

Legt man den Maßstab professioneller Personalarbeit an Familienunternehmen an, dann schneiden sie schlechter ab als Nicht-Familienunternehmen. Stimmt dieser Befund, welche Unterschiede gibt es, wie lassen sie sich erklären?

In den Fachpublikationen hat das Familienunternehmen jedenfalls keine sehr gute Presse. Viele Beobachter sind sich einig, daß beim Anlegen professioneller Maßstäbe Familienunternehmen gegenüber Publikumsgesellschaften schlechter abschneiden. Wie verhält es sich also wirklich? Um zu einem differenzierten und angemessenen Bild zu gelangen ist es notwendig, den Erfolgstyp »Familienunternehmen« auf die

Personalmanagement im Familienunternehmen Ernst Domayer

Wie binden Unternehmen ihre MitarbeiterInnen so an sich, daß deren Engagement auf Dauer gewährleistet und sichergestellt werden kann? Die Antworten auf diese Fragestellung und die daraus resultierenden Führungsaufgaben faßt man üblicherweise unter dem Begriff Personalmanagement zusammen. Die Entwicklung eines entsprechenden Verhaltensrepertoires in einem Unternehmen soll dazu beitragen, daß die wechselseitigen Erwartungen seitens des Unternehmens und seitens der Mitarbeiter ausgetauscht und ausgeglichen werden können und in eine, für beide Seiten zufriedenstellende Balance gelangen. Solche Entwicklungen gehen Hand in Hand mit einer Ausdifferenzierung von entsprechenden Personalfunktionen im Unternehmen. Dieser Ausdifferenzierungsprozeß läßt sich als Übergang von einer traditionellen »Ordnungsfunktion« der Personalabteilung zu einer dienstleistungsorientierten Stabsfunktion beschreiben, die sich um eine entsprechende »Arbeitsteilung« mit den Linienführungskräften bemüht.

Nachdem der Trend zu einem professionalisierten Personalmanagement nahezu in allen Bereichen beobachtbar ist – man denke etwa an die Einführung von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen in Wirtschaft und Verwaltung, man denke an die zunehmende Bedeutung von Personal- und Führungskräfteentwicklung und

Pionierphase zu beschränken und diese von späteren Phasen der Unternehmensentwicklung zu unterscheiden. Im folgenden soll gezeigt werden, wie auch »Personalmanagement« in Abhängigkeit solcher Phasen eine jeweils andere und eigene Ausprägung erhält. Die spezifische Logik des Personalmanagements im Familienunternehmen kann am besten nachvollzogen werden, wenn man an den Ursprung der Unternehmensgründung zurückgeht.

Personalmanagement in der Pionierphase

Die Gründungs- und Aufbauphase des Familienunternehmens ist durch eine immense Energieleistung des Unternehmers und seiner Familie gekennzeichnet. Sie verleiht dem Unternehmen den Schwung, um es in kurzer Zeit in die Höhe zu bringen und es auf diversen Märkten zu etablieren. Eine der notwendigen Gründungsleistungen des Unternehmers besteht darin, Menschen in dieser Aufbauphase für sich zu gewinnen, die in einem ähnlichen Ausmaß bereit sind wie er selbst, eine hohe Verzichtleistung zugunsten des Unternehmens zu erbringen.

Das Medium, wodurch dies möglich wird ist der Vorgang der Identifikation. Gründerpersönlichkeiten scheinen es aus ihrer Persönlichkeitsstruktur heraus in gewisser Weise zu benötigen, daß sich andere Menschen mit ihnen identifizieren und sie auch als Leitfigur immer wieder bestätigen und anerkennen. Menschen, die gerne und gut in Familienunternehmen arbeiten, scheinen ihrerseits eine Bereitschaft mitzubringen, sich mit so einer Zentralfigur zu identifizieren und sich in den Dienst einer Sache zu stellen. Jedenfalls entsteht durch so eine Konstellation eine sehr leistungsorientierte Gemeinschaft, die durch ihre Erfolge immer wieder bestätigt und neuerlich stimuliert wird. Nicht selten wird dies in Familienunternehmen als die erste »Seilschaft« bezeichnet. Die dabei entstandenen Beziehungen zwischen Unternehmer und Mitarbeitern erhalten eine eigene Qualität, die durch hohe Loyalität und auch durch Vertrauen geprägt sind. Das Unternehmen wird bei seiner Gründung um konkrete Personen und deren spezifische Art von Beziehungen herum aufgebaut. Die Bewältigung so mancher Klippen schweißt die

mehr – erscheint die Frage, wie es sich diesbezüglich im Unternehmenstyp »Familienunternehmen« mit dem Personalmanagement verhält, durchaus interessant. Familienunternehmen gelten traditionellerweise als besonders personenbezogen, eben als familiär. Sie können häufig sehr langandauernde Bindungen von Personen an das Unternehmen produzieren und zeigen nicht selten eine äußerst geringe Fluktuation. Überhaupt gelten sie nach der Schlußfolgerung einer zuletzt veröffentlichten Untersuchung von Hermann Simon über extrem erfolgreiche Unternehmen als die »Hidden Champions«. Gilt dies etwa auch für das Personalmanagement?



Gruppe zusammen, die Personen werden als Personen immer wichtiger und unaustauschbar. Bei dieser Art der Gemeinschaft liegen persönlicher Existenzaufbau und Aufbau des Unternehmens eng beisammen, das Energie-reservoir für das Unternehmen wird dadurch ausgeweitet. Darin liegt das Erfolgsgeheimnis des Familienunternehmens in der Gründungsphase begründet.

Wie man unschwer nachvollziehen kann, handelt es sich bei dieser Art und Weise des Miteinanders um familiäre Muster. Beim Familienunternehmen sind zwei soziale Systeme auf das engste miteinander verzahnt. Obwohl diese beiden Systemtypen »Familie« und »Unternehmen« völlig unterschiedlichen Funktionslogiken gehorchen, finden sich zahlreiche Eigenheiten des Systems Familie auch im Unternehmen wieder. Solche familiäre Muster bestimmen auch in weiterer Folge den Umgang mit Personalfragen.

So werden Fragen der Personalauswahl und von Besetzungsentscheidungen sehr stark von der Sorge des persönlichen Dazupassens der Personen geprägt. Noch im mittelständischen Unternehmen ist es der Unternehmer bzw. die Familie selbst, die solche Personalentscheidungen trifft. Qualifikationsprofile, Leistungsnachweise und Vorerfahrungen stehen gegenüber dem »Abtesten« des richtigen Stallgeruches oft im Hintergrund. Auch die Prüfung des privaten Umfeldes, die Gewißheit der Vertrauenswürdigkeit, stellt ein zentrales Selektionskriterium dar. In extremen Fällen möchte man eine interessante Person für das Unternehmen gewinnen, wenngleich sich eine konkrete Aufgabenstellung noch gar nicht stellt! Tendenziell rekrutieren Familienunternehmen lieber ganz junge Leute, die man selbst ausbildet und im Laufe der Jahre quasi so sozialisiert, daß man sie längerfristig an das Unternehmen bindet. Langjährige Betriebszugehörigkeit und Treue sind dabei hohe Werte.

Führungskräfte, die aus sehr unterschiedlichen Branchen/Kulturen kommen und allzu selbstbewußt auftreten, werden eher skeptisch betrachtet und tendenziell wieder abgestoßen. Allzu große Abweichungen von der eigenen Kultur sind nicht leicht tolerierbar. Diese Abneigung, fremdes zu assimilieren kann dann zum Problem werden, wenn das Unternehmen auf neues know-how angewiesen ist und dieses selbst nicht aufbauen konnte. Dies kann das Unternehmen besonders hart im Bereich der Führung treffen. Das im Familienunternehmen herrschende Führungsverständnis ist weitgehend eigentümerbezogen – patriarchalisch bestimmt: Führung obliegt der Eigentümerfamilie, eine entwickelte Arbeitsteilung zwischen einzelnen Führungsebenen ist zumeist nicht anzutreffen, Führung ist Monopol der Eigentümer. Daher wird in Qualifikationsentwicklung von Führungskräften kaum investiert, Professionalisierung von Führung ist ebenfalls

kein beliebtes Thema, da gerade in der Pionierphase »Führung« als nicht hinterfragbarer und daher auch nicht entwickelbarer Nimbus, als Vorrecht der Familie gilt.

Demgegenüber wird der Fachausbildung großes Augenmerk beigemessen. Dabei gilt aber auch die Devise, daß engagiertes Mittun und Mitlernen während der Arbeit mehr bringt als ein Lernen jenseits der Arbeit. Allerdings können solche praxisnahen Lernformen in den Bereichen, wo es um Produkte und um den Kunden geht, als vorbildlich betrachtet werden. Sie beschränken sich allerdings auf diese Bereiche.

Aus so einem Umgang mit dem Thema Führung entsteht so lange keine Krise für das Unternehmen, solange eine Unternehmerfamilie selbst in der Lage ist, halbwegs fähige Führungskräfte aus der Familie heraus zu produzieren. Gelingt dies einmal nicht mehr, dann kann eine Krise für das Unternehmen entstehen. Scheidet etwa ein Pionier, der das Führungsmonopol jahrelang besetzt hatte, unvorhergesehen aus, dann entsteht plötzlich eine gefährliche Lücke. Aus der Mitarbeiterschaft bieten sich zumeist keine Personen an, die Führungsaufgaben sofort übernehmen könnten. Top Manager als Quereinsteiger sind dann häufig die einzige Lösung, für die allerdings weder das Unternehmen noch die Eigentümerfamilie vorbereitet sind. Solche Quereinsteiger geraten unweigerlich in ein schwieriges Spannungsfeld zwischen den Interessenslagen der Eigentümer und den Interessen, die sich aus den Notwendigkeiten für das Unternehmen ergeben. Engagiert man sich für eine der Seiten zu stark oder auch zu gering, dann ist das Scheitern vorprogrammiert, da eine Seite immer unzufrieden ist. Erfahrene Fremdmanager sind auch häufig gar nicht bereit, sich auf so eine »double-bind« Situation einzulassen oder werfen nach kurzer Zeit das Handtuch.

Mit dem Begriff der »Karriere« muß in einem Familienunternehmen etwas anderes verbunden werden als in einem Nicht-Familienunternehmen. Auf Grund nicht vorhandener Führungs- und Organisationsstrukturen kann ein von außen sichtbarer Aufstieg bzw. Entwicklung im Familienunternehmen weniger eindeutig festgestellt werden als woanders. Die Hauptdifferenz besteht zwischen Unternehmerfamilie und Mitarbeitern. Dennoch bestehen auch zwischen Mitarbeitern relevante Unterschiede in bezug darauf, was sie im Unternehmen sind bzw. werden können. Diese sind nicht selten in bezug auf das Ausmaß von Vertrauen und auch durch das Ausmaß von Nähe zur Eigentümerfamilie bestimmt.

Quereinsteiger geraten unweigerlich in ein schwieriges Spannungsfeld zwischen den Interessenslagen der Eigentümer und den Interessen, die sich aus den Notwendigkeiten für das Unternehmen ergeben.

So könnte man auch von einer Karriere ins »Zentrum« sprechen. Die Zugehörigkeit zu einem engen, häufig auch informell agierenden Kreis, der sich um die Zentralfiguren herum bildet, kann als anzustrebender Wert gehandelt werden, um den auch rivalisiert wird.

Tatsächlich bedankt die Unternehmerfamilie Loyalität ungemein und vergrößert ihre Vertrauenswartungen an solche Mitarbeiter. Die persönliche Herausgehobenheit durch die Unternehmerfamilie kann für Mitarbeiter, gleichsam als emotionale Prämie, eine hohe Motivationskraft bekommen. Neben der emotionalen Seite erhält man durch Zugehörigkeit zu solchen »Kreisen« natürlich auch Zugang zu Informationen, kann Entscheidungen mitbeeinflussen und wird wichtig.

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß die meisten Familienunternehmen viel Kraft aus ihrer spezifischen Kultur beziehen. Sie vermögen ein starkes Zugehörigkeitsgefühl und nicht selten ein Gemeinschaftsgefühl zu erzeugen. Häufig ist eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen und der Eigentümerfamilie zu beobachten. Damit verbunden ist vielfach eine Einsatz- und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, die über ein gewöhnliches Arbeitgeber-Arbeitnehmerverhältnis hinausgeht. Viele haben das Gefühl, für »ihre« Firma Zeit und Energie zu investieren, ohne sofort an einen monetären Ausgleich für Zusatzleistungen zu denken. Dabei besteht die Hoffnung, daß sich das eigene Engagement in der Zukunft schon irgendwann einmal auszahlen wird. Dies kommt dem gleichen Prinzip nahe, dem sich auch die Gründerfamilie verschrieben hat: Zugunsten der Zukunft des Unternehmens eine persönliche Verzichtleistung zu erbringen.

Personalmanagement in späteren Phasen des Familienunternehmens

Verfolgt man das Familienunternehmen in seiner Entwicklung über lange Zeiträume, dann findet sich eine Tendenz der Angleichung an Nicht-Familienunternehmen; die Unterschiede werden geringer. Wenn die Familie als interaktiv erlebbare Einheit nicht mehr existiert – damit kann ab der dritten Generation gerechnet werden – muß »Familienunternehmen« in einer anderen Weise verstanden werden als in seiner Gründungsphase. Dort handelt es sich um eine Kleinfamilie mit einer sehr engen Überlappung der beiden Systeme Unternehmen und Familie, das Ausmaß der persönlich-familiären Prägung ist zu Beginn extrem hoch. Diese persönlich-familiäre Prägung des Unternehmens schwindet im Laufe der Zeit, es kommt zu einer zunehmenden Entkoppelung von Unternehmen und Familie. In späteren Phasen des Unternehmens ist »Familie« eine Großgruppe von durch Eigentum verbundenen Personen, die ihre Interessen verhandeln und sich abstimmen, die sich oft nur in Arbeitskontexten begegnen.

War anfangs der Einfluß der Familie auf das Unternehmen direkt und durch laufende Interaktionen zwischen Mitarbeitern und Unternehmerfamilie immer wieder erlebbar, so zeigt sich der Einfluß in späteren Phasen indirekt. Sei es durch das Setzen unternehmerischer Rahmenbedingungen, sei es durch eine bestimmte Corporate Identity, in der der Mythos »Eigentümerfamilie« in säkularisierter Form weiterhin seine Wirkung zeigt. Vielfach kann man auch in großen Publikumsgesellschaften viele Spuren entdecken, die auf die Ursprünge in einem Familienunternehmen deuten.

Was bedeutet diese Entwicklung der Beziehung Familie und Unternehmen für das Personalmanagement? Die besondere Zugkraft des Pionierunternehmens in Richtung des eigenen Personals läßt mit der Entkoppelung von Familie und Unternehmen nach. Aufgaben der Personalarbeit werden früher oder später von Führungskräften übernommen. Die Familie wird sich gewisse Entscheidungen im Personalbereich zwar weiterhin vorbehalten, es erfolgt jedoch eine langsame Übergabe von Personalmanagement an die Organisation selbst. Somit unterscheidet sich, vor allem ab einer gewissen Größenordnung des Unternehmens, das Personalmanagement nicht mehr grundsätzlich von dem in anderen Unternehmen. Die Beziehung Mitarbeiter und Unternehmen wird in späteren Phasen des Familienunternehmens entemotionalisiert, der Arbeitskontrakt wird mehr durch den üblichen Austausch von Arbeitsleistung gegen Geld geprägt. Zusätzliche Leistungen, die Mitarbeiter im Pionierunternehmen freiwillig erbringen, werden im Rahmen so eines Arbeitskontraktes verhandelt, und müssen, wie in einem anderen Unternehmen, in irgendeiner Form vergütet werden. Der Aufbau eines professionellen Personalmanagements wird daher für ein sozusagen anonymes gewordenes Familienunternehmen sehr wichtig. Der »alte Geist« der Zusammenarbeit und des Engagements mag als Legende vielleicht noch existieren, für eine wirksame Intensivierung der Koppelung von Person und Unternehmen wird es früher oder später Instrumente und Prozesse geben müssen, die nicht an Eigenarten und Vorlieben bestimmter führender Personen im Unternehmen gebunden sind.

Boos, F./ Heitger, B.

Modernes Personalmanagement und arbeitsmarktpolitische
Konsequenzen. in: Sozialwissenschaftliche Studien,
Bundesarbeiterkammer, Wien, 1993.

Literaturverzeichnis **E**

C/O/N/E/C/T/A (Hrsg)

20 Jahre Wiener Schule der Organisationsberatung. Eigenverlag,
Wien, 1996

Goecke, R./ Reichwald, R.

Was tut ein Top-Manager an einem durchschnittlichen
Arbeitstag? Neue Telemedien und die Arbeitssituation von
Top-Managern in: gdi-impuls, 1/96, S. 32 – 45

Beratergruppe Neuwaldegg (Hrsg)

Personalmanagement bye bye? Zur Entwicklung der
Personalentwicklung. Service Fachverlag, Wien, 1996

Domayer, E./ Oswald, M.

Der Pionier, sein Unternehmen und die Übergabe. In:
Organisationsentwicklung, 3/1994, S. 34 – 44.

Laske, S./ Gorbach, S. (Hrsg.)

Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen – Analysen –
Perspektiven. Manz-Verlag, Wien, 1993

Sattelberger, Th. (Hrsg)

Human Resource Management im Umbruch. Positionierung,
Potentiale, Perspektiven. Gabler, Wiesbaden, 1996

Wächter, H./ Metz, T. (Hrsg.)

Professionalisierte Personalarbeit? Perspektiven der
Professionalisierung des Personalwesens. Rainer Hampp Verlag,
Sonderband 1995 der Zeitschrift für Personalforschung,
München und Mering.

Wimmer, R./ Domayer, E./ Oswald, M./ Vater, G.

Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?
Wiesbaden: Gabler, 1996.

Wunderer, R./ Kuhn, T.

Unternehmerisches Personalmanagement.
Campus, Frankfurt, 1993.