



Die kulturorientierte Führungskräfteauswahl in Familienunternehmen

EIN LEITFADEN

von

SHIKAR GROUP Deutschland GmbH

Prof. Dr. Marcel Hülsbeck
Wittener Institut
für Familienunternehmen (WIFU)
Universität Witten/Herdecke

David Kurz
Universität Witten/Herdecke



EXECUTIVE SEARCH &
LEADERSHIP CONSULTING



WITTENER INSTITUT FÜR
FAMILIENUNTERNEHMEN

UNIVERSITÄT
WITTEN/HERDECKE

Inhalt

A. VORBEMERKUNG	4
B. AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN DER PERSONALAUSWAHL UNTER DER BERÜCKSICHTIGUNG VON BESONDERHEITEN VON FAMILIENUNTERNEHMEN	5
C. DER BEGRIFF DER UNTERNEHMENSKULTUR	11
D. DER KULTURORIENTIERTE AUSWAHLPROZESS	16
E. SCHLUSSBEMERKUNG	26
LITERATUR	27
KONTAKT	29

Impressum

Verantwortlich:
Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)
Universität Witten/Herdecke
Prof. Dr. Arist von Schlippe, Prof. Dr. Tom A. Rösen
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten

Gestaltung: Designbüro Schönfelder GmbH, Essen
Fotos: istock

*Hinweis: Soweit personenbezogene Bezeichnungen
in männlicher Form aufgeführt sind, beziehen sich
diese auf beide Geschlechter in gleicher Weise.*

A. Vorbemerkung



Familienunternehmen¹ haben bereits heute Schwierigkeiten, ihren Bedarf an Führungskräften ausreichend zu decken. Auch zukünftig wird sich dieser Trend fortsetzen, da Familienunternehmen gegenüber Publikumsgesellschaften weniger bekannt sind. Dadurch verringern sich Bewerberzahlen und die Suche nach geeignetem Personal wird erschwert. Hinzu kommt, dass sich durch die gewachsenen Strukturen eines Familienunternehmens eine ganz bestimmte Unternehmenskultur entwickelt. Häufig ist diese maßgeblich durch die Unternehmerfamilie geprägt. Dies ist entscheidend für Erfolg oder Misserfolg der Zusammenarbeit mit externen Führungskräften. Fehlentscheidungen bei Führungskräften – gerade bei kleineren oder mittleren Unternehmen – können signifikant negative Konsequenzen für das Unternehmen nach sich ziehen. Eine ideale Besetzung hingegen kann die weitere positive Entwicklung des Unternehmens nachhaltig unterstützen. Somit ist eine Personalauswahl, die nicht nur auf die fachliche Kompetenz, sondern auch auf die kulturelle Passung zwischen Unternehmen und Kandidaten abzielt, von zentraler Bedeutung.

Bereits heute folgen Familienunternehmen bewährten Auswahlmustern, die sich traditionell gefestigt haben. Allerdings vertrauen dabei nur wenige auf valide Instrumente und verlieren dadurch die Chance der Reproduzierbarkeit und Vergleichbarkeit. Zudem können durch einen systematischen Auswahlprozess ungeeignete Kandidaten besser erkannt und aus dem Prozess genommen werden, um Folgekosten gering zu halten.

Dieser Leitfaden soll folgende Frage umfassend beantworten: Wie können Familienunternehmen auch kulturell geeignete Kandidaten identifizieren, für sich gewinnen und nachhaltig erfolgreich integrieren?

Zur Beantwortung dieser Frage sollen zunächst zentrale Grundlagen erörtert werden. Zum einen werden Einblicke in aktuelle Herausforderungen der Personalauswahl und den damit einhergehenden Besonderheiten für Familienunternehmen gegeben, zum anderen wird die Thematik der Unternehmenskultur aufgegriffen und ausführlich erläutert. In Kooperation mit der SHIKAR GROUP, einer namhaften Personal- und Organisationsberatung, wurden Interviews mit Familienunternehmen und Managern in Top-Managementpositionen durchgeführt und Erfahrungen bei der Suche nach Führungskräften diskutiert. Dabei wurden die jeweiligen Personalauswahlmethoden, der Integrationsprozess sowie die Motivation des Unternehmens analysiert. Die Erkenntnisse dieser Interviews dienen als Grundlage und Hintergrundinformation.

Zusammenfassend wird ein Überblick über den Prozess einer kulturorientierten Personalauswahl und dessen Vorteile gegeben, welche sich durch die Verbindung bewährter Auswahlmethoden und valider Kulturanalysen ergeben.

entscheidende Unterschied gegenüber Publikumsgesellschaften liegt im transgenerationalen Moment: die Weitergabe des Unternehmens an die nächste Familiengeneration. Familienunternehmen sind somit ein deutlicher Bestandteil der deutschen Wirtschaft. Insgesamt sind mehr als zwei Drittel aller Arbeitnehmer in Deutschland in Familienunternehmen beschäftigt. (Definition nach WIFU.)

B. Aktuelle Herausforderungen der Personalauswahl unter Berücksichtigung von Besonderheiten in Familienunternehmen



Jedes Unternehmen ist einzigartig – genau wie seine Führungskräfte. Individuelle Anforderungen auf Unternehmensseite treffen auf individuelle Voraussetzungen auf Kandidatenseite und bilden im Idealfall eine Schnittmenge. Allerdings ist dieser scheinbar simplen Gleichung in der Praxis oftmals schwer Folge zu leisten. Denn Veränderungen am Arbeitsmarkt erschweren für Unternehmen die Suche nach geeignetem Personal. Insbesondere Unternehmen, die durch Innovationskraft ihren Umsatz erzeugen, sind auf gut ausgebildete Führungskräfte angewiesen und müssen daher mit den Bedingungen am Arbeitsmarkt Schritt halten. Die angesprochenen Arbeitsmarktentwicklungen lassen sich im Wesentlichen auf die Verknappung von potenziellen Fach- und Führungskräften („*War for Talents*“) zurückführen und werden durch die folgenden fünf Merkmale charakterisiert:²

1. Hochqualifizierte Kandidaten werden zukünftig mit abnehmender Bindungsbereitschaft und steigender Mobilität beschrieben.
2. Zusätzlich steigt die Nachfrage nach jungen, motivierten Akademikern in Folge des demographischen Wandels stark an, da zum einen weniger Fachkräfte zur Verfügung stehen (Verknappung) und zum anderen viele Führungskräfte ersetzt werden müssen (Nachfrage).
3. Die Globalisierung der Märkte bedeutet ein Mehr an konkurrierenden Unternehmen, zu denen die Führungskräfte abwandern können.
4. Der Diversifizierungsgrad von Märkten steigt stark an, sodass immer mehr hochspezifisches Knowhow entwickelt wird, was einen branchenübergreifenden Wechsel von Führungskräften erschwert.³
5. Aufgrund der Digitalisierung entwickeln sich die Märkte schneller und zwingen Unternehmen zu flexiblen Geschäftsmodellen. Für diese Umstrukturierung werden weitere hochqualifizierte, fachspezifische Arbeitskräfte benötigt.

All diese Faktoren führen zu einer Verknappung an geeigneten Führungskräften. Wie stark ein Unternehmen tatsächlich davon betroffen ist, hängt von der Branche und der geographischen Lage ab. Anzumerken ist, dass auch innerhalb beliebter Branchen ein Gefälle entstehen kann, welches stark durch das Image der einzelnen Marktteilnehmer beeinflusst wird.⁴ Allerdings steigt die Bereitschaft eines Kandidaten, negative Merkmale einer Stelle zu vernachlässigen, je attraktiver die Position an sich ist. So spielen beispielsweise Standortnachteile des Unternehmens bei Top-Managementpositionen eine untergeordnete Rolle. Externe Manager vernachlässigen mögliche Nachteile der neuen Herausforderung, da materielle, aber auch immaterielle Anreize überwiegen. Dies verdeutlicht, dass die Wettbewerbsposition eines Unternehmens bezüglich des *War for Talents* keineswegs verallgemeinert werden kann. Die Attraktivität der Stelle wird durch die jeweilige Position maßgeblich definiert.

In Anbetracht dieser Entwicklungen wird die Relevanz von Personalentscheidungen als essenzieller Bestandteil der Unternehmensstrategie deutlich. Langfristiger Erfolg kann nur mit den „richtigen“ Führungskräften sichergestellt werden. Jedoch besteht hier noch Nachholbedarf. Dies zeigt eine Studie der Haufe Akademie, bei der lediglich 69% der befragten Familienunternehmen die Personalplanung mit der Unternehmensplanung abstimmen.⁵ Allerdings bedeutet eine Abstimmung für 91% der Befragten, dass eine quantitative Anpassung der Personalplanung an die Unternehmensplanung erfolgt und keine gemeinsame qualitative Überlegung stattfindet. Unternehmen sollten in Zukunft ein Zusammenspiel zwischen Unternehmens- und Personalstrategie auf Augenhöhe ermöglichen, um auf den Konkurrenzdruck am Arbeitsmarkt reagieren zu können.

² _ Vgl. Rösen & Georg (2011); Langenscheidt & May (2014).

³ _ Vgl. Campell et al. (1998).

⁴ _ Vgl. Gramke et al. (2009).

⁵ _ Studie mit 104 Führungskräften aus deutschen Familienunternehmen. Haufe Akademie (2009).

B. Aktuelle Herausforderungen der Personalauswahl unter Berücksichtigung von Besonderheiten in Familienunternehmen

Eine systematische Herangehensweise an eine strategische Personalplanung beinhaltet die folgende Frage: Wie stellen Unternehmen im Bewerbungsprozess fest, ob der Kandidat ein Profil aufweist, das nachhaltig zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt? Um diese Frage zu beantworten, hilft die Analyse der Grundlagen eines Auswahlprozesses. Diese besteht darin, die Faktoren „fachliche Kompetenz“ und „kulturelle Prägung“ eines Kandidaten mit den Vorstellungen des Unternehmens in ihrer Übereinstimmung zu messen. Es muss also eine Passung zwischen Unternehmen und Kandidaten hergestellt werden, damit beide Parteien nachhaltig erfolgreich zusammenarbeiten können. Unter fachlicher Kompetenz werden alle benötigten Kenntnisse des Kandidaten verstanden, die zur Ausführung der ausgeschriebenen Stelle und deren Aufgaben

benötigt werden. Auch können Eigenschaften erfragt werden, welche erst für zukünftige Aufgaben (beispielsweise beim Wechsel der Position) relevant sein werden. Die fachliche Kompetenz ist abhängig vom Anforderungsprofil des jeweiligen Unternehmens und daher von Position zu Position spezifisch. Über die fachlichen Komponenten hinaus ist auch der Grad der Übereinstimmung zwischen der gelebten Unternehmenskultur und der Persönlichkeit des Kandidaten essenziell. Nur wenn persönliche Werte mit der Unternehmenskultur übereinstimmen, ist der neue Mitarbeiter in der Lage, sein volles Potenzial zu entfalten. Diese sogenannte intrinsische Motivation ist es, die eine lange partnerschaftliche Bindung ermöglicht. Allerdings gilt auch hier die Fachkompetenz als unverzichtbar.⁶ Die folgende Abbildung verdeutlicht die Herleitung eines Kandidatenprofils.

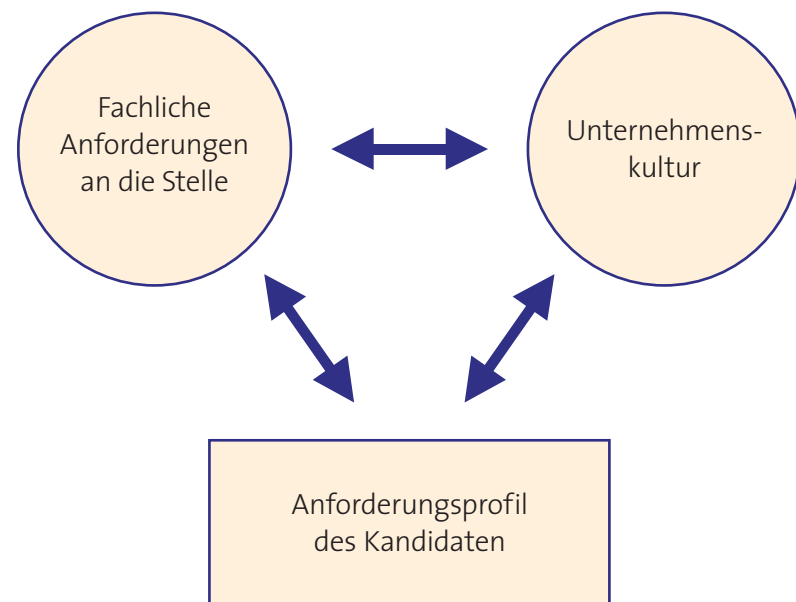
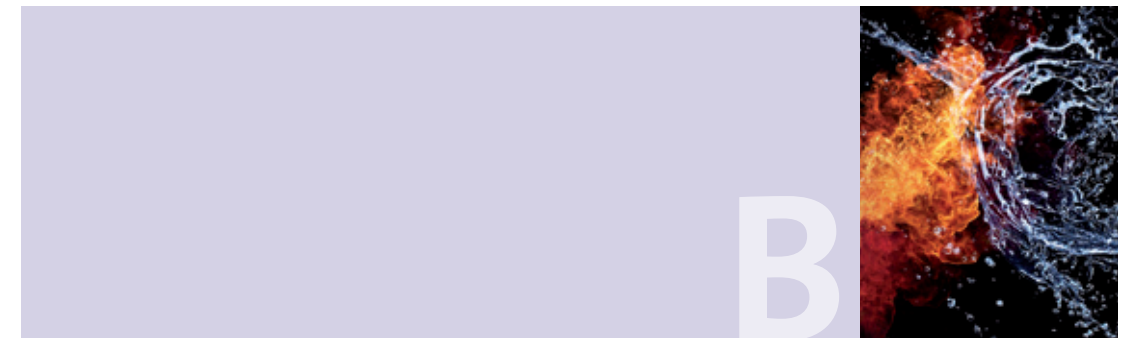


Abb. 1: Herleitung des Kandidatenprofils (eigene Darstellung)

6 _ Vgl. Domayer (2014).



Besonders bei Familienunternehmen spielt der Grad der kulturellen Mitbestimmung eine wesentliche Rolle, denn die familiäre Prägung stellt „traditionelle“ Unternehmenswerte her. Die Intensität dieser Werte unterscheidet sich deutlich von denen in Publikumsgesellschaften und die potenzielle Führungskraft muss sich mit diesen arrangieren. Somit besitzt jedes Familienunternehmen eine spezifische Unternehmenskultur, welche durch die enge Verflechtung zwischen Familie und Unternehmen entsteht und in ihrer Ausprägung immer einzigartig ist.⁷ Die folgenden Gemeinsamkeiten in der Struktur von Familienunternehmen spiegeln dies wider:

1. Im Allgemeinen zeichnen sich Familienunternehmen durch flache Hierarchien und dezentralisierte Strukturen aus.
2. Generalistisch ausgebildete Mitarbeiter spielen eine große Rolle, da junge Einsteiger früh Verantwortung übernehmen und dadurch unternehmerisches Geschick abverlangt wird.
3. Die frühe Übergabe von Verantwortung und somit von Vertrauen erhöht zugleich die Bindung an das Unternehmen.
4. Der dadurch entstandene „Familienfaktor“⁸ stärkt Loyalität und Identifikation mit dem Familienunternehmen und kann einen elementaren Wettbewerbsvorteil darstellen.⁹

Eine Studie des Instituts für Mittelstandsförderung (IfM) zeigt allerdings, dass eine Prüfung dieser Besonderheiten während des Auswahlprozesses meist unzureichend berücksichtigt wird: fast jeder zweite externe Manager verlässt das Familienunternehmen bereits innerhalb der ersten zwei Jahre. Diese Tatsache steht konträr zu dem Ziel der langfristig orientierten Mitarbeitergewinnung und -entwicklung von Familienunternehmen.¹⁰

7 _ Vgl. Rösen & Georg (2011).

8 _ Das einzigartige Bündel von Ressourcen und Fähigkeiten, das die Verbindung von Unternehmen, Familie und Eigentum bereitstellt, wird als „Familienfaktor“ bezeichnet, bzw. die Gesamtheit der Familienfaktoren als „Familyness“ (vgl. Mühlebach 2004).

Durch die starke Einbindung der Familie entsteht also eine deutliche Abgrenzung von Familienunternehmen gegenüber anderen Unternehmensformen. Dies hat auch Auswirkungen auf die Arbeitsmarktposition und das Image eines Familienunternehmens, welches zwar zum einen werteverbundene Kandidaten anlockt, aber zum anderen auch viele potenzielle Kandidaten abschreckt. Zudem beschreiben Studien¹¹, dass bereits heute der Bedarf an Mitarbeitern in Familienunternehmen nicht ausreichend gedeckt ist und bis 2030¹² auf über fünf Millionen unbesetzte Stellen steigen wird. Hierbei sind Tendenzen erkennbar, dass sich die Auswirkungen mit abnehmender Größe des Unternehmens verstärken. Dies ist durch folgende drei Beobachtungen begründet:

1. Zum einen ist die Bekanntheit von börsennotierten Konzernen ungeschlagen. Ein Blick in das trendence Graduate Barometer 2015 zeigt, dass Absolventen fast ausschließlich Unternehmen in die Top 20 Arbeitgeberliste wählen, die nicht familiengeführt sind.¹³
2. Als Auswirkung dieses Imagerückstandes gegenüber großen Publikumsgesellschaften gehen zum einen zu wenige Bewerbungen bei familiengeführten Unternehmen ein,
3. zum anderen weisen Bewerber häufig nicht genügende Qualifikationen auf.¹⁴

Diese Beobachtungen verdeutlichen, dass Familienunternehmen den Auswahlprozess neu interpretieren müssen, um weiterhin potenzielle, hochqualifizierte Fachkräfte akquirieren zu können. Die essenzielle Frage lautet also: Wie können Familienunternehmen auch kulturell geeignetes, externes Management identifizieren, für sich gewinnen und nachhaltig erfolgreich integrieren? Diese Frage wird im Laufe dieses Leitfadens Stück für Stück analysiert und beantwortet.

9 _ Vgl. Schlippe et al. (2007).

10 _ Vgl. Jaeger (2014).

11 _ Vgl. Rösen & Georg (2011).

12 _ Vgl. Gramke et al. (2009).

13 _ Vgl. trendence Graduate Barometer 2015.

14 _ Vgl. Rösen & Georg (2011).

B. Aktuelle Herausforderungen der Personalauswahl unter Berücksichtigung von Besonderheiten in Familienunternehmen

Von den rund 3,5 Millionen Familienunternehmen in Deutschland gelten 135.000 Organisationen als übernahmefähig. Dies bedeutet allein 135.000 neue CEO Positionen, die besetzt werden müssen. Aktuell werden 54% dieser Stellen familienintern vergeben. 46% der Nachfolger werden durch Auswahlprozesse bestimmt, wobei 17% der Manager aus dem Unternehmen selbst und 29% von fremden Unternehmen kommen. So entstehen allein für die CEO-Auswahl knapp 40.000 extern zu besetzende Stellen bis 2018 (vgl. Langenscheidt & May (2014), S. 19).

8

So unterschiedlich jedes Familienunternehmen für sich ist, so unterschiedlich wird auch der Umgang mit der Besetzung einer Stelle gehandhabt. Während manche Familienunternehmen nur von Familienmitgliedern geführt werden dürfen, schließen andere Unternehmen Familienmitglieder in exekutiven Positionen aus. Oftmals sind familiennahe Vertrauenspersonen bevollmächtigt, durch einen Beirat den Rekrutierungsprozess zu verwalten und in einen Rahmen zu setzen. Darüber hinaus existieren Modelle, bei denen familienfremde Geschäftsführer und Inhaber gemeinsam die Position und deren Besetzung bestimmen. Die großen Unterschiede zwischen verschiedenen Rekrutierungsprozessen vermitteln den Eindruck, dass Familienunternehmen zu speziell seien, um einen einheitlichen Prozess zu identifizieren. Dies gilt allerdings nur bedingt, denn der Entscheidungsprozess folgt stets bestimmten Mustern, die in einen Rahmenprozess gegliedert werden können. Meist sind diese Muster nicht explizit offengelegt und werden vom Unternehmer selbst nicht reflektiert, sodass Nachfolger oder das Personalwesen über das Auswahlmuster nur rätseln können. Die folgende Erzählung verdeutlicht dies beispielhaft.

Erbin E spricht auf einem Kongress mit Personalberaterin B. Sie kann sich nicht vorstellen, dass ihr Vater bei den Mitarbeitern auf eine kulturelle Passung geachtet hat, möchte sich aber dessen vergewissern und schaut sich die Profile der Mitarbeiter an. Nach einiger Zeit ruft Erbin E die Personalberaterin B an: „Frau B, Sie hatten absolut Recht, es gibt ein Muster! Die Manager sind alle 1,90 groß und waren alle bei der Bundeswehr.“

Die grundlegende Fragestellung, der sich Familienunternehmen stellen müssen, lautet: Sollen Personalentscheidungen bezüglich der Führungskräfte im Unternehmen als „Bauchentscheidungen“ gefällt werden oder ist ein systematischer Ansatz, bei dem sowohl fachliche als auch kulturelle Aspekte vergleichbar geprüft werden, einzusetzen? Um diese Frage gezielt beantworten zu können, müssen die Ausgangsvoraussetzungen des Unternehmens untersucht werden. Die Relevanz eines systematischen Ansatzes wird maßgeblich vom anfänglichen Treiber der Personalentscheidung bestimmt. Soll eine bereits extern besetzte Stelle nachbesetzt werden, scheidet ein Familienmitglied aus und wird von externem Management ersetzt oder wird eine neue Stelle geschaffen? Gestalten interne oder externe Faktoren die neue Stelle? Je nach Ausgangslage sind auch die nachgeschalteten Fragestellungen andere und müssen anders behandelt werden. Die Erhöhung der Komplexität, beispielsweise durch einen Börsengang, führt oftmals zu einer Neuausrichtung der strategischen, aber auch personellen Festlegungen. Auch während Krisen besteht die Gefahr, dass Kapitalgeber eine Neubesetzung des Managements fordern, wenn das Vertrauen nicht mehr gegeben ist oder neue Kompetenzen vom Management abverlangt werden.



Wie wirken sich Fehlentscheidungen bei der Personalauswahl auf die Gesamtleistung des Unternehmens aus?

Die wertvollste Ressource eines Unternehmens ist der Mitarbeiter. Sofern Unternehmen diesem Leitsatz folgen, sind Personalentscheidungen der Schlüsselprozess für den Unternehmenserfolg. Zudem zählt die Personalentscheidung zu den weitreichendsten Entscheidungen eines Unternehmers, da die Investition in eine Führungskraft in der Regel auf lange Frist geplant und dadurch mit hohen Bindungskosten einhergeht. Gesetze und vorgegebene Rahmenbedingungen schränken die Handlungsmöglichkeiten des Arbeitgebers zusätzlich ein. Umso höher sind die Kosten einer Fehlentscheidung innerhalb dieses Prozesses. Führungskräfte, die den prognostizierten Nutzen nicht erfüllen, binden Kapital und verursachen zusätzliche Kosten.

Eine weitere Problematik der Personalauswahl besteht darin, dass erst nach der Einarbeitungszeit mit Sicherheit evaluiert werden kann, ob eine Führungskraft die vorhergesehenen Anforderungen erfüllt. Erfüllt sie diese nicht, wurde bereits in Einarbeitungs- und Personalauswahlphase investiert und der Auswahlprozess muss von Neuem beginnen. Dies verursacht erneut offensichtliche und versteckte Kosten. Offensichtliche Kosten sind Kosten der Vor- und Nachbereitung der Personalauswahl, wie beispielsweise Arbeitszeiten der Personalabteilung, eventuelle Beraterkosten oder Einarbeitungskosten. Sie stehen den sogenannten Opportunitätskosten, wie zum Beispiel nicht bearbeitete andere Aufgaben des Personalbereichs oder dem Mehraufwand der Kollegen während der Vakanz, gegenüber. Darüber hinaus ergeben sich eine Reihe versteckter Kosten einer Fehlbesetzung, die eine kettenreaktionsartige

Abwärtsspirale auslösen und eine negative Auswirkung auf die Team-Performance haben können. Abbildung 2 auf Seite 10 verdeutlicht dies an den Beispielen „mangelnde Team- und Kooperationsfähigkeit“ sowie „mangelnde Kundenorientierung“.¹⁵

Allein für den offensichtlichen Mehraufwand:

1. erneute Suche,
 2. doppelte Einarbeitung und
 3. Folgekosten der Trennung
- können sich Kosten von mindestens dem 1,5- bis 3,0-fachen des Jahresgrundgehaltes entwickeln. Zudem entstehen bis zu 80% aller Neueinstellungen durch den Versuch, vorherige Fehlentscheidungen und die damit verbundenen Kosten wieder zu berichtigen. (vgl. Haufe 2015; WIFU-Praxisleitfaden Human Resource Management (2016)).**

Identifiziert sich die Führungskraft stark mit dem Familienunternehmen, können hierbei weitere Kosten einer Fehlentscheidung entstehen, denn die Kündigung eines Mitarbeiters wird ebenfalls auf emotionaler Ebene thematisiert. Im umgekehrten Fall kann das „Verlassen der Familie“ im weiteren Sinne als Kränkung wahrgenommen werden und Familienmitglieder persönlich treffen. Dies überlagert den Wechselprozess mit Emotionen, was auch in einer Imageschädigung münden kann. Eine erfolgreiche Personalauswahl wird somit an der eindeutigen Passung zwischen den Positions-, Unternehmens- und Kulturanforderungen und -zielen definiert. Lediglich die Erfüllung aller drei Komponenten lässt auf eine langfristige und fruchtbare Beziehung zwischen Unternehmen und Führungskraft schließen.

9

B. Aktuelle Herausforderungen der Personalauswahl unter Berücksichtigung von Besonderheiten in Familienunternehmen

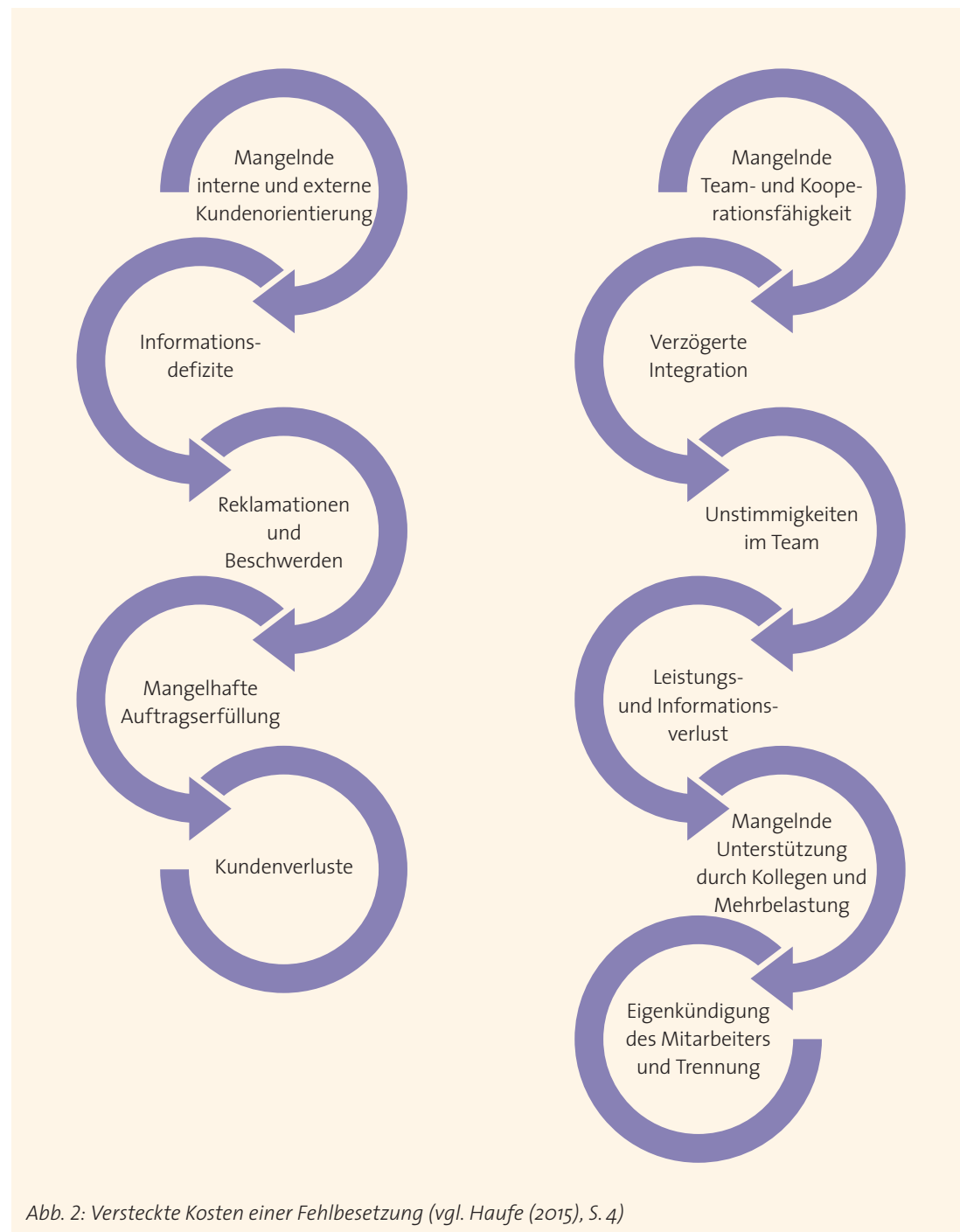


Abb. 2: Versteckte Kosten einer Fehlbesetzung (vgl. Haufe (2015), S. 4)

C. Der Begriff der Unternehmenskultur



„Die richtige Führungskraft zu finden heißt: Sie muss zur Kultur passen, sie muss im mittelständischen Unternehmen arbeiten können und darf nicht der Konzerntyp sein.“
(Unternehmer, Interview SHIKAR GROUP)

Die – jeweils spezifische – Unternehmenskultur eines Unternehmens bestimmt die Art und Weise, wie Mitarbeiter denken und sich verhalten. Sobald diese Muster internalisiert und damit unbewusst übernommen wurden, sind es die kollektiven Überzeugungen der Mitarbeiter, die eine Kultur erkennbar werden lassen.

Fragt man zehn verschiedene Führungskräfte, was sie unter dem Begriff „Unternehmenskultur“ verstehen, erhält man wohl zehn verschiedene Antworten. Der Kulturbegriff findet meist dann Anwendung, wenn die Zusammenhänge eines Sachverhaltes innerhalb einer Organisation nicht eindeutig identifizierbar sind und eine Klärung die Begutachtung informeller Strukturen beinhaltet. Annäherungsversuche an den Begriff der Unternehmenskultur beschreiben Kultur als ein komplexes Phänomen mit potenziell hohem Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg einer Organisation¹⁶, welcher allerdings durch Führungskräfte beeinflusst und verändert werden kann. Zudem ist das Phänomen mehrdimensional zu betrachten, da Unternehmenskultur zum Teil bewusst, aber auch unbewusst verankert ist. Bewusste Aspekte betreffen beispielsweise die Ziele des Unternehmens, wohingegen unbewusste Aspekte die informellen Normen und Regeln, die von Mitarbeitern in mehr oder wenig starken Ausprägungen „gelebt“ werden, beschreiben. Dabei ist anzumerken, dass der Kulturbegriff vielmehr die tatsächlich angewendeten Normen und Regeln im Unternehmen beschreibt und nicht eine Art Soll-Kultur oder Leitbildfunktion darstellt. Häufig ist eine deutliche Diskrepanz zwischen den (vor-) formulierten Leit-

bildern eines Unternehmens und dem tatsächlichen Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte und deren Wertvorstellungen zu beobachten. Die Übereinstimmung zwischen der tatsächlich gelebten und der Soll-Kultur gilt als ein Gütemerkmal einer Unternehmenskultur.¹⁷ Dennoch ist eine formalisierte Herleitung der unternehmenseigenen Kultur notwendig, denn die Erstellung eines Leitbildes und die damit einhergehende Beschäftigung mit der Thematik „Unternehmenskultur“ kann Anlass dafür sein, die vorhandene Kultur greifbar zu machen und formal abzubilden. Dadurch wird das Bewusstsein geschärft, wie Mitarbeiter in der Unternehmung miteinander umgehen und welche Strukturen, beispielsweise in Form von Arbeitsweisen oder Wertvorstellungen, tatsächlich für den Erfolg oder den Misserfolg verantwortlich oder zumindest mitverantwortlich sind. Die Herausforderung bleibt dennoch, ein einheitliches Verständnis des Begriffs zu etablieren.

Über den wirtschaftlichen Erfolg hinaus, trägt eine Passung zwischen der Unternehmenskultur und den persönlichen Werten einer Führungskraft maßgeblich zum Grad der Identifikation mit dem Unternehmen, der Mitarbeitermotivation und der Bindung von Leistungsträgern bei. Besonders bei „Personen mit einer hohen Passung zeigen sich in empirischen Studien zudem positive Effekte bei der Arbeitszufriedenheit und der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit“.¹⁸

„Die wesentlichen Multiplikatoren der Unternehmenskultur sind Führungskräfte, denn diese prägen die Kultur entscheidend mit und geben die Werte nach unten weiter.“ (Schein (1995), S. 17)

Doch wie gelingt eine systematische Übertragung von der Theorie in die Praxis? Wissenschaftler verstehen Unternehmenskultur als Wertepreferenz.¹⁹ Sie sind sich einig, dass Werte komplementär und somit nicht beliebig kombinierbar sind. Die Favorisierung bestimmter Werte führt automatisch zur

16 _ Vgl. Kotter (1992).

17 _ Vgl. Sackmann (2006).

18 _ Vgl. Cable & Edwards (2004); Dick (2004).

19 _ Vgl. Hofstede (1997); O'Reilly et al. (1991); Cameron und Quinn (1999).

C. Der Begriff der Unternehmenskultur

Ablehnung oder Vernachlässigung anderer: So führt es beispielsweise in einem Unternehmen zu Irritationen, wenn leistungsbezogene Prämienzahlungen an einzelne Mitarbeiter eines Teams definiert werden und im gleichen Atemzug eine teamorientierte Mitarbeiterstruktur kommuniziert wird. Durch eine unterschiedliche Präferenz einzelner Werte gibt sich eine Struktur innerhalb einer Wertesammlung zu erkennen, was im Aufbau eines Inhaltsmodelles resultiert. In diesem Modell sind verwandte Werte verträglicher miteinander zu verfolgen als konkurrierende²⁰. In einer Organisation, die Wert auf Mitarbeiterbeteiligung und -einbeziehung legt, spielen beispielsweise gemeinsame Meetings mit verschiedenen Hierarchieebenen eine zentrale Rolle. Unternehmen, die einen hohen Grad an formalisierten Arbeitsprozessen aufweisen, werden meist mehr Meetings mit nur zwei verschiedenen Hierarchieebenen durchführen. Im Zuge einer Untersuchung über verschiedene Effektivitätsvariablen einer Unternehmung, entwickelten Cameron und Quinn²¹ ein Modell, welches durch zwei Dimensionen die Wertepreferenzen einer Organisation herauskristallisiert und darstellt (Competing Values Model, vgl. Abb. 3). Es stehen sich zum einen interne vs. externe Orientierung und zum anderen Flexibilitäts- vs. formale Orientierung gegenüber.²² Durch diese Unterscheidungen können Verhaltensweisen zugeordnet und Muster erkannt werden. Die Zuordnung trägt dazu bei, dass die Unternehmenskultur visuell darstellbar ist. Sie kann so verständlich erklärt und Handlungen

abgeleitet werden. Cameron und Quinn beschreiben hierbei vier maßgebliche Arten von Organisationskulturen: Open System, Human Relation, Rational Goal und Internal Process (vgl. Abb. 3).

Ein interner Fokus richtet sich eher auf das Unternehmen und dessen Mitarbeiter selbst, während der externe Fokus eine marktbezogene Sicht darstellt. Das Kontinuum zwischen Flexibilitäts- und formaler Orientierung spiegelt im Wesentlichen strukturelle Gegebenheiten wider, wie beispielsweise die Hierarchieausprägung. Da Effektivitätskriterien eines Unternehmens die Werte desselben widerspiegeln, stehen auch sie im Wettbewerb. So stehen beispielsweise eine erhöhte individuelle Beratungszeit für Kunden und ein kosteneffizientes Beratungsformat im Wettbewerb und Führungskräfte legen Präferenzen fest, welche die Kultur wiederum beeinflussen.

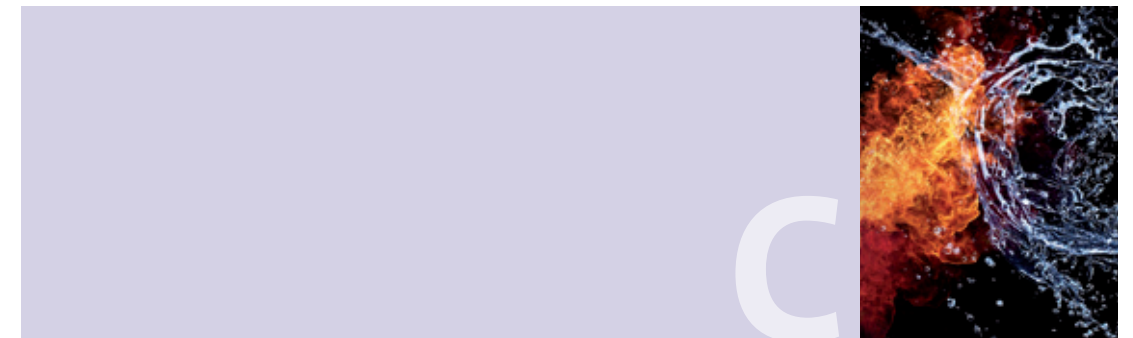
Innerhalb des abgebildeten Wertekreises kann der Kulturinhalt einer Organisation lokalisiert und bewertet werden. Personen innerhalb einer Organisation präferieren die aufgezeigten Wertequadranten nicht im gleichen Maße, sondern bestimmen in der Regel ein oder zwei benachbarte Quadranten und distanzieren sich dadurch von dem oder den konträren Quadranten.²³ So werden beispielsweise Controlling-Abteilungen meistens Organisationsformen präferieren, die strukturierte Prozesse beschreiben und bei denen Effizienz im Mittelpunkt steht.

20 _ Vgl. Strack (2012).

21 _ Vgl. Cameron & Quinn (1999, 2006).

22 _ Vgl. Strack (2012).

23 _ Vgl. Strack (2012).

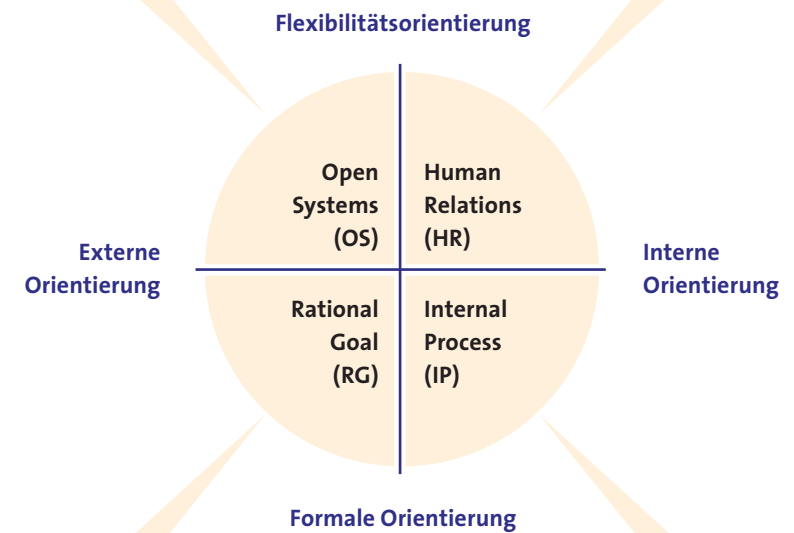


Open System:

Das „Open System“-Modell fokussiert Weiterentwicklung und Innovation, um kundenorientiertes Management zu betreiben. Die Start-Up-ähnliche Führungsweise konzentriert sich auf strategische Fragestellungen.

Human Relations:

Wertschätzung der Mitarbeiter und Entwicklung personaler Ressourcen stehen bei diesen Wertinhalten im Mittelpunkt. Attribute wie Offenheit, Teamarbeit, Partizipation und Kohäsion beschreiben diese Art der Organisationskultur. Das Management übernimmt eine Mentorenrolle, bei der Führungsqualität in Form von Mitarbeiterorientierung verstanden wird. Dieser Quadrant wird auch Clan-Kultur genannt.



Rational Goal:

Dieses aufgabenorientierte Wertesystem versteht Produktivität, Effizienz und Leistungsorientierung als Grundlage für ein gewinnmaximierendes Management, bei dem Shareholder favorisiert sind.

Internal Process:

Die Ermittlung von Informationen, die Instandhaltung von Prozessen und die Kontinuität von Arbeitsweisen stehen hierbei im Vordergrund. Bürokratie gilt als Ideal, bei dem das Management Zuständigkeiten definiert und die Koordination durch effizientes Controlling aufrechterhält.

Abb. 3: Competing Values Model (vgl. Strack (2012), S. 31)

Um die oben genannten vier Quadranten zu identifizieren, entwickelten Cameron und Quinn einen Fragebogen (Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)). Dabei werden anhand der

folgenden sechs Dimensionen die Ausprägungen der vier organisationalen Kulturen innerhalb eines Unternehmens ermittelt:²⁴

24 _ Vgl. OCAI Report. Aus dem Englischen nach Strack (2012).

C. Der Begriff der Unternehmenskultur

1. Dominante Charakteristika des Unternehmens
2. Umgang mit den Mitarbeitern
3. Führungsstil
4. Organisationszusammenhalt
5. Erfolgskriterien
6. Betonte Strategie

Die folgende Grafik zeigt einen Ausschnitt aus dem Fragebogen am Beispiel der ersten Dimension „dominante Charakteristika des Unternehmens“. Hierbei kann jeweils eine Frage zu einer der vier Organisationskulturen zugeordnet werden.

Die Firma ...	Zugehörige Organisationskultur
... besitzt einen sehr persönlichen Charakter. Sie ist wie eine große Familie. Die Mitarbeiter scheinen viel miteinander zu teilen.	Human Relations
... ist sehr dynamisch und unternehmerisch. Die Mitarbeiter sind bereit, etwas zu wagen.	Open System
... ist sehr ergebnisorientiert. Die Mitarbeiter sind sehr ehrgeizig und auf Leistung aus.	Rational Goal
... ist geordnet und gut strukturiert. In der Regel bestimmen formale Prozeduren die Handlungen der Mitarbeiter.	Internal Process

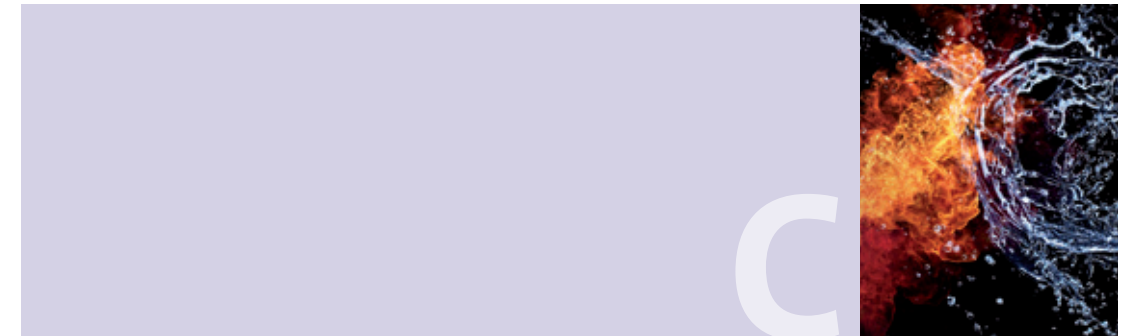
Abb. 4: Beispielfragen aus dem D-OCAI (vgl. Strack (2012), S. 33)

Um die Besonderheiten von Familienunternehmen im Hinblick auf den Personalauswahlprozess und die damit verbundene Unternehmenskultur besser verstehen zu können, lohnt sich eine genauere Betrachtung der Werteorientierung dieser Unternehmensform. Aussagen wie: Familienunternehmen seien „altmodisch“ oder lediglich „Übergangsphänomene hin zu einer Publikumsgesellschaft“ verdeutlichen, dass sich diese Organisationsart in ihrer Außenwahrnehmung deutlich von anonym geführten Großkonzernen unterscheiden. Hierbei spielt es keine besondere Rolle, ob Familienunternehmen im engeren Sinne als Organisationen beschrieben werden, deren Top-Management aus den eigentlichen Familienmitgliedern bestehen oder ob die Familie lediglich die Mehrheit der Anteile am Unternehmen hält (im Sinne einer

weiteren Definition).²⁵ Doch wie genau macht sich dieser Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens bemerkbar?

Um die besondere Werteorientierung von Familienunternehmen zu verstehen, müssen die Systeme Familie und Unternehmen zuerst getrennt betrachtet werden, da diese grundlegend verschiedene Logiken mit sich bringen können. Familienunternehmen speisen ihre unternehmerisch-strategischen Entscheidungen mit familiären Werten. Die Unterscheidung zwischen „Markt“ und „Wert“ gibt es hierbei nicht. Es werden beide Komponenten berücksichtigt, die im Zeichen des Unternehmenswerts gemeinsam sinnstiftend wirken und somit beispielsweise kurzfristige finanzielle Gewinnerwartungen überdecken können. Dies re-

25 _ Vgl. Schlippe et al. (2007).



sultiert aus einem strategisch maßgebenden familiären Wertesystem, das die Organisation durch Vertrauen, Bindung und Loyalität bereichert.²⁶ Eine hohe Mitarbeitermotivation, Leistungsbereitschaft und persönliche Beziehungen zu Kunden sind beispielgebend hierfür. Agency- und Transaktionskosten²⁷ werden durch kurze Entscheidungswege – gekoppelt mit dem erhöhten Vertrauen gegenüber Mitarbeitern – reduziert. Dies bedeutet zeitgleich eine hohe Flexibilität in Entscheidungsstrukturen. Ein weiterer Baustein des Familienfaktors spiegelt sich im strategischen Zeithorizont wider. Während Publikumsgesellschaften oftmals kurzfristige Gewinn- und Wachstumsziele verfolgen (müssen), sind Familienunternehmen auf langfristiges Wachstum und Werterhaltung gepolt. Dies resultiert maßgeblich dadurch, dass die Anteilseigner an der Erhaltung des Unternehmens interessiert sind und Unternehmensanteile nicht veräußert werden. Diese Langfristigkeit der Bindungen wird oftmals auch in Bezug auf die Mitarbeiter gelebt. Darüber hinaus überträgt die Familie Beziehungsmuster auf die Führungskräfte des Unternehmens, welche dadurch Sinnstiftung und Identifikation mit dem Unternehmen ausbilden und weitertragen.²⁸

Generell ist anzumerken, dass Werte wie Loyalität, Vertrauen oder familiärer Umgang keine direkte Aussage über die tatsächliche Unternehmenskultur zulassen. Durch diese allgemeinen Beschreibungen lassen sich fast alle Familienunternehmen damit betiteln. Wie diese Werte aber wirklich gelebt werden, ist die eigentlich wichtige Frage. Was bedeutet Loyalität für die Mitarbeiter des Unternehmens? Wie wird sie gelebt? Gerade für den Personalauswahlprozess ist eine differenzierte Betrachtung des Wertesystems nötig, da jedes Familienunternehmen für sich spezifische Ausprägungen familiärer Faktoren aufweist und ein intensives Auseinandersetzen mit diesen unausweichlich scheint.

„Umgang mit Kultur heißt: konkret werden und sich mit der Art und Weise auseinanderzusetzen, wie Entscheidungen getroffen und in der täglichen Zusammenarbeit umgesetzt werden.“
(Personalberater SHIKAR GROUP)

Was in erster Linie als positive Eigenschaft anzurechnen ist, kann allerdings auch als ein Dämpfer wirken, da ein Zustrom von neuen, externen Mitarbeitern durch die Clan-Bildung erschwert wird und dadurch frisches Wissen von außen fehlen kann. Zudem müssen neue Führungskräfte in das familiär geprägte Umfeld „passen“. Fühlt sich eine Führungskraft innerhalb der Organisation nicht wohl, führen die Synergieeffekte zu einer zusätzlich negativen Verstärkung.

26 _ Vgl. Schlippe et al. (2007).

27 _ Summe aller Kosten, die daraus entstehen, dass eine bestimmte Aufgabe nicht durch den eigentlich betroffenen Auftraggeber (Prinzipal), sondern einen Vertreter (Agenten) ausgeführt wird, der seine eigenen, privaten Interessen verfolgt. Aus Gabler Wirtschaftslexikon (2015).

28 _ Vgl. Schlippe et al. (2007).

D. Der kulturorientierte Auswahlprozess

Der folgende Ansatz beschreibt die Kombination aus fachlichen und kulturellen Fragestellungen innerhalb eines Auswahlprozesses, um eine optimale Passung zwischen Unternehmen und potenzieller Führungskraft zu gewährleisten und somit das Risiko einer Fehlbesetzung zu minimieren. Doch wie gelingt es Familienunternehmen einen Auswahlprozess zu etablieren, der sowohl fachliche als auch kulturelle Aspekte prüft und dabei eine valide Aussage über den Kandidaten trifft?

Einen möglichen Ansatz bietet der folgende Prozess, bei dem der Standardisierungs- und damit

Validitätsgedanke den notwendigen Rahmen bildet. Die individuellen Anforderungen und Bedürfnisse des Familienunternehmens werden hierbei nicht außen vorgelassen, da diese die elementare Entscheidungsgrundlage bilden. Ziel des Prozesses ist es, Unternehmenskultur zu konkretisieren und eine ausreichende Transparenz zu schaffen. Nur so können potenzielle Top-Managementkandidaten identifiziert und eine Passung zwischen Unternehmen und Führungskraft gewährleistet werden. Die folgende Abbildung beschreibt den Prozess und dessen vier Phasen im Überblick.

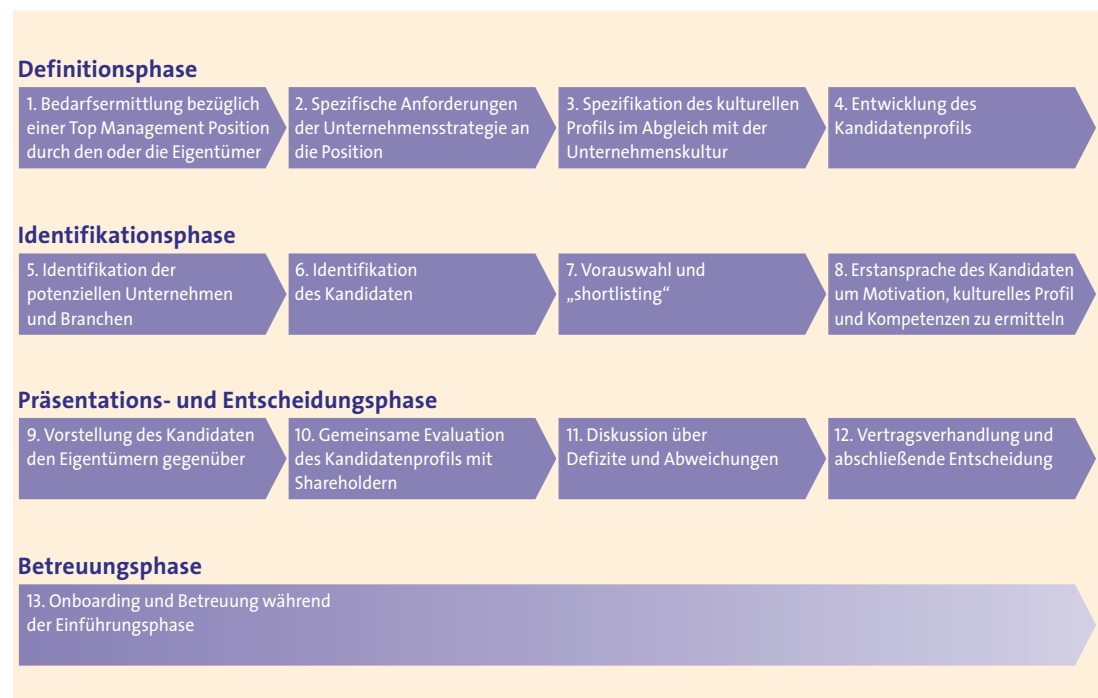
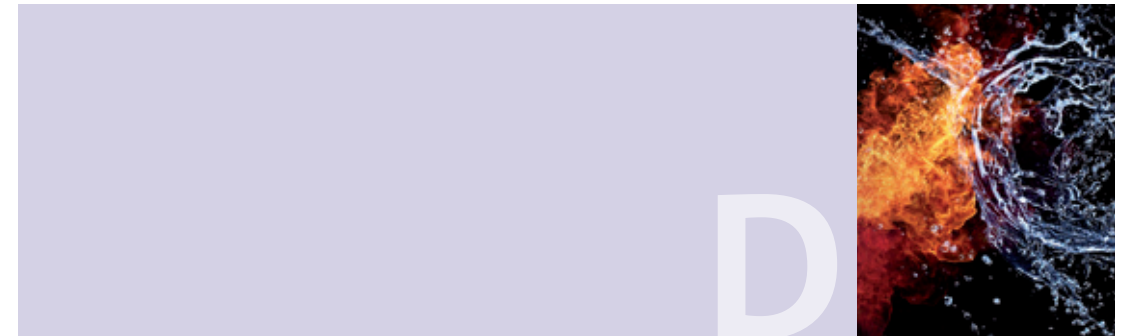


Abb. 5: Der kulturorientierte Auswahlprozess im Überblick (eigene Darstellung)

Die Motive einer Personalsuche können unterschiedlichster Art sein. Genau deshalb sollten die Entscheidungen diesbezüglich auch auf individueller Basis getroffen werden. Allerdings lässt sich ein Muster in der Art und Weise, wie Personalentscheidungen herbeigeführt werden, erkennen. Dieses Muster bestimmt maßgeblich die Qualität der Auswahl. Die so entstehende Verkettung von Prozessen ist bereits heute häufig in Unternehmen

in einem standardisierten Auswahlprozess zu finden. Hierbei hat sich allerdings gezeigt, dass die Ermittlung der fachlichen Kompetenz alleine nicht ausreicht, um fähiges Personal zu analysieren. Eine erweiterte Betrachtung anderer Faktoren wird benötigt, um ein umfassendes Bild des Kandidaten zu erstellen. Die Passung zwischen Unternehmen und Bewerber muss schlussendlich nicht nur fachlich, sondern auch kulturell hergestellt werden.



Die Personalauswahl orientiert sich stets an den spezifischen Anforderungen einer Stelle und somit auch maßgeblich an der Unternehmenskultur, in welcher die Position eingebettet ist. Zudem bietet ein kulturorientierter Auswahlprozess die Möglichkeit, selbst über die Unternehmenskultur nachzudenken und unternehmensinterne Mechanismen zu hinterfragen. Der aufgezeigte Prozess kann als Richtungsweiser übernommen werden, bedarf aber stets einer individuellen Anpassung an das Unternehmen. Die Art und Weise, wie Entscheidungen im Unternehmen herbeigeführt werden, kann als ein erster Anhaltspunkt in der Suche nach der tatsächlichen Unternehmenskultur dienen. Eine realistische Darstellung ist für einen optimalen Rekrutierungsprozess nötig. Die Erörterung der Stellenspezifika – sowohl strategisch als auch kulturell – bedeutet eine Auseinandersetzung der Unternehmung mit den unternehmenseigenen Erfolgstreibern und deren Motiven. Der beschriebene Prozess bietet hierfür einen festen Rahmen, um valide Aussagen treffen zu können.

1. Bedarfsfeststellung bezüglich einer Top-Managementposition durch den oder die Eigentümer

Der Bedarf für eine neue Stelle oder für die Nachbesetzung einer Position ermittelt sich durch diverse strategische, aber auch markttechnische Einflüsse. Strategische Faktoren, im Optimalfall durch die Festlegung der Unternehmensstrategie bestimmt, können eine Vielzahl von Auslösern sein: Umstrukturierungsmaßnahmen, mögliche Veränderungen am Geschäftsmodell oder Wissenstransfers durch neue Führungskräfte. Markttechnische Faktoren sind exogene Faktoren, die sich auf das Unternehmen auswirken, beispielsweise Charakteristiken verschiedener Länder oder Veränderungen bei Wettbewerbern, die sich auf die Branche auswirken.²⁹ Die grundsätzliche Auseinandersetzung der Eigentümer mit den internen Anforderungen und den externen Gegebenheiten des Unternehmens stößt eine mögliche Personalentscheidung an und setzt hierbei sogleich den Rahmen fest.

²⁹ _ Vgl. Schuler et al. (1993).

2. Spezifische Anforderungen der Unternehmensstrategie an die Position

Bei der Besetzung einer Stelle durch einen externen Manager müssen die strategischen Ziele und Motive mit der Familie anfangs klar und deutlich abgeglichen werden. Die zugrundeliegenden Prämissen der Einstellung, beispielsweise neue Innovationskraft ins Unternehmen zu bringen oder eine Restrukturierung durchzuführen, muss im Vorhinein kommuniziert werden, da sonst Intention der Familie und Aktion des Managers auseinanderklaffen können. Darüber hinaus sorgt die Hinzunahme eines familienfremden Managers für eine deutlichere Trennung zwischen Emotionalität und Entscheidungen. Müssen beispielsweise Werke geschlossen werden, wird der externe Manager weniger durch emotionales Befinden beeinflusst als der Eigentümer.

Beim Erschließen der Unternehmensstrategie, welche maßgebend für das Anforderungsprofil der Stelle ist, stehen Familienunternehmen häufig vor dem Problem, dass eine konkrete Strategie schwer zu fassen ist, da die strategischen Geschicke oftmals von den Familienmitgliedern gehandhabt werden und nicht explizit und formalisiert vorliegen. Das heißt nicht, dass keine Strategie existiert – allerdings benötigen Außenstehende für ihr Verständnis eine abstrakte Darstellung der Kernelemente, welche verdeutlichen, wie und wohin das Unternehmen geführt wird. Darum gilt eine vorgeschaltete Auseinandersetzung mit den zentralen Zielen und Motiven der Familie als unabdingbar, sobald eine externe Führungskraft eingestellt werden soll.

Lediglich 61% aller Familienunternehmen haben die Unternehmensstrategie schriftlich vorliegen. (Haufe Akademie, S. 8.)

Denn die strategische Ausrichtung des Unternehmens bestimmt die fachlichen Anforderungen der zukünftigen Führungskraft. Dies setzt eine differenzierte Auseinandersetzung mit den Unterneh-

D. Der kulturorientierte Auswahlprozess

menszielen voraus. Liegt eine Strategie vor – explizit oder implizit – können die Anforderungen an die Stelle aufgelistet und spezifiziert werden. Konkret sind Erfahrungen und Expertise des zukünftigen Managers zu bestimmen und anschließend zu benennen: Fokussiert sich das Unternehmen auf eine Wachstumsstrategie? Wenn ja, soll das Wachstum organisch oder anorganisch erfolgen? Muss die Führungskraft also Kompetenzen im Feld M&A mitbringen? Fragen in diese Richtung stoßen einen generellen Diskurs über die Unternehmensstrategie an – sofern diese nicht bereits diskutiert wurde. Als Ergebnis dieses Frageprozesses entsteht eine Anforderungsliste, die spezifisch auf die neue Position zugeschnitten ist und alle relevanten Merkmale umfasst.

3. Spezifikation des kulturellen Profils im Abgleich mit der Unternehmenskultur

Unternehmenskultur als Begrifflichkeit: Der Kandidat muss zum Unternehmen „passen“ – das Bauchgefühl entscheidet. Dies bedeutet in der Praxis: „Er muss zur Kultur passen, er muss im mittelständigen Unternehmen arbeiten können und darf nicht der Konzerntyp sein.“ Allerdings sind diese „Kriterien“ meist nicht objektiv nachvollziehbar und können von Führungskraft zu Führungskraft innerhalb einer Organisation verschieden definiert werden. Daher müssen sich das Top-Management und die Eigentümer mit den kulturellen Gegebenheiten ihrer Unternehmung gemeinsam auseinandersetzen, die Begrifflichkeiten in einen gemeinsamen Kontext setzen und aus dem abstrakten Kulturbegriff ein greifbares Profil ableiten.

Wenige Familienunternehmen setzen auf valide Instrumente, um eine Kulturpassung festzustellen und zu überprüfen. Allerdings lässt sich durch eine Instrumentalisierung des Auswahlverfahrens die Ausführung der Führungskräfte suche auf mehrere Schultern verteilen, ohne den Grad der Reliabilität zu beeinträchtigen. Zudem wird die Validität erhöht, indem kulturelle Anforderungen spezifiziert werden. Am Beispiel des oben zitierten Merkmals „Verpflichtung bei der Bundeswehr“ würden bei genauerer Betrachtung die jeweiligen Eigenschaften analysiert werden, welche Kandidaten, die bei der Bundeswehr waren, aufweisen – beispielsweise „Führungsstärke“.

Entscheidend ist hierbei eine wesentliche Facette: die Ermittlung der eigenen Unternehmenskultur durch einen reflektierten und systematischen Prozess. Reflektierter Prozess heißt, die eigenen Werte zu hinterfragen und deren genaue Bedeutung zu bestimmen. Wofür stehen wir als Unternehmen? Was für Führungstypen gibt es innerhalb der Organisation? Was heißt „unternehmerisches Handeln“ in unserer Unternehmung konkret? Sollen Mitarbeiter Entscheidungen selbst treffen und sind sie dazu überhaupt befähigt? Die systematische Komponente ist wichtig, um eine realistische Betrachtung der eigenen Unternehmenskultur zu ermöglichen, welche als Grundlage für eine kompetente Auswahl an Führungskräften, die auch langfristig erfolgreich und zufrieden in ihrer Arbeitsumgebung eingebettet sein sollen, dient. Diverse Instrumente, wie beispielsweise der bereits genannte OCAI von Cameron und Quinn, helfen dabei, die Unternehmenskultur zu spezifizieren. Hierbei ist zu betonen, dass diese Hilfsmittel mehr als eine Art Anstoß für Diskussionen gesehen werden sollten, um eine einheitliche und valide Grundlage zu ermitteln.

Wie können die tatsächlich gelebten Werte eines Unternehmens identifiziert werden?

Die reine Definition und Kommunikation von Werten im Zuge von „Werteworkshops“, wie es bei Publikumsgesellschaften häufig der Fall ist, generieren selten einen Mehrwert für das Unternehmen, da diese Art von Workshops meist einen Wunsch- beziehungsweise Soll-Zustand beschwören, welcher fern von den tatsächlich gelebten Praktiken liegt. Häufig werden Unternehmenswerte, wie beispielsweise „Unsere Mitarbeiter handeln verantwortungsvoll und unternehmerisch“, ohne fundierte Grundlage in Unternehmen kommuniziert. Werden diese Aussagen hinterfragt, können die tatsächlichen Merkmale der Unternehmenskultur erörtert werden. Lediglich konkrete Aussagen können verifiziert und validiert werden: „Was bedeutet unternehmerisches Handeln für Sie konkret?“

Eine weitere Beobachtung lässt sich in der Aktualität der formal festgehaltenen Werte machen. Manche Familienunternehmen halten an Traditionswerten aus der Gründungszeit fest, welche in der Gegenwart nicht mehr gelebt werden. Es ist anzunehmen, dass sich eine Unternehmung über einen langen Zeitraum hinweg wandelt und sich auch die Mitarbeiterstruktur verändert. Eine weitere Schwierigkeit liegt in der Allgemeinheit der Wertebegriffe selbst. Sie lässt Interpretationsspielraum zu, der eigentlich durch den Kontext eingegrenzt sein sollte.

Wird der Kontext vernachlässigt oder gar ein anderer, kann ein Kulturwandel selbst innerhalb des bestehenden Werterahmens stattfinden, indem den Werten neue Definitionen zugeordnet werden. Dabei verlieren die Werte allerdings ihre ursprüngliche Bedeutung, was zu falschen Schlüssen bezüglich der Verhaltensmuster innerhalb der Organisation führen kann. Zum Beispiel wurde ein „unternehmerisch handelnder Mitarbeiter“ in den 70er Jahren mit anderen Freiheitsgraden beschrieben als dies heute der Fall ist. Daher muss dieser Wandel vom Unternehmen erkannt und kommuniziert werden. Dies setzt eine tiefgehende Auseinandersetzung mit den unternehmenseigenen Werten voraus, bei der eine Offenlegung der persönlichen Interpretationen der Führungskräfte unausweichlich ist.

Die Wertschätzung der kulturellen Faktoren schwankt in der Regel stark mit der wirtschaftlichen Lage eines Familienunternehmens. Krisenzeiten bedeuten oftmals eine hohe Beanspruchung des Managements, in denen weniger auf kulturelle Gegebenheiten geachtet wird beziehungsweise geachtet werden kann. Sobald wirtschaftliche Extremsituationen entstehen, wird beim Rekrutierungsprozess stärker auf fachliche Qualifikationen geachtet. Die Auswirkungen auf die Unternehmenskultur eines Unternehmens werden erst – im Falle des Überlebens – im Nachhinein sichtbar. Krisenzeiten prägen durch die extreme Belastung der Belegschaft die Kultur maßgeblich mit.

D. Der kulturorientierte Auswahlprozess

4. Entwicklung des Kandidatenprofils und 5. Identifikation der potenziellen Unternehmen und Branchen

Die Konsolidierung der fachlichen und kulturellen Anforderungen findet im vierten Schritt statt. Dabei ist zu beachten, dass Ergebnisse der vorherigen Schritte als Richtwerte anzusehen sind – nicht als harte, unveränderbare Kriterien. Das zusammengestellte Profil bildet ein Soll-Profil ab, welches zwar durch reflektierte Diskussionen realistische Anforderungen aufweist, aber nicht in Stein gemeißelt ist. Individuelle Eigenschaften eines Bewerbers können so angemessen berücksichtigt werden.

Da die Bestimmung des Kandidatenprofils über die Unternehmensstrategie, das Kompetenzmodell und die Kultur der eigenen Unternehmung herbeigeführt wird, ist die Erweiterung auf eine branchenübergreifende Suche nicht per se ausgeschlossen. Somit sind etwa die üblichen Stellenanzeigen oder das Nutzen des Unternehmensnetzwerks nur ein Teil der Kandidatensuche. Auch unkonventionelle Suchwege können eine geeignete Lösung zur Kandidatenakquise sein – abhängig vom entwickelten Kandidatenprofil. Diese Herangehensweise erweitert den Blick auf potenzielle Kandidaten. Allerdings liegt es an der Unternehmung und ihren Wertvorstellungen selbst, ob fremde Branchen oder unkonventionelle Wege in Frage kommen. Die individuellen Anforderungen der Stelle können die Suche in einer fremden Branche notwendig machen oder aber nicht.

Unternehmer U sucht eine neue Führungspersönlichkeit für sein Unternehmen. Er macht sich seit einiger Zeit Gedanken, wie er eine geeignete Person finden kann. Eines ist ihm sehr wichtig: Vertrauen. Er möchte eine Person, der er voll und ganz vertrauen kann. Als er, wie jeden Samstag, auf dem Tennisplatz neben seinem langjährigen Freund Bernd steht, kommt ihm ein Gedanke: „Bernd, warum kommst du eigentlich nicht in mein Unternehmen?“ Bernd, der die unternehmerische Chance registriert und ein gutes Verhältnis zu U hat, willigt kurz darauf ein. Während der dreimonatigen Probezeit beweist sich Bernd und führt seitdem die Geschäfte alleine.

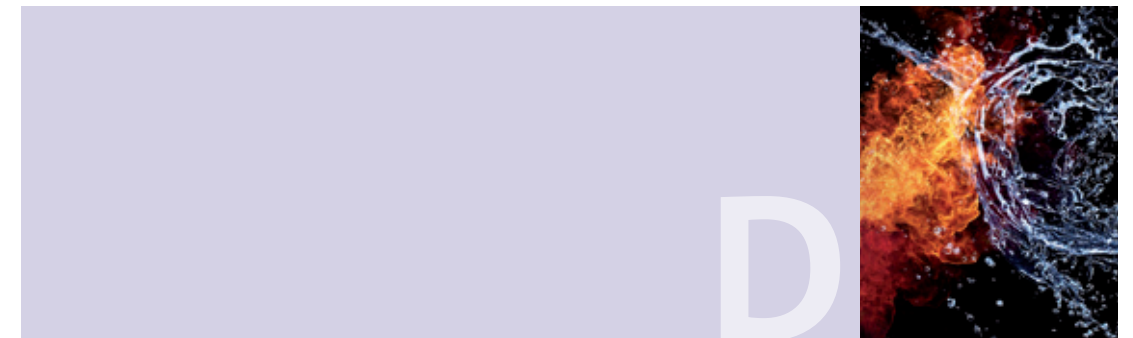
Knapp ein Viertel aller Einstellungen in Familienunternehmen sind durch einen persönlichen Kontakt eingeleitet. (Dietz et al. 2011.)

6. Identifikation des Kandidaten und 7. Vorauswahl und Shortlisting

Die Suche nach einem potenziellen Kandidaten wird durch das im vierten Schritt entwickelte Kandidatenprofil und die im nachfolgenden identifizierten Branchen und Unternehmen bestimmt. Die strategisch relevanten Anforderungen an die Stelle bestimmen die Erfahrung und Kompetenzbasis des gesuchten Managers. Wie bereits erwähnt, sollte das Kompetenzprofil hierbei als Leitfaden verstanden werden, der auch Ausnahmen in bestimmten Fällen zulässt. Durch die strukturierte Anforderungsliste können Führungskräfte gezielt gesucht und angesprochen werden. Zudem hilft eine fundierte Aufstellung der potenziellen Kandidaten bei der anschließenden Vorauswahl.

Sind erste Kandidaten gefunden, wird eine Vorauswahl auf Grundlage der relevanten Prämissen vorgenommen. Die Eigentümer sollten in den Prozess miteinbezogen werden, um etwaige „Gentleman Agreements“ oder mögliche potenzielle Mitbewerber im Vorfeld zu berücksichtigen. Zudem können Knowhow-Fragestellungen relevant sein, welche die Kompetenzen der Personalabteilung oder -beratung übersteigen. Eine vorherige Abstimmung mit den entscheidungsrelevanten Personen ist daher sinnvoll.

Ein Unternehmen aus der Leuchtenbranche möchte mit Hilfe einer Personalberatung die Produktionsleitung neu besetzen. Für die zukunftsweisende LED-Technologie werden allerdings fundamental andere Anforderungen an die Entwicklung und Herstellung gestellt. Unternehmensinhaber L möchte daher einen Kandidaten, der die geeigneten Anforderungen aus dem neuen Fachbereich mit sich bringt.



Ein solches Beispiel zeigt, dass die unternehmenseigene, fachliche Expertise unbedingt in einem strukturierten Prozess vermittelt werden muss, da die Suche sonst in falsche Bahnen laufen kann.

8. Erstansprache des Kandidaten, um Motivation, kulturelles Profil und Kompetenzen zu ermitteln

Referenzen zählen für Familienunternehmer zu den bewährtesten Methoden zur Überprüfung von Kandidaten. Die hochgradige Vernetzung der meisten Familienunternehmen ermöglicht nicht selten die Überprüfung der Kandidaten durch wenige Telefonate mit befreundeten Familienunternehmen. Persönliche und vertrauliche Kontakte liefern ehrliche Auskünfte über die Person und vermitteln Sicherheit. Dennoch dienen Referenzen nur als Zusatzinformation, nicht als absolutes Auswahlkriterium. Die Diskretion steht hierbei im Mittelpunkt. Besonders bei „Gentleman Agreements“ zwischen Familienunternehmern können Spannungen entstehen,

wenn der Bewerber von diesen Absprachen nicht im Vorhinein in Kenntnis gesetzt wird.

Während für die Ermittlung der fachlichen Qualifikationen bereits häufig effektive Verfahren etabliert sind, ist die Analyse der kulturellen Anforderungen oftmals eine Herausforderung. Die Hinzunahme eines Analyseinstruments schafft hierbei erneut Transparenz und Vergleichbarkeit. Wichtig ist hierbei, dass kulturelle Facetten mit demselben Werkzeug ermittelt werden, wie bereits bei der internen Untersuchung der Unternehmenskultur in Schritt drei. Dadurch ist Vergleichbarkeit gewährleistet. Ein Kompetenzkatalog ermöglicht eine genaue Definition von Werten. Somit werden Aussagen, wie beispielsweise „Ich denke strategisch“, in ein einheitliches Verständnis gebracht, indem Antworten hinterfragt und somit Missverständnissen vorgebeugt wird. Die Einbeziehung von Beispielen ist hierbei hilfreich. Abbildung 6 zeigt eine beispielhafte Auswertung eines Kandidatenprofils, die als Gesprächsgrundlage im Auswahlgespräch genutzt werden kann.

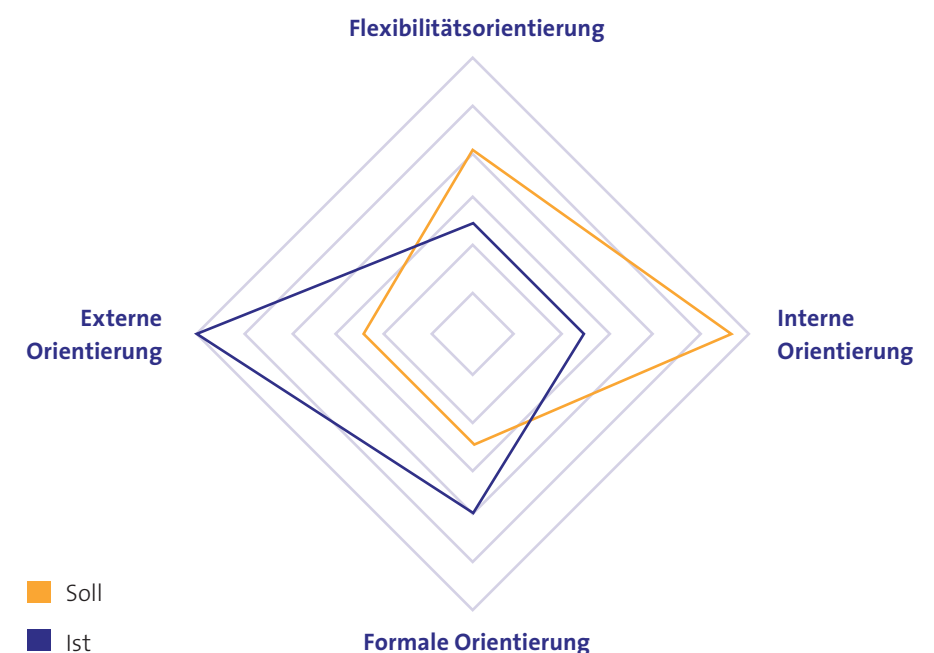


Abb. 6: Beispielhafte Visualisierung eines Kandidatenprofils (eigene Darstellung)

D. Der kulturorientierte Auswahlprozess

9. Präsentation des Kandidaten gegenüber den Eigentümern

Die geeigneten Kandidaten der Erstansprache werden nun den Eigentümern vorgestellt. Die Informationen, die im Schritt 8 gesammelt werden, dienen als Grundlage für das Eigentümer-Briefing. Der oder die Eigentümer bestimmen Ort und Zeit des Interviews.

Treffen mit der Familie des Kandidaten sind nicht selten Teil des Auswahlprozesses. Häufig werden Essenseinladungen ausgegeben, bei denen sich die Kandidaten in ihrem privaten Umfeld präsentieren müssen, da sich die praktizierenden Familienunternehmer hierbei einen tieferen Einblick in die Persönlichkeit des Kandidaten versprechen. Auch auf die Erziehung der Kinder wird geschaut. In seltenen Fällen wird der Kandidat über mehrere Tage in ein Domizil eingeladen, um eine sehr genaue Analyse des Verhaltens zu ermöglichen.

Das Auftreten eines Bewerbers im ersten Gespräch mit dem Familienunternehmer bestimmt maßgeblich die Entscheidung im Nachgang.

Die folgende Grafik verdeutlicht, dass nonverbale Kommunikation in Bewerbungsgesprächen eine entscheidende Rolle in der Beurteilung der Person einnimmt.

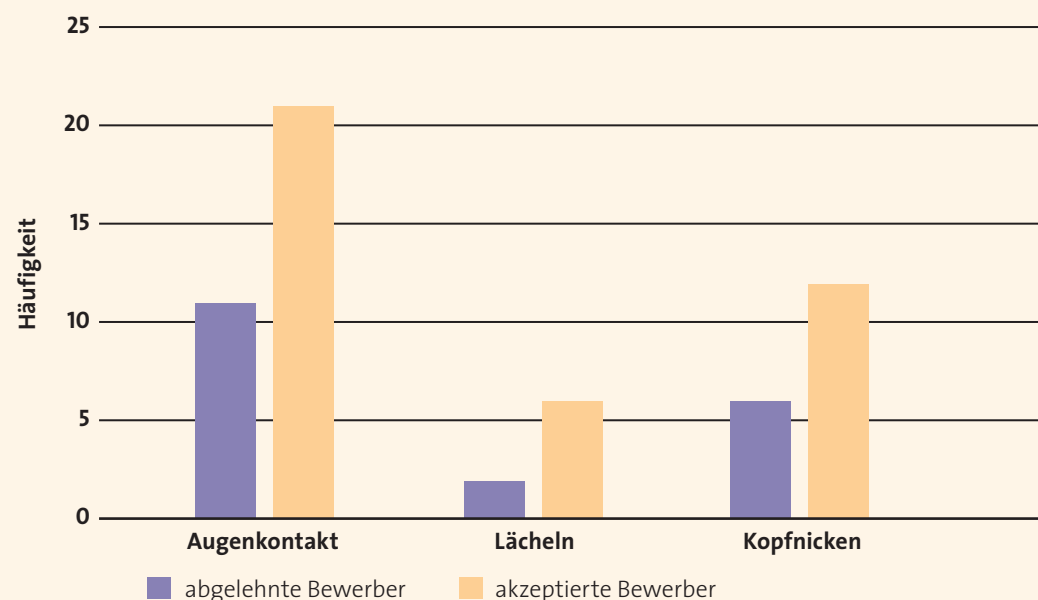
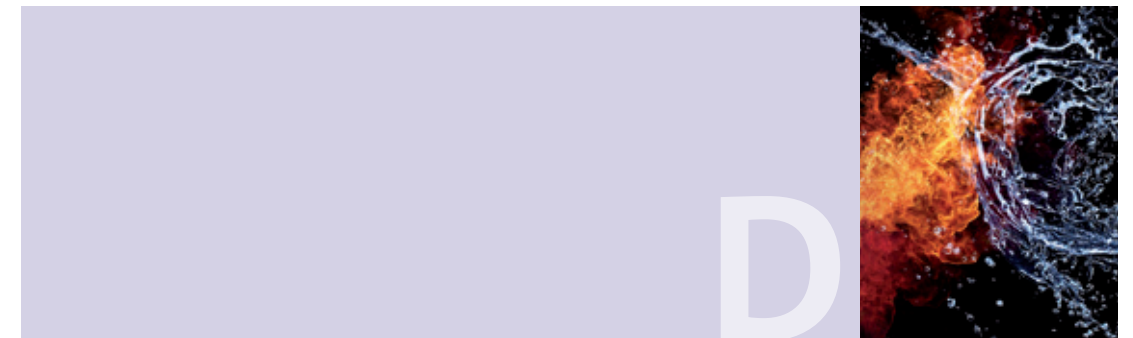


Abb. 7: Nonverbale Kommunikation in Bewerbungsgesprächen (vgl. Forbes & Jackson (1980), S. 65ff.)

Diese Interaktionen geschehen allerdings unbewusst und es ist fraglich, ob die gezielte Beeinflussung, beispielsweise durch Augenkontakt, auch zum Ziel führt. Im Allgemeinen beziehen sich die hier angezeigten Facetten der nonverbalen Kommunikation auf eine gelassene

Körperhaltung. Der bewusste Eingriff in das nonverbale Verhalten blockiert zunehmend eine gelassene und ruhige Haltung und führt daher eher zu einem negativen Einfluss als zu einer Verbesserung der Umstände.³⁰



Innerhalb einer Interviewsituation existieren dennoch soziale Spannungsfelder, derer sich die Interviewpartner bewusst sein sollten. Erfahrungen aus vorhergehenden Interviews und aus Erlebtem mit Stelleninhabern lassen beim Unternehmer automatisch Erwartungen entstehen, die er an den Bewerber hat. Ob dieser Stereotyp allerdings tatsächlich der am besten geeigneten Besetzung für die Stelle entspricht, kann nicht nachgewiesen werden. Zudem werden negative beziehungsweise ungünstige Informationen wesentlich stärker gewichtet als positive.³¹ Mehr als acht positive Informationen werden im Durchschnitt benötigt, um eine anfänglich negative Äußerung zu korrigieren. Im Gegensatz dazu führen schon weniger als vier negative Informationen zu einer veränderten Einstellung gegenüber einem ursprünglich positiven Eindruck.³² Dieser Effekt trübt eine objektive Sichtweise in hohem Maße – was in der Praxis allerdings auch sinnvoll erscheinen mag, da das Risiko für ein Unternehmen bei der Einstellung eines ungeeigneten Bewerbers höher ist, als das Risiko, einen geeigneten Bewerber fälschlicherweise abzulehnen.

Darüber hinaus führen „primacy und recency Effekte“ zu einer unterschiedlichen Gewichtung von Informationen, je nachdem, an welcher Stelle sie im Interview zur Sprache kommen.³³ Informationen, welche am Anfang (primacy) und am Ende (recency) übermittelt werden, prägen sich deutlicher ins Gedächtnis ein als Informationen, die im mittleren Teil einer Konversation erwähnt werden. Somit entsteht die Möglichkeit, ein verzerrtes Bild des Bewerbers zu generieren, falls keine Aufzeichnungen vom Interview existieren.

10. Gemeinsame Evaluation des Kandidatenprofils mit den Eigentümern und

11. Diskussion über Defizite oder Abweichungen

Kandidat und Eigentümer besprechen die kulturellen und fachlichen Anforderungen der Position. Bei dieser Erörterung können Ansichten des Kandidaten zu den strategischen Fragestellungen des Unternehmens überprüft und hinterfragt werden. Leitfrage: Wie muss eine Führungspersönlichkeit für diese Stelle aufgestellt sein?

Eine Thematisierung der Testergebnisse und intensive Auseinandersetzung mit den Kompetenzabweichungen findet statt. Das erstellte Profil bildet Tendenzen aus, welche mit dem Kandidaten gemeinsam validiert werden können. Wie ist der Kandidat aufgestellt? Welche Kompetenzen fehlen? Welche sind bereits ausgebildet?

Insofern der Kandidat die Basisanforderungen der Stelle erfüllt, werden fachliche und kulturelle Themen darüber hinaus diskutiert, um das tatsächliche Potenzial des Kandidaten zu erfahren. Wichtig dabei ist, dass sich die Vertreter des Unternehmens und die entsprechenden Kandidaten auf Augenhöhe wiederfinden. Für diese Aufgabe kann der Kreis des Auswahlkomitees erweitert werden, um Klarheit zu verschaffen. Ziel dieser Phase ist es, mögliche Diskrepanzen des Kandidaten zu entdecken und nicht geeignete Kandidaten auszuschließen.

30 _ Vgl. Kanning (2004).

31 _ Vgl. Jetter (2008).

32 _ Vgl. Bolster & Springbett (1961).

33 _ Vgl. Jetter (2008).

D. Der kulturorientierte Auswahlprozess

12. Vertragsverhandlung und abschließende Entscheidung

Das Abschlussgespräch dient einer letzten Überprüfung der kulturellen Passung. Kandidat und Eigentümer kennen sich bereits aus vorhergehenden Gesprächen und haben Anforderungen und Ziele der Position bereits diskutiert. Dennoch ist ein letztes Treffen essenziell, um alle möglichen Bedenken aus dem Weg zu räumen. Nur durch eine konsequente Verfolgung des Auswahlprozesses können sich Kandidat und Unternehmer in einem angemessenen Grad kennenlernen. Auch sind weitere Treffen möglich und auch zu empfehlen, insofern sich eine Partei nicht sicher ist. Kurzschluss-handlungen, wie bei der unten beschriebenen Vertragsverhandlung zwischen den Herren H und P, bedeuten oftmals eine Aufstauung von mehreren kleineren Sympathiekonflikten, die bei einem unzureichenden Kennenlern-Prozess entstehen. Zu einer abschließenden Beurteilung des Kandidaten müssen daher alle Bedenken im Vorfeld ausgeräumt sein.

„Ich habe hier mit Blut unterschrieben – nicht mit Tinte.“

(Kandidat nach Vertragsabschluss)

Als Herr H zu einem letzten Abschlussgespräch über den Arbeitsvertrag zum Familienpatriarchen P kommt, sind die vorherigen Gespräche sehr zufriedenstellend gelaufen. Leider vergisst er den obersten Knopf seines Hemdes, über dem die Krawatte liegt, zu schließen und verliert daraufhin die Stelle. Patriarch P könne keinen CEO einstellen, der nicht wisse, wie man sich richtig kleide.

13. Onboarding und Betreuung während der Einführungsphase

Persönliches Intervenieren beziehungsweise Coachen seitens des Unternehmers kann auch nach Vertragsabschluss noch erfolgen. Zum Beispiel

durch einen Onboarding-Prozess, bei dem der Familienunternehmer den Manager in allen Niederlassungen persönlich vorstellt, um sicherzustellen, dass der neue Geschäftsführer die Unternehmensmechanismen versteht und auch Kontakte innerhalb des Unternehmens und außerhalb zu Kunden oder Banken aufbauen kann. Andere Modelle fokussieren sich auf ein Tiefenverständnis des Kerngeschäfts, bei denen neue Führungskräfte im operativen „daily business“ mitarbeiten müssen, um die Mechanismen zu verstehen und die Akzeptanz bei der Belegschaft der nachfolgenden Entscheidungen zu steigern. So wird beispielsweise ein besseres Verständnis für Kennzahlen vermittelt.

Das Familienunternehmen F befindet sich gerade im Umbruch. Der Senior S scheidet aus der operativen Rolle des Geschäftsführers aus, doch der Junior J ist noch zu jung, um die Geschicke des gesamten Unternehmens zu leiten. Als ein externer CEO gefunden ist, meinte S zu J: „Junge, du musst dich ums operative Geschäft kümmern, ich kümmere mich darum, dass er jetzt hier im Unternehmen Fuß fasst.“ Der Aufwand von S ist groß: Der neue CEO wird weltweit in jeder Niederlassung persönlich von S vorgestellt. Somit sichert sich S ab, dass der neue CEO von Anfang an die richtigen Kontakte aufbaut und von jeder Führungskraft ein Bild vor Auge hat. Zudem erfährt der neue CEO auf dieser Reise viele Betriebsinterna, die S ihm nebenbei erzählt.

Die Einführungsphase im neuen Unternehmen erfolgt bei jedem Unternehmen individuell und ist abhängig von den Vorkenntnissen der neuen Führungskraft. Ein Feedbackgespräch innerhalb der ersten 12 Monate hilft, Erwartungen abzugleichen und Ziele und Motivation zu hinterfragen. Abhängig vom Ausgangspunkt der Personalentscheidung kann ein Coaching Sinn ergeben, insofern die Shareholder dem zustimmen. Besonders bei Managern, die von Publikumsgesellschaften kommen, ist der „kulturelle“ Unterschied deutlich zu spüren und eine Begleitung des Anpassungsprozesses durch einen Coach kann sinnvoll sein.

Kann eine kulturorientierte Personalauswahl zu einer Homogenisierung der Mitarbeiterstruktur führen?

Bei einer Personalauswahl, die kulturelle Aspekte miteinbezieht, kann der Eindruck entstehen, dass lediglich Mitarbeiter mit einer gleichen oder ähnlichen Gesinnung ins Unternehmen eingegliedert werden. Diesem Aspekt ist bedingt und bewusst zuzustimmen. Zwar gibt es Übereinstimmungen innerhalb einer Organisation bezüglich allgemeiner Werte, wie beispielsweise Hierarchieempfinden, aber dennoch bleiben individuelle Faktoren bestehen. Deutlich wird dies, wenn Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen den OCAI Kulturfragebogen bearbeiten. Die Ergebnisse zeigen durchaus Unterschiede, beispielsweise zwischen einer Controlling- und Vertriebsabteilung. Während im Vertrieb Führungskräfte tendenziell kundenorientierte Attribute aufweisen, werden Controller eine stärkere prozessorientierte Tendenz aufzeigen. Diese Tendenzen lassen sich von Abteilung zu Abteilung beobachten und sind auch wichtig für die Gesamtleistung eines Unternehmens, denn Funktionalität und Erfolg können nur gewährleistet werden, wenn die richtigen Personen auch die richtigen Stellen besetzen. Bei der Suche nach einer Führungskraft müssen daher die kulturellen Aspekte genau dieser Position analysiert werden, um einen geeigneten Kandidaten zu finden.

Diversität ist auch in der Wissenschaft als „zweischneidiges Schwert“³⁴ betitelt, da allein

das Einstellen unterschiedlicher „Typen“ keine maßgebliche Leistungsverbesserung verspricht. Nur unter bestimmten Voraussetzungen können einzelne Leistungsaspekte verbessert werden. Darüber hinaus muss die Besonderheit der Familienorganisation erneut berücksichtigt werden. Top-Managementteams, die aus Familienangehörigen und externen Managern bestehen, brauchen spezielle integrative Kontrollmechanismen, wie beispielsweise formelle Kommunikationsregeln, um die Leistung durch funktionale Diversität erhöhen zu können. Hierbei ist die Unternehmenskultur eine der leistungsbeeinflussenden Variablen. Dennoch lässt sich über die Art und Weise, wie eine Unternehmung am leistungsfähigsten aufgestellt ist, nicht pauschalisieren, da jedes Familienunternehmen individuelle Kommunikationsstrukturen – formelle als auch informelle – entwickelt und institutionalisiert hat.³⁵ Dies ist auch ein weiteres Indiz dafür, dass jedes Unternehmen die unternehmens-eigene Kultur individuell betrachten muss, um geeignete Führungskräfte zu lokalisieren.

Unternehmen U führt schon seit geraumer Zeit einen standardisierten Test bei neuen potenziellen Führungskräften durch, um die kulturelle Passung von Kandidaten zu messen. Neuen Mitarbeitern wird dadurch klar, wie das Unternehmen und die Mitarbeiter „ticken“. Eine Ausnahme gibt es allerdings: Der Gründer, Herr G, weist ein grundlegend anderes Profil auf. Ein Messfehler? Eigentlich nicht, denn ein Gründer ist ein Gründer – und daher hat dieser andere Persönlichkeitsausprägungen als ein Mitarbeiter.

34 _ Vgl. Kellermanns et al. (2010).

35 _ Vgl. Jackson et al. (2003); Kellermanns et al. (2010).

E. Schlussbemerkung

Auffällig ist, dass fast jedes Familienunternehmen bereits einen eigenen Auswahlprozess – meist durch den Gründer oder Nachfolger – entwickelt hat und sich der Bedeutung der kulturellen Komponenten durchaus bewusst ist. Allerdings sind diese Strukturen oftmals nicht in einem detaillierten Prozess niedergeschrieben, sondern werden durch die Familienmitglieder geführt und bestimmt. Auch die Einmischung von Familienmitgliedern in den Rekrutierungsprozess unterscheidet sich stark von Unternehmen zu Unternehmen, wobei auch der Umfang der zu besetzenden Stelle eine Rolle spielt. Jedenfalls bleiben Evaluationskriterien somit oftmals für Außenstehende verdeckt und sind nicht nachvollziehbar. Der Fall des Ablebens des Eigentümers lässt keine Reproduktion des Auswahlprozesses zu. Zudem erschwert diese Art von Auswahlprozess die Vorselektion an Bewerbern durch die entsprechende Personalabteilung oder -beratung, da messbare Kriterien schwer zu bestimmen sind. Auch können zu persönliche Auswahlprozesse oder Netzwerk-Zugänge die fachliche Kompetenz des Kandidaten unterschlagen und

somit auch zu einer Fehlbesetzung führen. Ein standardisierter Prozess kann dabei helfen, diese Risiken zu vermeiden.

Ein strukturierter Prozess, wie er in diesem Leitfaden beschrieben ist, unterstützt Unternehmen, Fehlerquellen im Vorfeld zu vermeiden. Die grundlegende Auseinandersetzung mit der eigenen Unternehmenskultur und den daraus resultierenden Implikationen hilft sowohl strategische als auch kulturelle Ziele zu schärfen. Auch unterstreicht ein kulturorientierter Auswahlprozess die strategische Komponente und Relevanz einer Neubesetzung. Ein systematischer Ablauf stellt sicher, dass Kandidaten valide miteinander verglichen werden können, und reduziert somit das Risiko einer Fehlbesetzung. Der Einsatz eines solchen Auswahlinstruments erarbeitet also im ersten Schritt die fachlichen und kulturellen Erfolgskomponenten des Unternehmens und stellt im Nachgang sicher, dass zukünftige Führungskräfte diese Kriterien gewinnbringend fortführen und das Unternehmen im Sinne des Eigentümers entwickeln.

Literatur

- Bolster, B. F. & Springbett, B. M. (1961). The reaction of interviewers to favorable and unfavorable information. In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 45, Nr. 2, S. 97-103.
- Cable, D. M. & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit – A theoretical integration. In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, Nr. 5, S. 822-834.
- Cameron, K. & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Series in Organizational Development.
- Cameron, K.; Quinn, R.; DeGraff, J. & Thakor, A. (2006). *Competing Values leadership: Creating Value in Organizations*. Northampton: Edward Elgar.
- Campbell, R.; Taylor, J.; Kaiser, R. & Sessa, V. (1998). *Executive Selection – a Research Report on What Works and What doesn't*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Dick, R. van (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.
- Dietz, M., Röttger, C. & Szameitat, J. (2011). Neueinstellungen gelingen am besten über persönliche Kontakte. IAB-Kurzbericht 26/2011, Betriebliche Personalsuche und Stellenbesetzung.
- Domayer, E. (2014). Personalauswahl (Nachfolgerauswahl) in Familienunternehmen. In: *EQUA Schriftenreihe*, Heft 15/2014, Einflussfaktoren auf die Nachfolge in Familienunternehmen, S. 53-61.
- Forbes, R. J. & Jackson, P. R. (1980). Non-verbal behavior and the outcome of selection interviews. In: *Journal of Occupational Psychology*, Vol 53, Nr. 1, S. 65-72.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2015). Agency-Kosten. Abgerufen zuletzt am 01.04.2016 von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3283/agency-kosten-v7.html>.
- Gramke, K.; Fischer, D.; Schlesinger, M.; Schüssler, R.; Windhövel, K. & Wolff, H. (2009). *Arbeitslandschaft 2030. Steuert Deutschland auf einen generellen Fachkräftemangel zu? Eine Studie der Prognos AG, Basel. Im Auftrag der vbw – Vereinigung der bayerischen Wirtschaft e.V.*
- Haufe Personal Office online (2015). *Teure Entscheidung – Risiken der Personalauswahl*, Freiburg: Haufe Online.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, NY: Sage Publications.
- Hülsbeck, M.; Plass, C. & Pohlmeier, J. (2016). *Human Resource Management in Familienunternehmen. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU)*. Witten: WIFU.
- Jackson, S.; Apama, J. & Erhardt, N. (2003). Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implication. In: *Journal of Management*, Vol 29, Nr. 6, S. 801-830.
- Jaecker, G. (2014). Fremde in Familienunternehmen. In: *Personalmagazin*, 07/2014, S. 46-47.
- Jetter, W. (2008). *Effiziente Personalauswahl – Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kanning, U. P. (2004). *Standards der Personal-diagnostik*. Göttingen, Berlin: Hogrefe Verlag.



Literatur

- Kellermanns, F. & Ling, Y. (2010). The Effects of Family Firm Specific Sources of TMT Diversity: The Moderating Role of Information Exchange Frequency. In: Journal of Management Studies, Vol. 47, Nr. 2, S. 322-344.
- Kotter, J. & Heskett, J. (1992). Corporate Culture and Performance. New York: The Free Press.
- Langenscheidt, F. & May, P. (2014). Lexikon der deutschen Familienunternehmen. Köln: Deutsche Standards EDITIONEN.
- Mühlebach, C. (2004). Familyness als Wettbewerbsvorteil. Bern: Haupt.
- OCAI Online (2015). Report on Public Administration – Organizational Culture Assessment Instrument. Olst: OCAI Online.
- Rösen, T. & Georg, K. (2011). Attraktivität von Familienunternehmen als Arbeitgeber – eine empirische Untersuchung der Sicht junger Akademiker. WIFU Working Paper Series Nr. 9. Witten: WIFU.
- Sackmann, S. A. (2006). Messen, werten, optimieren: Erfolg durch Unternehmenskultur. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Schein, E. H. (1995). Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt: Campus Verlag.
- Schlippe, A. v.; Buberti, K.; Groth, T. & Plate, M. (2009). Die zehn Wittener Thesen – Familienunternehmen: Chancen und Risiken einer besonderen Unternehmensform. Witten: WIFU.
- Schuler, R.; Dowling, P. & de Cieri, H. (1993). An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management. In: Journal of Management, Vol. 19, Nr. 2, S. 419-459.
- Strack, M. (2012). Organisationskultur im Competing Values Model: Messeigenschaften der deutschen Adaption des OCAI. In: Journal of Business and Media Psychology, 1/2012, S. 30-41.
- Trendence Institut (2015): trendence Graduate Barometer 2015 – Business Edition. Berlin: trendence Institut.
- Wickel-Kirsch, S. & Pahnke, T. (2009). Studie Personalplanung 2009 – Repräsentative Erhebung über die Personalplanung in mittelständischen Unternehmen in Deutschland. Eine Studie der Haufe Akademie und der Hochschule RheinMain.

Kontakt

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Wirtschaftsfakultät der Universität Witten/Herdecke ist in Deutschland der Pionier und Wegweiser akademischer Forschung und Lehre zu Besonderheiten von Familienunternehmen. Drei Forschungs- und Lehrbereiche – Betriebswirtschaftslehre, Psychologie/Soziologie und Rechtswissenschaften – bilden das wissenschaftliche Spiegelbild der Gestalt von Familienunternehmen. Dadurch hat sich das WIFU eine einzigartige Expertise im Bereich Familienunternehmen erarbeitet. Seit 2004 ermöglichen die Institutsträger, ein exklusiver Kreis von 75 Familienunternehmen, dass das WIFU auf Augenhöhe als Institut von Familienunternehmen für Familienunternehmen agieren kann. Mit aktuell 19 Professoren leistet das WIFU mittlerweile seit über fünfzehn Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

Ansprechpartner

Prof. Dr. rer. pol. habil. Marcel Hülsbeck
Lehrstuhl für Personal und Organisation,
insbesondere in Familienunternehmen
WIFU – Wittener Institut für Familienunternehmen
Universität Witten/Herdecke
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten

E-Mail: marcel.huelsbeck@uni-wh.de
Tel. +49 2302 926-522
www.wifu.de

SHIKAR GROUP Deutschland GmbH

Die SHIKAR GROUP wurde 2004 gegründet und hat sich seitdem zu einem der führenden, exklusiven Beratungsunternehmen in den Bereichen Executive Search und Leadership Consulting entwickelt. Der Beratungsfokus des Unternehmens liegt darauf, die personellen, organisatorischen und kulturellen Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie zu schaffen.

Die Besetzung von Führungspositionen unter Sicherstellung der Passfähigkeit hinsichtlich fachlicher, aber vor allem auch kultureller Anforderungen nimmt dabei einen besonderen Schwerpunkt der Tätigkeit ein. Anders formuliert: SHIKAR GROUP begleitet mittelständische und Familienunternehmen sowie internationale Konzerne in allen Bereichen der „People Side of Strategy“.

Ansprechpartner

Monika Hess & Mark Strasser
Geschäftsführer
SHIKAR GROUP Deutschland GmbH
Wilhelm-Leuschner-Straße 9
60329 Frankfurt

E-Mail: monika.hess@shikar.com,
mark.strasser@shikar.com
Tel. +49 69 247 527 23 direct
www.shikar.com





**WITTENER INSTITUT FÜR
FAMILIENUNTERNEHMEN**

UNIVERSITÄT
WITTEN/HERDECKE

FAKULTÄT FÜR
WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT

ALFRED-HERRHAUSEN-STRASSE 50
58448 WITTEN
GERMANY
TEL.: +49 2302 - 926-513
FAX: +49 2302 - 926-561
WIFU@UNI-WH.DE

WWW.WIFU.DE
WWW.FACEBOOK.COM/GOWIFU

© 2016 · WIFU WITTEN/HERDECKE