



Schriftenreihe
Heft 15/2014

Christoph Kolbeck | Stephanie Rabbe | Catharina Haas

Einflussfaktoren auf die Nachfolge in Familienunternehmen

EQUA-Schriftenreihe

Heft 15/2014
herausgegeben von der EQUA-Stiftung

Christoph Kolbeck | Stephanie Rabbe | Catharina Haas

Einflussfaktoren auf die Nachfolge in Familienunternehmen

Bonn 2014

EQUA-Stiftung • Belgradstraße 9 • 80796 München • www.equa-stiftung.de

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Christoph Kolbeck | Stephanie Rabbe | Catharina Haas:

Einflussfaktoren auf die Nachfolge in Familienunternehmen – Bonn: Unternehmer Medien,
2014 ISBN 978-3-937960-24-1

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ohne Zustimmung des Verlags ist unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2014 Unternehmer Medien GmbH [Schlossallee 10 • 53179 Bonn]

Umschlaggestaltung und Satz: Eva Zschäbitz, Bonn

Druck und Bindung: bonnprint.com GmbH, Bonn

Internet: www.unternehmer-medien.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
Einführung	5
<i>Christoph Kolbeck Stephanie Rabbe Catharina Haas</i> Empirische Ergebnisse der Studie »Determinanten der Nachfolge in Familienunternehmen«	6
<i>Hans Georg Näder</i> Unternehmensübergabe. Herausforderungen in der unternehmerischen Praxis. Prinzipielle Überlegungen und ein Erfahrungsbericht.....	14
<i>Alexander Schmidt</i> Nachfolge ohne Nachfolger. Vorbereitung des Generationswechsels in einem Familienunternehmen in der sechsten Generation.....	24
<i>Maren Gräfe Claudia Klümpen-Neusel</i> Nachfolgeplanung in der Praxis. Integration von familiären, steuerlichen und rechtlichen Aspekten.....	32
<i>Rena Haftlmeier-Seiffert</i> Faktoren einer erfolgreichen Nachfolge. Nachfolgerkompetenz, Vorgängerkompetenz und Gesellschafterkompetenz.....	47
<i>Ernst Domayer</i> Personalauswahl (Nachfolgerauswahl) in Familienunternehmen	53
<i>Stephanie Rabbe Christoph Kolbeck</i> Das Management der Führungsnachfolge in Familienunternehmen	62
Literaturverzeichnis	70
Autorenportraits	76

Personalauswahl in Familienunternehmen

Kriterien zur Auswahl von Nachfolgern

Ernst Domayer

Familienkompetenz

In keinem anderen System als in dem der Familie wirkt sich die Wahrnehmung der Eigenheiten von Personen so elementar für das Überleben der Einzelpersonen und des Gesamtsystems allgemein aus. Dabei geht es nicht wirklich um das existenzielle Überleben, sondern vor allem um das emotionelle und materielle. Das beginnt mit der guten Tuchfühlung erwachsener Pflegepersonen im Hinblick auf ihnen anvertraute Säuglinge und Kleinkinder sowie deren Bedürfnisse und Befindlichkeiten, und setzt sich fort in der Einschätzung der Charakteristika der Eltern (seitens der Kinder), um die eigenen Interessen und Vorteile im Status der (völligen) Abhängigkeit realistisch einschätzen zu können. Insofern wären weitere Phasen im Lebenszyklus einer Familie beispielhaft anzuführen, in denen sich diese »empathische Kompetenz« im Umgang miteinander als wichtig erweist. Man denke etwa an den Umgang mit pubertierenden Jugendlichen und an das nicht einfache Thema der Berufs- und Partnerwahl.

Übertragung der Familienkompetenz auf die Personalauswahl

Für eine Unternehmerfamilie scheint diese Konzentration auf Menschen und die Fähigkeit zu ihrer Einschätzung erfolgsentscheidend zu sein. Beispielsweise werden bei der Gründung der Firma die Mitarbeiter der ersten Stunde ausgewählt. Sie bilden mit den Unternehmern die Kernmannschaft, die das Geschäftsmodell in den Erfolg führen soll. Die Empirie zeigt, dass die Begabung des Unternehmers, in dieser Frühphase die richtigen Leute zu finden, stark ausgeprägt ist, da diese Mitstreiter meist in der ganzen Periode der Gründergeneration als Leistungsträger mit dabei sind. Wie aber erklärt sich das Talent, Menschen zu finden, zu denen kooperativ langfristige Bindungen entstehen? Hier lohnt es, auf Unternehmen in anonymem Streubesitz (Konzerne⁴) und ihre Logik zu schauen, Personal zu rekrutieren.

Logik von Konzernen in der Personalauswahl

In der Welt der Konzerne herrscht eine ganz andere Logik als in Familienunternehmen. Man versucht weniger, sich auf die Eigenheiten von Personen zu konzentrieren und definiert statt dessen (personenunabhängig) Stellen und Funk-

⁴ Unternehmen in anonymem Streubesitz werden hier der Einfachheit halber als Konzerne bezeichnet, wohl wissend, dass es auch Familienunternehmen mit Konzernstrukturen gibt.

tionen, wobei man den organisationalen Zusammenhang der Funktionen unterstreicht. In diesem Szenario werden in der Regel Anforderungen abgeleitet, die ein Stelleninhaber bewältigen muss. Dann erst werden Kompetenzen definiert, die für ein erfolgreiches Verhalten in dieser Funktion notwendig sind. Insofern besteht derzeit ein Trend, solche allgemeinen Kompetenzprofile von Experten und Beratern für »Human Resources« (HR) erarbeiten zu lassen. Vielerorts sieht man darin ein unverzichtbares Instrument, um das HR-Management professionell zu handhaben. Bewerber, die für eine Stelle in Frage kommen, werden in einem Kontext von Kriterien selektiert und bewertet. Dies zeigt modellhaft Abbildung 1.

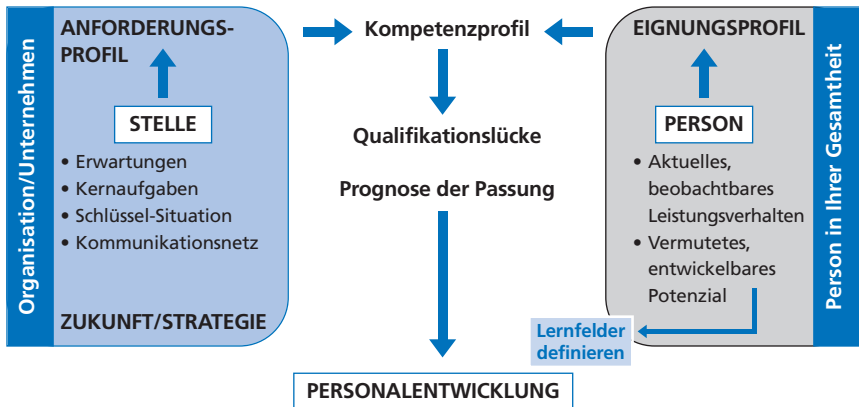


Abb. 1: Logik der Mitarbeiter-Potenzialeinschätzung, eigene Darstellung der osb

Logik des Familienunternehmens in der Personalauswahl

Familienunternehmen sind an diesem Punkt ganz anders. Worauf geschaut wird, ist das gute Zusammenspiel der Personen. Kategorien wie Vertrauen und vermutete Loyalität zum Unternehmer sind meist wesentliche Faktoren, die übrigens mit einem guten Bauchgefühl, also intuitiv, eingeschätzt werden. Die Überprüfung der Übereinstimmung mit den zentralen Werten der Unternehmer, die sich ja auch in bestimmten Charaktereigenschaften zeigen, stellt ebenfalls ein wichtiges Element im Entscheidungsprozess dar. Dabei sind Familienunternehmern Fachwissen und Fachkompetenz trotz alledem sehr wichtig. Die Vorteile dieser intuitiven Vorgehensweise liegen klar auf der Hand: Sie stellt Kontinuität der Beziehungen sicher, fördert die Harmonie und garantiert operativ »Funktionieren«.

Diese personenzentrierte Vorgehensweise in Einschätzungsprozessen lässt die strukturierte Erfassung von Aufgaben und Anforderungen bzw. von Kompetenzen für eine Arbeitsstelle weitgehend unberücksichtigt. Allerdings spielen diese

Kriterien sehr wohl eine Rolle, werden jedoch implizit und intuitiv im Hintergrund angewandt. Familienunternehmen haben (vor allem in Anfangsphasen) überhaupt keine HR-Funktionen, die solche Kompetenzkriterien definieren und vorgeben. Der Unternehmer sieht sich selbst in der obersten Personalentscheidungsfunktion und hat im Gespür, worauf es ihm da und dort ankommt. Was wichtig ist, wird in Form von Merkmalen und Verhaltensweisen definiert: »Wir brauchen im Verkauf einen, der sich ins Zeug legt und sich durchsetzt.« Gesucht wird also eine bestimmte Person, die zugleich für die Position bzw. Funktion steht.

Analyse der familienunternehmenstypischen Personalauswahl

Bei dieser Vorgehensweise dominieren vier Aspekte:

1. Gutes **Fachwissen** wird belohnt. Es macht eine der Stärken des Familienunternehmens aus, wobei zu sehen ist, dass Führung ohnehin von der Unternehmensspitze ausgeführt wird und die Fachkräfte diesbezüglich entlastet sind.
2. **Loyalität**
3. **Vertrauen** (und Nähe) zur Familie
4. Gute Mitarbeiter spüren, was der Unternehmer von ihnen erwartet und richten sich konsequent daran aus. Zugleich handeln sie in einem mehr oder weniger freien Kompetenzrahmen auch eigenständig und übernehmen Verantwortung, bleiben aber stets in der Gesamtvorgabe des Unternehmers. Dies wird als **Paradoxie von »Eigenständigkeit und Gefolgschaft«** bezeichnet.

Nachdem der Blick auf den Menschen so stark im Vordergrund steht, können Anforderungen und Kompetenzen von Funktionen und Positionen nicht fixiert und erfasst werden. So verfügen Familienunternehmen oft bis zu einer erstaunlichen Größe weder über Stellenbeschreibungen noch über genaue Anforderungs- und Kompetenzprofile. Das stößt dann an Grenzen, wenn die Organisation komplexer wird und neue Funktionen rasch hinzukommen. Dies zeigt sich in der Praxis vor allem dann, wenn neue Führungsebenen besetzt werden sollen. Dann fehlt sozusagen das Vokabular zur Beschreibung der Anforderungen, während die gewohnten Kategorien nicht mehr reichen, um Personen noch adäquat beurteilen zu können. Dieses Problem spiegelt sich auch darin wieder, dass Familienunternehmen die Fachfunktionen »HR-Management« in der Regel nicht aufbauen (im Sinne eines externen Kompetenzzuwachses), sondern die Personalauswahl und -entwicklung in intuitiver Weise vom Unternehmer selbst wahrgenommen wird.

Erfolgreiche Familienunternehmen wachsen. Dadurch entsteht Personalbedarf, und zwar sowohl quantitativ als auch qualitativ. Der pionierhafte Stil tendiert allerdings dazu, Gewohntes und Vertrautes (manchmal zu lange) zu perpetuieren. Das Neue, Komplementäre und strategisch Wichtige an Kompetenzen und Qua-

lifikationen wird dadurch kaum gesehen. Insofern kann ein (zu lange) fehlendes HR-Management zum Flaschenhals der Unternehmensentwicklung werden.

Professionalisierung der Personalauswahl in Familienunternehmen

Allzu oft erfolgt der Blick des Unternehmers auf die Person zu sehr in dem Bemühen, deren Eigenheiten und Charakteristika zu erfassen. Dabei wird vielfach übersehen, dass es eigentlich nicht um das Erkennen von Charakteren geht, sondern um die Einschätzung von Passungen im Hinblick auf die Anforderungen an eine bestimmte Stelle bzw. Funktion. Wie aber lassen sich solche Anforderungen in Familienunternehmen professionell erfassen und beschreiben?

Allgemeine Stellenbeschreibungen leisten diesbezüglich wenig. Es geht vielmehr darum, sich mit der bestimmten Stelle organisationsanalytisch auseinanderzusetzen. Zur Erstellung eines möglichst umfassenden Anforderungsprofils dienen folgende bewährte Leitfragen:

- Welche Aufgabenschwerpunkte sind zu erledigen?
- Welche Entscheidungen sind in dieser Funktion/Position unbedingt zu treffen?
- Wer sind die wichtigsten Lieferanten und Abnehmer dieser Leistung(en)?
- Welche Widersprüche sind in dieser Funktion/Position zu bewältigen?
- An welchen markanten Situationen und deren Bewältigung wird der Erfolg dieser Stelle gemessen? («Critical Incidents«)
- In welches kommunikative Netz ist die Funktion eingebunden?

Es geht also darum, die Rolle zu erfassen: Was kommt auf eine Person zu? Was wird vom Umfeld bzw. von anderen erwartet? Mit welchen kritischen Situationen hat ein Rollenträger zu tun? Dann erst kann man sich der Frage zuwenden: Was muss eine Person idealerweise können, um diesen Anforderungen zu entsprechen? Welche Kompetenzen muss sie haben? Zur Veranschaulichung dient die Darstellung zur »Logik der Mitarbeiter-Potenzialeinschätzung« (siehe Abb. 1).

Das Wissen um solche Kompetenzen ist in Organisationen oft nur intuitiv bzw. implizit vorhanden. Man hat »im Gespür«, was verlangt wird, aber es gibt kein gemeinsames Bild bzw. kein gemeinsames Verständnis in der Organisation, also keine von den Organisationsmitgliedern geteilte Grundlage für die an sich sehr wichtige Einschätzung. Insofern ist es erforderlich, die Anforderungen an Bewerber und erwartete Kompetenzen explizit zu machen, um diese im Sinne eines zeitgemäßen »Shared Commitments« als gemeinsame Grundlage verwenden zu können. Beliebigkeiten in der Bewertung der Anforderungen und Kompetenzen werden dadurch überwunden, da es jetzt einen gemeinsamen Referenzrahmen für die Beurteilungen und Einschätzungen gibt.

Methoden der Beurteilung

Jede Organisation muss aufgrund ihrer Geschichte und Kultur sowie aufgrund gesetzlicher Rahmenbedingungen ihren eigenen Weg finden. Was in ein bestimmtes Unternehmen passt, eignet sich unter Umständen nicht für eine bestimmte öffentliche oder universitäre Institution. Zu beachten ist auch die Frage der Akzeptanz des Verfahrens: Werden Ergebnisse mitgetragen oder gibt es Skepsis bzw. Ablehnung? Die Herausforderung besteht in der Optimierung etablierter Methoden und im vorsichtigen Aufbau neuer Verfahren. Führt man zu radikal neue Verfahren ein, dann werden diese abgestoßen und das Thema ist für Jahre auf Eis gelegt.

Allgemein lassen sich unter anderem folgende Methoden der Potenzialeinschätzung von Bewerbern inklusive ihrer »Trefferquoten« hinsichtlich der Vorhersage des beruflichen Erfolgs von Mitarbeiter unterscheiden (siehe Abbildung 2).

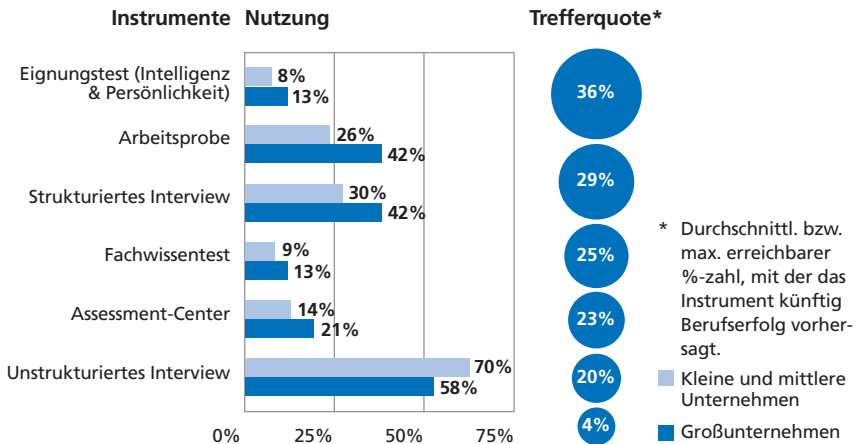


Abb. 2: Instrumente der Potenzialeinschätzung, deren Nutzungshäufigkeit und deren Vorhersagekraft von Berufserfolg (vgl. Nachtwei & Schermuly 2009, S. 8)

Die Übersicht zeigt die starke Diskrepanz der Methoden, die praktiziert werden und denen, die prognostisch wirksam sind. Das Phänomen scheint bei Familienunternehmen noch gravierender als bei Konzernen zu sein. Die Häufigkeit der Anwendung und Wirksamkeit stehen in einem umgekehrten Verhältnis zueinander.

Die Herausforderungen solcher Ergebnisse liegen darin, sich von ihnen anregen zu lassen und neue Aspekte in einen evolutionären Prozess mit Respekt vor der gewachsenen Erfahrung und der damit verbundenen Kompetenz aufzunehmen, nicht aber in Kategorien von »gut« und »schlecht« zu denken. Außerdem sind

viele Familienunternehmen bekannt, die einen sorgfältigen Methoden- und Verfahrensmix anwenden, sowie Konzerne, die in diesen Themen völlige Unbeweglichkeit zeigen und an Traditionen festhalten, die als veraltet zu bezeichnen sind. Gerade Familienunternehmen haben eine gute Voraussetzung, ihr intuitives Element zur Einschätzung mit modernen Verfahren zu kombinieren. Ein solcher Mix verbessert die Trefferquote, da sich die Vorhersagewahrscheinlichkeiten duplizieren. Wer also ausschließlich auf nur eine Methode setzt, limitiert sich selbst.

Grundsätzlich sind folgende Verfahren empfehlenswert:

- **Mehrfachprinzip:** Mehrere Personen sind in die Einschätzung der Qualifikation eines potenziellen Mitarbeiters involviert, so dass es mehrere Einschätzungen gibt. Das könnten Interviews, Verhaltensbeobachtungen, Selbstpräsentationen und psychometrische Tests, etwa in Form eines Methodenmixes, sein.
- Hat die Organisation ein klares Konzept, wie sie zu Einschätzungen und Entscheidungen kommt, und lassen sich die zugrunde liegenden Annahmen diskutieren bzw. hinterfragen? Dazu gehört auch ein Konzept hinsichtlich der entsprechenden Kommunikationssituationen, also bezogen auf das »Setting«, in dem der Einschätzungsprozess stattfinden soll.
- Verfügen die Personen (des Gremiums), die eine Einschätzung verantworten, über besondere Qualifikationen oder ist diese Frage ausgeklammert? Dazu gehören die eigene Rolle im Prozess (wie verhalte ich mich als Assessor, was vermeide ich etc.), aber auch gewisse kommunikative Kompetenzen. Verfügt man über Grundkenntnisse der systemischen Fragetechnik und der Beobachtung?
- Besteht ein gemeinsames Bewusstsein hinsichtlich der klassischen Fehler, die bei Einschätzungen unvermeidlich sind (Vorurteile, selektive Wahrnehmung, Sympathien und Antipathien etc.)? Verfügen die handelnden Personen diesbezüglich über ausreichende Selbstreflexion und können die Erkenntnisse mit den Mitgliedern eines Auswahlgremiums besprochen werden?
- Sind die beteiligten Personen (ist das Gremium) arbeitsfähig in dem Sinne, dass es keine versteckten Koalitionen oder Machtspiele gibt, dass eigene Einschätzungen hinterfragt werden können und dass es zu kreativen Konsenslösungen kommen kann? Diese Punkte lassen sich als Prozessreflexion zusammenfassen.

Potenzialeinschätzung in der Familie

Eine besondere Herausforderung stellt der Versuch dar, Potenzialeinschätzungen in die Familie einzuführen. Dabei geht es häufig um die Frage der Eignung von Vertretern der Nachfolgeneration für die künftige Unternehmensführung. Handelt es sich dabei um den nicht seltenen Fall, dass Unternehmereltern ohnehin schon entschieden haben, dass eines ihrer Kinder für die Nachfolge vorgesehen ist, und dabei nach dem Prinzip »Anrecht durch Herkunft« vorgehen, dann

besteht für die Betroffenen meist kaum eine Wahlmöglichkeit, da alle davon ausgehen, dass die Übernahme der Führungsverantwortung eher eine Sache des Bemühens und Wollens ist sowie der Bereitschaft, sich in die Erfahrungen der Älteren einzuarbeiten. Eine Überprüfung von Kompetenzen, Eignungen und Motivationen (durch externe Experten) erweist sich unter diesen Voraussetzungen als nicht anschlussfähig und hilfreich. In solchen Fällen ist eine Potenzialanalyse des designierten Nachfolgers zum Scheitern verurteilt. Weichen nämlich die anschließenden Feststellungen von den existierenden Vorstellungen und Bildern der Eltern und der Kinder ab, werden sie nicht akzeptiert. Und dies sowohl bei negativ als auch bei positiv abweichenden Ergebnissen! Das ist zumindest sehr interessant.

Gleichwohl bleiben in solchen Fällen beträchtliche Unsicherheiten bei den Eltern und den Nachfolgern bestehen, die nicht aufgelöst werden können. Zuschreibungen diverser Art sowie damit verbundene Wunsch- und Zielvorstellungen verfestigen sich zu einer Art Knoten, der von außen nicht geöffnet werden kann. Nicht selten begegnen hinzugezogenen externen Experten dann auch verdeckte Aufträge: Die Potenzialeinschätzung soll etwas bestätigen oder legitimieren, sie soll umstrittenen Nachfolgern quasi auf den Thron helfen oder unliebsame Kandidaten, etwa ein Familienmitglied eines anderen Stammes, aus dem Spiel werfen.

Darüber hinaus hängt der Erfolg extern erstellter Potenzialeinschätzungen unter anderem davon ab, wie sehr die Betroffenen von der Überzeugung getragen sind, dass die Verfahren und die Instrumente zu Aussagen führen, die ernst genommen werden dürfen, weil sie etwas Relevantes und Sinnvolles widerspiegeln. »Ich glaube nicht an psychometrische Tests« wird man häufiger von Auftraggebern hören, wobei die Verwendung des Worts »glaube« insofern wichtig ist, da es hinsichtlich der Einschätzung von Personen jede Menge Aberglauben gibt, festgezurrte Überzeugungen, die sich jeder erfahrungsorientierten Überprüfung entziehen, während Hinweise auf die wissenschaftliche Fundiertheit von Methoden nur wenig geeignet sind, diese Ressentiments zu überwinden. Diese Abwehrhaltung findet sich übrigens auch in Konzernen, nur dass es dort Personalexperten gibt, die offener und »wissenschaftlicher« mit dem Thema umgehen. Siehe auch Abbildung 2.

Die (wirksame) Potenzialeinschätzung von Familienmitgliedern

Die Frage nach den richtigen, vielversprechenden Nachfolgern hat für ein Familienunternehmen allergrößte Bedeutung. Trotz aller Skepsis aber, dass es für die Ermittlung der am besten geeigneten Kandidaten bessere Lösungen als die bisher praktizierte gibt, sind Familienunternehmen auf der Suche nach Problemlösungen anzutreffen. Aus der Praxis der Bearbeitung solcher Ansätze sind folgenden Bedingungen bekannt, die als erfolgsversprechend bewertet werden können:

- Auftraggeber sollten Vertrauen in die Instrumente und Verfahren aufbauen und zu der Sicherheit gelangen, dass sie ihnen helfen werden. Eine Selbsterfahrung, also ein aktives Ausprobieren der Methoden und die Überprüfung ihrer Aussagekraft, wird am ehesten bewirken, sich überzeugen zu lassen.
- Als besonders sinnvoll erweist sich eine Potenzialeinschätzung der nächsten Generation dann, wenn tatsächlich die oben erwähnte Wahlfreiheit besteht. Dann sind die Jungen meist froh, in einem geschützten Rahmen eine neutrale, professionelle Rückmeldung bezüglich des eigenen Entwicklungsstands zu erlangen. Diese Selbstüberprüfung ist auch deswegen hilfreich, weil dergleichen im Familienkontext oft genug gar nicht zu bekommen ist. Die Zuschreibungen der Eltern sind in aller Regel zu sehr von deren (früh erworbenen) Bildern bestimmt, wobei der hohe Erwartungsdruck eine konstruktive, kritische Beschäftigung und Auseinandersetzung mit den Weichenstellungen und den beruflichen Entwicklungen der Kinder verhindert.
- Anschließend geht es darum, die gewonnen Erkenntnisse mit den Eltern zu teilen, um schließlich zu einer gemeinsam getragenen Einschätzung zu kommen. Auch an diesem Punkt ist die Unterstützung durch einen Experten empfehlenswert, um einer zu großen Emotionalisierung entgegen zu wirken. Unter diesem Vorzeichen besteht dann auch die Chance, aus der Potenzialeinschätzung einen Entwicklungsplan für die nächsten Jahre abzuleiten, um das angemessene Hineinwachsen in die Zielfunktion zu fördern. Im Übrigen kann eine Potenzialeinschätzung aber auch nahelegen, dass Junioren für sich einen anderen Berufsweg entdecken, der nicht in das Familienunternehmen führt. Solche Entscheidungen lösen bei Eltern naturgemäß Enttäuschungen aus. Sie scheinen den Traum der Fortführung durch die nächste Generation zunächst einmal zunichte zu machen. Eine solche einstweilige Verweigerung der Jungen sollte jedoch respektiert werden, da sie dazu beiträgt, den Frieden in der Familie zu wahren, da alle frei und selbstverantwortlich miteinander umgehen können, ohne sich von Zwängen und Schuldgefühlen belastet zu fühlen. Außerdem ist dem Unternehmen in der Regel nicht damit gedient, wenn unwillige oder nicht ganz kompetente Nachfolger in seine Leitung eintreten. Des Weiteren ist daran zu denken, dass jedes Familienunternehmen auch auf der Seite der Aufsicht, der Gesellschafter und in diversen Gremien kompetente und engagierte Familienmitglieder braucht. Wie der Beitrag von Alexander Schmidt in diesem Band (vgl. S. 25) zeigt, können Familienmitglieder, die nicht aktiv im Unternehmen tätig sind, durchaus wichtige Rollen für dessen Zukunftssicherung besetzen. Gerade Erfahrungen in anderen Bereichen der Wirtschaft (oder in Institutionen) sind als wertvolle Ressource für das Unternehmen zu betrachten. Solche Chancen offen zu halten, hängt häufig damit zusammen, eine freie Entscheidung der jüngeren Generation zu akzeptieren. Dies mag zunächst nicht ganz leicht sein, zahlt sich aber oft genug später aus.

Potenzialeinschätzung von Mitarbeitern im Unternehmen

Hat die Unternehmerfamilie dank diverser Verfahren und Prozesse in eigener Sache positive Erfahrungen gesammelt, dann ist die Übertragung des Ansatzes auf die Mitarbeiter des Unternehmens ein naheliegender Schritt. Häufig ist es ja so, dass bewährte Mitarbeiter aus der Generation der Gründer parallel zur Nachfolge in der Führungsposition ebenfalls abzulösen sind. Es werden neue Kräfte gebraucht, so dass man sich auf die Suche nach Talenten im Unternehmen begibt.

Auch hier wird man auf das Muster des »pionierhaften« Beurteilens und Einschätzens treffen, das oben beschrieben wurde und das eben zu den Besonderheiten von Familienunternehmen zählt. Allerdings erweist es sich in solchen Phasen als notwendig, den Blick auf das Potenzial für Führungsaufgaben zu richten, um die eigenen »Brillen« dementsprechend zu schärfen und auch neue Modelle aufzusetzen. Dies kann zum Anlass werden, das eigene Personalmanagement auf den Prüfstand zu stellen und sich mit folgenden Fragen zu befassen: Welche Expertise gibt es im Unternehmen, um solche Problemstellungen bearbeiten zu können? Sollte der Personalbereich gezielt entwickelt oder aufgestockt werden? Welche Rolle könnte eine externe Beratung für die Potenzialeinschätzung spielen? Welche modernen Verfahren und Methoden könnten zum Unternehmen passen etc.

Fazit

Die Herausforderung für Familienunternehmen besteht darin, einen guten Mix aus bewährter Tradition und modernen Konzepten der Potenzialeinschätzung von Mitarbeitern und Führungsverantwortlichen sowie ihrer Personalentwicklung insgesamt zu realisieren. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf die Potenzialeinschätzung von Familienmitgliedern. Die Sorgfalt, mit der die allermeisten Familien ihre Personalentscheidungen treffen, sollte unbedingt gepflegt werden. Die langjährigen Erfahrungen und das Gespür der Generationen in Personalfragen sind von hohem Wert. Insofern sollte die Familie eingebunden bleiben und ihren eigenen Blick einbringen. Die Methode der Personalauswahl sollte lediglich ergänzt werden, um den Erfolg planbarer und wahrscheinlicher zu machen.

Einerseits geht es darum, neue Generationen von Mitarbeitern und Führungskräften mit ihren unterschiedlichen Werthaltungen, Gewohnheiten und Fähigkeiten angemessen wahrzunehmen und zu beurteilen, aber auch unverstellt erkennen zu können, welche neuen Anforderungen das Unternehmen im Zeichen weiteren Wachstums und der fortschreitenden Internationalisierung, bewältigen muss. Gelingt Unternehmen hier eine ganz generell eine gute Synthese aus Tradition und Innovation, sollte es auch in den zukunftsorientierten Fragen seiner Personaleinschätzung und seiner Personalauswahl erfolgreich sein und bleiben.