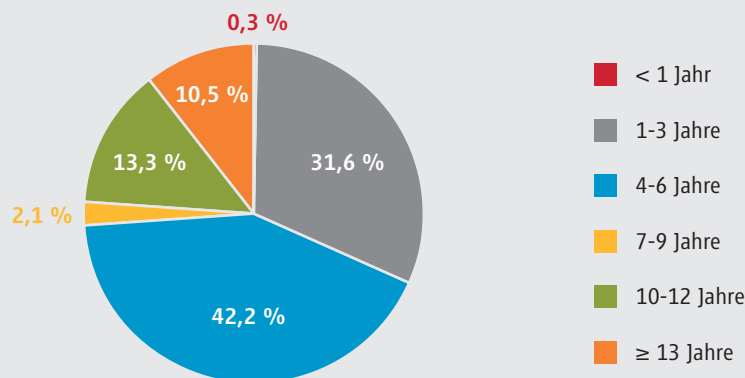
II. Geplante Verweildauer und motivierende Faktoren für Mitarbeiter

Der Großteil der Befragten plant, zwischen vier und sechs Jahre beim nächsten Arbeitgeber tätig zu sein (vgl. Abb. 3). Abbildung 4 zeigt, dass 60,7 % derer, die vier bis sechs Jahre bei ihrem nächsten Arbeitgeber tätig sein möchten, jünger als 35 Jahre alt sind. Eine Verweildauer von einem bis drei Jahren streben 31,6 % der Befragten an, wovon dreiviertel (75,3 %) jünger als 35 Jahre alt sind. Nur 2,1 % der Teilnehmer geben an, zwischen sieben und neun Jahren bei ihrem nächsten Arbeitgeber arbeiten zu wollen, wovon der Großteil 55 Jahre oder älter ist. Zwischen zehn und zwölf Jahren planen 13,3 % der Teilnehmer ihre nächste Betriebszugehörigkeit, von denen alle zwischen 35 und 45 Jahre alt sind. 10,5 % geben an, mindestens 13 Jahre bei ihrem nächsten Arbeitgeber bleiben zu wollen. Die Mehrheit (54,3 %) dieser Befragten ist zwischen 45 und 55 Jahre alt. 0,3 % der Befragten geben eine Plandauer von maximal einem Jahr an, wobei es sich vermutlich um befristete Verträge handelt.

Rund ein Drittel möchte maximal 3 Jahre beim jetzigen/nächsten Arbeitgeber bleiben

Abbildung 3: Geplante Verweildauer beim nächsten Arbeitgeber

Wie lange wollen/planen Sie bei Ihrem jetzigen/nächsten Arbeitgeber tätig zu sein? (in Jahren)



N=332

© Stiftung Familienunternehmen

Abbildung 4: Geplante Verweildauer nach Altersgruppen

	< 1 Jahr	1-3 Jahre	4-6 Jahre	7-9 Jahre	10-12 Jahre	≥ 13 Jahre
< 25 Jahre	18,2 %	32,4 %	15,7 %	0,0 %	0,0 %	2,9 %
25 - < 35 Jahre	18,2 %	42,9 %	45,0 %	18,2 %	0,0 %	22,9 %
35 - < 45 Jahre	36,4 %	18,1 %	25,7 %	18,2 %	100,0 %	20,0 %
45 - < 55 Jahre	9,1 %	3,8 %	7,9 %	27,3 %	0,0 %	54,3 %
≥ 55 Jahre	18,2 %	2,9 %	5,7 %	36,4 %	0,0 %	0,0 %

■ Altersgruppe mit dem höchsten Anteil

Die Teilnehmenden wurden bezüglich fünf übergeordneter Kategorien befragt, welche Faktoren für sie einen Anreiz darstellen würden, doch länger als ursprünglich geplant bei einem Arbeitgeber zu bleiben. Diese fünf Kategorien sind: „Arbeitsumfeld und Organisation“, „Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten“, „Gesundheit und Freizeit“, „Kultur und Kommunikation“ und „Vorteile und Benefits“ (vgl. Abb. 5).

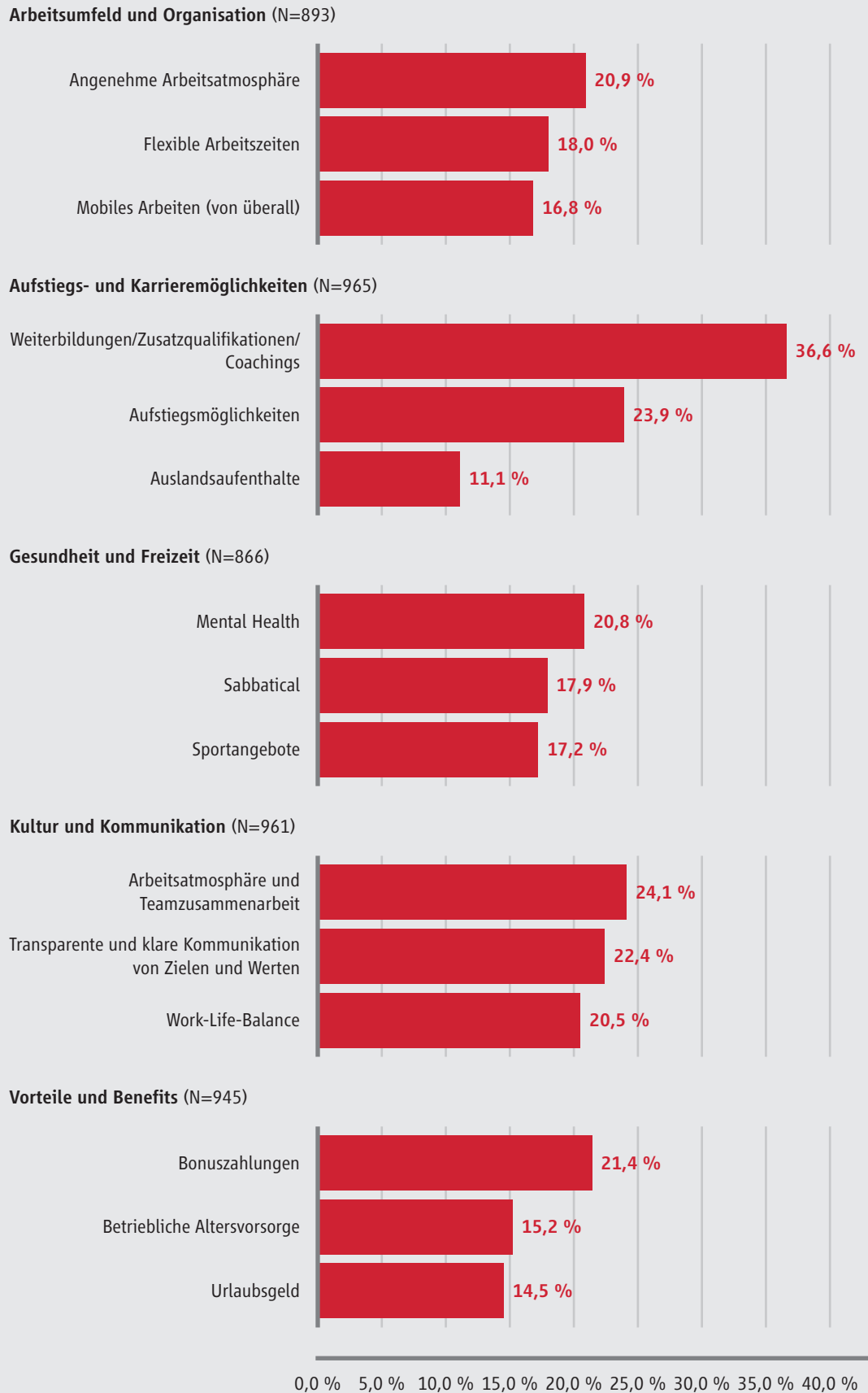
Im Bereich „Arbeitsumfeld und Organisation“ sind die Top-3-Faktoren, die Mitarbeiter länger an ein Unternehmen binden können, eine angenehme Arbeitsatmosphäre (20,9 % der Stimmen) sowie flexible Arbeitszeiten (18,0 % der Stimmen) und mobiles Arbeiten (16,8 % der Stimmen).⁶

Im Hinblick auf die „Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten“ geben 36,6 % der Befragten an, dass Sie Weiterbildungen/Zusatzqualifikationen/Coachings dazu bewegen können, länger als geplant im Unternehmen zu verbleiben. 23,9 % der Stimmen entfallen auf Aufstiegsmöglichkeiten und 11,1 % auf Auslandsaufenthalte.

In der Kategorie „Gesundheit und Freizeit“ geben 20,8 % der Befragten „Mental Health“ Maßnahmen als wichtigsten Anreiz an, um länger als geplant in einem Unternehmen zu arbeiten, gefolgt von der Option eines Sabbaticals (17,9 %) und Sportangeboten (17,2 %).

6 Homeoffice wurde mit 10,1 % als viertwichtigster Faktor genannt.

Abbildung 5: Motivatoren für eine längere Verweildauer⁷



© Stiftung Familienunternehmen

7 Aufgrund der möglichen Mehrfachnennungen (maximal drei Nennungen) übersteigt das N bezüglich dieser Frage die Größe der Gesamtstichprobe.

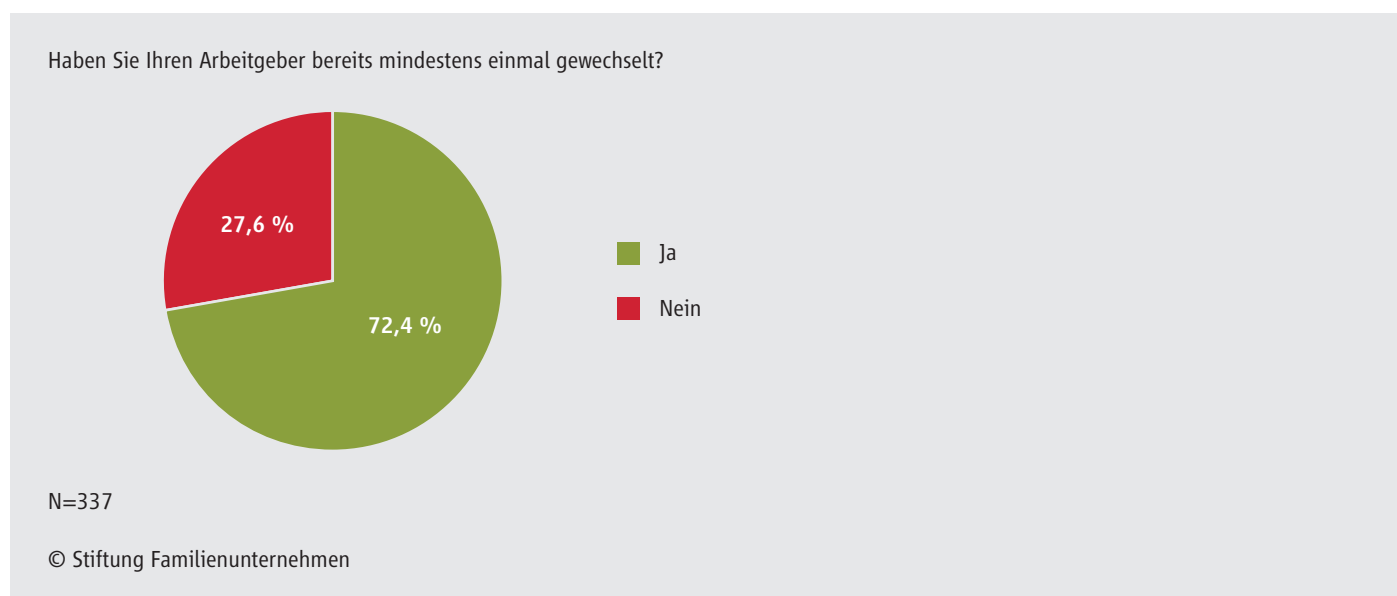
Im Rahmen von „Kultur und Kommunikation“ stellt die Arbeitsatmosphäre und der Teamzusammenhalt (24,1 %) den bedeutendsten Anreiz für die Befragten dar, um länger bei einem Arbeitgeber zu verbleiben. Des Weiteren sind transparente und klare Kommunikation von Zielen und Werten (22,4 %) sowie die Work-Life-Balance (20,5 %) wesentliche Motivatoren für die Befragten. Hier haben Familienunternehmen einen inhärenten Wettbewerbsvorteil, da 76,8 % der Befragten große Familienunternehmen im Vergleich zu großen Nicht-Familienunternehmen als besser hinsichtlich guter Arbeitsatmosphäre und Teamgeist einschätzen.

Im Bereich „Vorteile und Benefits“ dominieren deutlich die monetären Faktoren als Anreize: Bonuszahlungen (21,4 %), Betriebliche Altersvorsorge (15,2 %) und Urlaubsgeld (14,5 %).

III. Arbeitgeberwechsel und motivierende Gründe

Knapp dreiviertel (72,4 %) der Teilnehmer haben ihren Arbeitgeber bereits mindestens einmal gewechselt (vgl. Abb. 6).

Abbildung 6: Arbeitgeberwechsel



Der meistgenannte Grund für diesen Wechsel ist die Unzufriedenheit mit den eigenen Entwicklungsmöglichkeiten (17,8 %), dicht gefolgt von der Unzufriedenheit mit der Unternehmensführung oder dem direkten Vorgesetzten (17,2 %). Erst an dritter Stelle folgt das bessere alternative Jobangebot (15,8 %). Auffallend ist, dass fehlende flexible Arbeitsmodelle (Unzufriedenheit mit Arbeitszeiten und -ort) mit 4,5 % der Stimmen alleine keinen maßgeblichen Grund darstellen, um ein Unternehmen zu verlassen. Wie in Abschnitt II beschrieben, sind flexible Arbeitsmodelle jedoch ein wichtiger Anreiz für Mitarbeiter, zu bleiben. Die Studie der Stiftung Familienunternehmen (2023) zum Thema New Work zeigt auf, dass Arbeitgeber

dadurch ihre Attraktivität für (potenzielle) Arbeitnehmer massiv erhöhen können, da beispielsweise 96 % der Befragten es präferieren, ihrer Tätigkeit (teilweise) außerhalb des gewöhnlichen Arbeitsplatzes nachzugehen. Flexible Arbeitsmodelle stellen somit wichtige Hebel für Unternehmen dar, um die Fluktuationsrate zu ihren Gunsten zu beeinflussen.

Abbildung 7: Gründe für den Arbeitgeberwechsel⁸

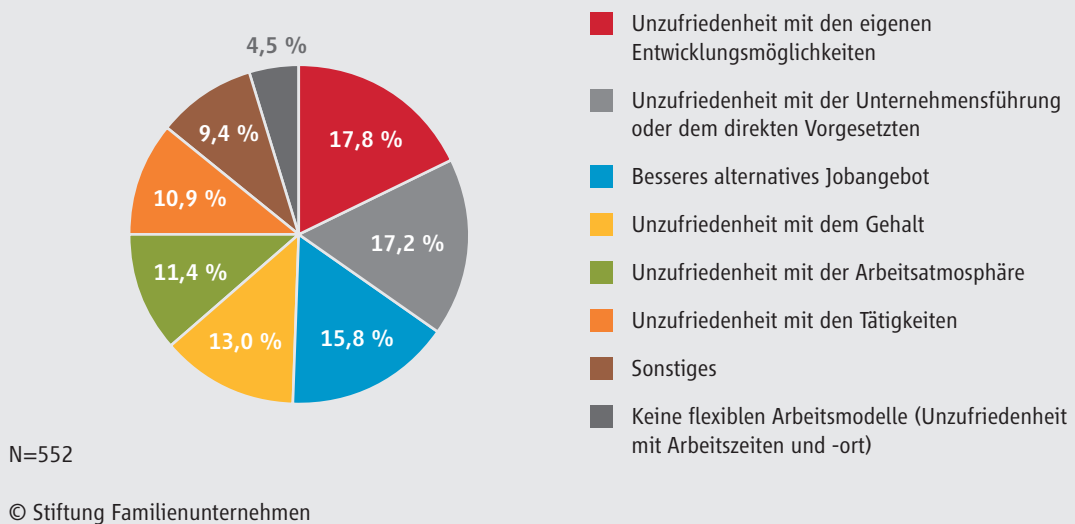
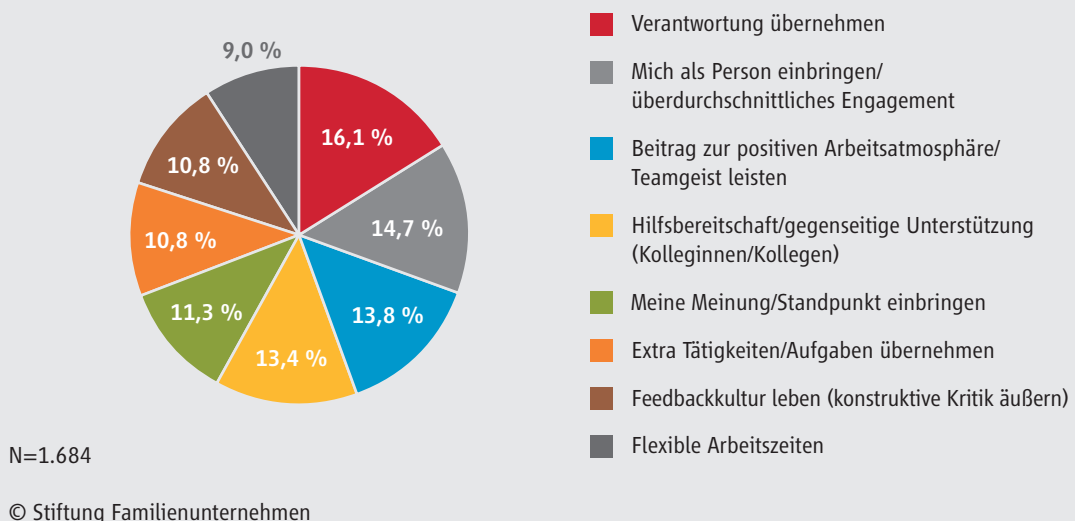


Abbildung 8: Ressourceneinsatzbereitschaft der Teilnehmer⁹

Was sind Sie bereit einzusetzen, wenn alle Faktoren passen?



8 Aufgrund der möglichen Mehrfachnennungen (maximal acht Nennungen) übersteigt das N bezüglich dieser Frage die Größe der Gesamtstichprobe.

9 Aufgrund der möglichen Mehrfachnennungen (maximal acht Nennungen) übersteigt das N bezüglich dieser Frage die Größe der Gesamtstichprobe.

Darüber hinaus wurden die Teilnehmer befragt, was sie bereit sind, zu leisten, wenn alle Faktoren passen. Die drei meistgenannten Aspekte, die die Befragten einbringen würden, sind die Übernahme von Verantwortung (16,1 %), sich als Person einzubringen/überdurchschnittliches Engagement zu zeigen (14,7 %) sowie einen Beitrag zur positiven Arbeitsatmosphäre/ Teamgeist zu leisten (13,8 %). Die wenigsten sind jedoch bereit, flexible Arbeitszeiten einzusetzen (9,0 %). Basierend auf der Gesamtanzahl der Antworten, lässt sich ableiten, dass die Teilnehmer eine hohe Bereitschaft zeigen, einen erheblichen Beitrag (in Form der genannten Faktoren) zu leisten, sofern alle relevanten Faktoren von der Arbeitgeberseite aus passen.

IV. Präferenzen für Anreize

Grundlegend lässt sich zwischen materiellen und immateriellen (nicht-finanziellen) Anreizen unterscheiden. Zu den materiellen Faktoren zählen zum Beispiel das Gehalt, Bonuszahlungen und ein Dienstwagen, wohingegen immaterielle Faktoren beispielsweise Arbeitsinhalte und Anerkennung umfassen.¹⁰ Derartige Anreizsysteme sind wesentlich für eine langfristige Mitarbeiterbindung.¹¹

Für die langfristige Bindung an ein Unternehmen gibt die Mehrheit (55,4 %) an, dass ihnen materielle und immaterielle Faktoren zu gleichen Teilen wichtig sind (vgl. Abb. 9). 29,2 % der Befragten sind nicht-finanzielle Faktoren wichtiger, wohingegen 15,5 % mehr Wert auf die materiellen Faktoren legen. Betrachtet man nur die unter 35-Jährigen, so zeichnet sich ein anderes Bild. Nur 1,2 % der Befragten in dieser Altersklasse geben an, dass ihnen beide, materielle und immaterielle Faktoren, gleich wichtig sind (vgl. Abb 10). Die Mehrheit (57,3 %) der Teilnehmer gibt an, dass ihnen nicht-finanzielle Faktoren wichtiger sind als materielle Faktoren (41,5 %) im Hinblick auf die langfristige Bindung an einen Arbeitgeber.

Die Ergebnisse zeigen: Die Faktoren, die eine Person dazu veranlassen, bei einem Arbeitgeber zu bleiben, unterscheiden sich von den Gründen für das Verlassen desselben Arbeitgebers.¹² Unternehmen sollten sich folglich darauf konzentrieren, was sie ihren Mitarbeitern bieten können, um diese langfristig an sich zu binden. Ganz oben auf der Wunschliste der Bewerber stehen Weiterbildungen/Zusatzqualifikationen/Coachings, flexible Arbeitszeiten und Angebote im Bereich Mental Health.

*Hohe Ressourcen-
einsatzbereitschaft
der Arbeitnehmer
bei passenden
Faktoren*

*Der Mehrheit der
unter 35-Jährigen
sind immaterielle
Anreize wichtiger als
monetäre Anreize*

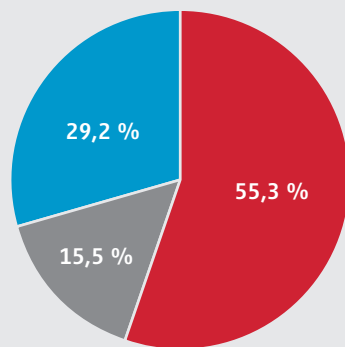
10 Vgl. Helmold (2022).

11 Vgl. Griffeth et al.(2000), Milkovich et al.(2014).

12 Vgl. Mitchell et al. (2001).

Abbildung 9: Wichtigkeit der Anreizart

Was ist Ihnen für eine langfristige Bindung an einen Arbeitgeber im Allgemeinen wichtig?



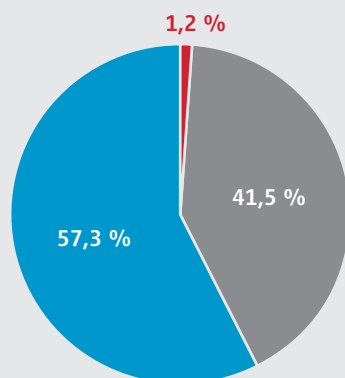
- Beides zu gleichen Teilen.
- Materielle Faktoren sind für mich wichtig. Die nicht-finanziellen Faktoren sind für mich auch wichtig, aber spielen keine übergeordnete Rolle.
- Nicht-finanzielle Faktoren sind für mich wichtig. Materielle Faktoren dienen der Absicherung meiner Existenz, aber spielen sonst eher eine untergeordnete Rolle.

N=329

© Stiftung Familienunternehmen

Abbildung 10: Wichtigkeit der Anreizart für die Altersklasse unter 35 Jahren

Was ist Ihnen für eine langfristige Bindung an einen Arbeitgeber im Allgemeinen wichtig?



- Beides zu gleichen Teilen.
- Materielle Faktoren sind für mich wichtig. Die nicht-finanziellen Faktoren sind für mich auch wichtig, aber spielen keine übergeordnete Rolle.
- Nicht-finanzielle Faktoren sind für mich wichtig. Materielle Faktoren dienen der Absicherung meiner Existenz, aber spielen sonst eher eine untergeordnete Rolle.

N=82

© Stiftung Familienunternehmen

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Berufserfahrung der Teilnehmer	3
Abbildung 2:	Bereitschaft zum Wohnortwechsel – Vergleich der Umfrageergebnisse 2019, 2022 und 2023	5
Abbildung 3:	Geplante Verweildauer beim nächsten Arbeitgeber.....	6
Abbildung 4:	Geplante Verweildauer nach Altersgruppen.....	7
Abbildung 5:	Motivatoren für eine längere Verweildauer.....	8
Abbildung 6:	Arbeitgeberwechsel.....	9
Abbildung 7:	Gründe für den Arbeitgeberwechsel.....	10
Abbildung 8:	Ressourceneinsatzbereitschaft der Teilnehmer	10
Abbildung 9:	Wichtigkeit der Anreizart.....	12
Abbildung 10:	Wichtigkeit der Anreizart für die Altersklasse unter 35 Jahren	12

Literaturverzeichnis

- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Helmold, M. (2022). Leadershipinstrumente und Anreizsysteme. In: *Leadership*. Springer Gabler, Wiesbaden. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-36364-2_9.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Milkovich, C. (2014). *Compensation*. McGraw-Hill/Irwin New York, NY.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., & Ted, G. (2001). How to Keep Your Best Employees: Developing an Effective Retention Policy [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 15(4), 96-109. Verfügbar unter: <http://www.jstor.org/stable/4165789>.
- Phillips, J. J., & Connell, A. O. (2003). *Managing employee retention: a strategic accountability approach*. Routledge.
- Reichert, A. (2014). *Retention Management von High- und Top-Potentials: Ableitung von langfristigen Bindungsstrategien für Unternehmen aus nachhaltigen Bindungselementen in Paarbeziehungen*. Igel Verlag RWS.
- Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): *New Work: Unabhängig von Zeit und Ort arbeiten? Auswertung der Schwerpunktbefragung auf den Karrieretagen Familienunternehmen 2022*, München 2023.

Stiftung Familienunternehmen

Prinzregentenstraße 50

D-80538 München

Telefon + 49 (0) 89 / 12 76 400 02

Telefax + 49 (0) 89 / 12 76 400 09

E-Mail info@familienunternehmen.de

www.familienunternehmen.de