A FAMÍLIA OFERECE SEGURANÇA

COMO AS EMPRESAS FAMILIARES CRIAM VANTAGENS COMO MARCA EMPREGADORA

85% das empresas no mundo são de propriedade familiar. Esse percentual é menor nos países de língua inglesa (EUA, Austrália e Inglaterra), onde há mais empresas listadas e onde os mercados de capitais são muito desenvolvidos. Na Europa e também na América Latina, por outro lado, as empresas são predominantemente familiares. É o que diz Herbert Steinberg, que há muitos anos assessora empresas familiares em todo o mundo. Anteriormente, o economista de formação fazia parte do conselho do Banco Santander, Citibank e McDonald's. Steinberg vive e trabalha em São Paulo, Brasil. Falei com ele em março de 2022.

EMPRESAS FAMILIARES CONTRATAM DE FORMA DIFERENTE DE GRUPOS EMPRESARIAIS

Segundo as experiências de Herbert Steinberg, as empresas familiares valorizam e exigem não só as características funcionais dos potenciais colaboradores, mas sobretudo a sua lealdade. Ela deve assegurar a estabilidade a longo prazo das empresas familiares. E é justamente essa estabilidade que os funcionários costumam achar atraente; eles preferem empresas familiares com seus investimentos de longo prazo a empresas internacionais que se concentram em números trimestrais.

A situação é diferente no nível de C-Level, pois os candidatos em potencial para C-Level sentem-se limitados em termos de desenvolvimento profissional e oportunidades de carreira nos cargos de alta gerência porque geralmente eles ficam ocupados com membros da família ou pessoas próximas a membros da família.

© Murillo Constantino

Herbert Steinberg

FAMILIE GIBT SICHERHEIT

WIE SICH FAMILIENUNTERNEHMEN VORTEILE ALS ARBEITGEBERMARKE VERSCHAFFEN

85 Prozent der Unternehmen auf der Welt sind in Familienbesitz. Im englischsprachigen Raum (USA, Australien und England), wo es eine größere Anzahl börsennotierter Unternehmen gibt und wo die Kapitalmärkte sehr stark entwickelt sind, ist dieser Prozentsatz geringer. In Europa und auch in Lateinamerika dagegen sind Unternehmen überwiegend in Familienbesitz. Das sagt Herbert Steinberg, der seit vielen Jahren Familienunternehmen weltweit berät. Zuvor war der studierte Betriebswirt im Vorstand von Banco Santander, Citibank und McDonald's. Steinberg lebt und arbeitet in Sao Paulo, Brasilien.

FAMILIENUNTERNEHMEN STELLEN ANDERS EIN ALS KONZERNE

Nach der Erfahrung von Herbert Steinberg schätzen und fordern Familienunternehmen neben den funktionalen Eigenschaften der potenziellen Arbeitnehmer:innen vor allem deren Loyalität. Sie soll den Familienunternehmen langfristig Stabilität gewährleisten. Und genau diese Stabilität wird oft auch von Arbeitnehmer:innen als attraktiv empfunden; sie ziehen die Familienunternehmen mit ihren langfristigen Investitionen den Quartalszahlen-orientierten internationalen Unternehmen vor.

Auf der C-Ebene sieht das anders aus, da sich potenzielle Kandidat:innen für die C-Ebene in Bezug auf ihre berufliche Entwicklung und die Beschäftigungsmöglichkeiten in den oberen Führungspositionen eingeschränkt fühlen, denn: Sie werden oft mit Familienmitgliedern oder Familienmitgliedern nahestehenden Personen besetzt.

© Murillo Constantino

Herbert Steinberg

Steinberg não vê diferença para o marketing pessoal em si, uma vez que as empresas, familiares ou não, precisam afirmar-se no mercado e ter um posicionamento profissional.

Se a família, a marca e a cultura forem coordenadas com sucesso, essa será uma vantagem competitiva para as empresas familiares.

FAMÍLIA, MARCA E CULTURA

Basicamente, a gestão de gente nas empresas familiares não está organizado de forma diferente do que em outras empresas. No entanto, é esperado que os gestores de pessoas prestem atenção especial à orientação cultural da empresa e o engajamento de novos funcionários com a empresa e a família. Muitas vezes, a questão da cultura é ainda mais importante nas empresas familiares do que nos grandes grupos empresariais, e também vai muito além da já mencionada lealdade. Se essa coordenação entre família, marca e cultura for bem-sucedida, isto é, em última análise, uma vantagem competitiva para a empresa familiar quando se trata de seleção de talentos - porque cria um forte senso de união (= família no verdadeiro sentido da palavra) cria identidade e, portanto, segurança. Muitos colaboradores anseiam por isso.

BEST-PRACTICES

A WEG, empresa brasileira com atuação mundial em tecnologia elétrica, energia e automação, recebeu diversos prêmios por seu engajamento social sustentável. O programa, denominado "WEG Promovendo Círculos de Integração Social", tem como objetivo promover o bem-estar e a saúde dos colaboradores, prestar serviços à comunidade e contribuir para a proteção do meio ambiente por meio de ações como assistência à saúde, combate à dependência química e programa de reflorestamento.

Muitas vezes, a questão da cultura é ainda mais importante nas empresas familiares do que nos grandes grupos empresariais.

A Gerdau é uma das maiores recicladoras do mundo, grande fabricante de aços longos e uma das maiores fornecedoras mundiais de aços especiais. A empresa brasileira atua em dez países e emprega 30.000 pessoas. A Gerdau otimizou seus processos de contratação para que funcionem da melhor forma possível. A ferramenta (Censia) utilizada por Lorie Bryce, Gerente de Aquisição de Talentos e Líder de Gestão da Gerdau América do Norte, reduziu muito o tempo para encontrar funcionários qualificados. Um divisor de águas absoluto, diz Bryce.

Autora: Ulrike Reinhard

Beim Personal-Marketing selbst sieht Steinberg keinen Unterschied, denn Unternehmen, ob in Familienbesitz oder nicht, müssen sich auf dem Markt behaupten und eine professionelle Positionierung haben.

Gelingt die Abstimmung zwischen Familie, Marke und Kultur, ist das ein Wettbewerbsvorteil für Familienunternehmen.

FAMILIE, MARKE UND KULTUR

Grundsätzlich ist die Personalabteilung in Familienunternehmen nicht anders organisiert als in anderen Unternehmen. Sie erfordert jedoch von den Personalverantwortlichen eine besondere Aufmerksamkeit hinsichtlich der kulturellen Ausrichtung des Unternehmens und dem Engagement der neuen Mitarbeiter:innen für das Unternehmen UND die Familie. Die Kulturfrage ist bei Familienunternehmen oft noch wichtiger als in großen Konzernen, und geht auch weit über die zuvor genannte Loyalität hinaus. Gelingt diese Abstimmung zwischen Familie, Marke und Kultur, dann ist das letztendlich ein Wettbewerbsvorteil für das Familienunternehmen bei der Talentauswahl – denn es erzeugt ein starkes Wir-Gefühl (= Familie im wahrsten Sinne des Wortes) und stiftet Identität und somit Sicherheit. Viele Arbeitnehmer:innen sehnen sich danach.

BEST-PRACTICES

WEG, ein brasilianisches Unternehmen, das weltweit in der Elektro-, Energie- und Automatisierungstechnik tätig ist, wurde mehrfach für sein nachhaltiges soziales Engagement ausgezeichnet. Das Programm namens „WEG Promoting Social Integration Circles“ zielt darauf ab, das Wohlergehen und den Gesundheitszustand der Beschäftigten zu fördern, gemeinnützige Arbeit zu leisten und durch Aktionen wie Fürsorge für die Gesundheit, Suchtbekämpfung und ein Wiederaufforstungsprogramm zum Umweltschutz beizutragen.

Die Kulturfrage ist bei Familienunternehmen oft noch wichtiger als in großen Konzernen.

Gerdau ist einer der größten Recycler der Welt, ein bedeutender Hersteller von Langstahl und einer der weltweit größten Anbieter von Spezialstahl. Das brasilianische Unternehmen ist in zehn Ländern tätig und beschäftiget 30.000 Mitarbeiter. Gerdau hat seine Einstellungsprozesse so optimiert, dass sie möglichst reibungslos ablaufen. Das Tool (Censia), das Lorie Bryce, Talent Acquisition Manager und Management Leader bei Gerdau Nordamerika, einsetzt, hat die Zeit, die benötigt wird, um qualifizierte Arbeitnehmer:innen zu finden, um ein Vielfaches reduziert. Ein absoluter „game-changer“, sagt Bryce.

Autorin: Ulrike Reinhard