



PRAXISLEITFADEN

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN FAMILIENUNTERNEHMEN

EIN LEITFADEN ZUR GESTALTUNG EINES
GANZHEITLICHEN, PERSONALBEZOGENEN
MANAGEMENTANSATZES

von
Marcel Hülsbeck
Wittener Institut
für Familienunternehmen (WIFU)

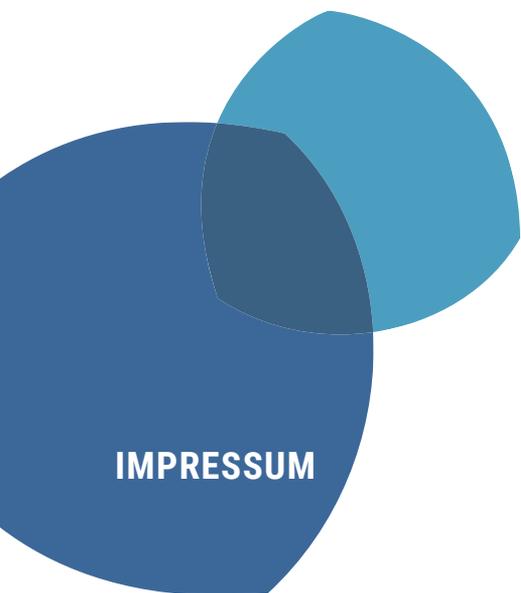
Christoph Plass
Judith Pohlmeier
UNITY AG

UNITY
CONSULTING & INNOVATION



WITTENER INSTITUT FÜR
FAMILIENUNTERNEHMEN

UNIVERSITÄT
WITTEN/HERDECKE



IMPRESSUM

VERANTWORTLICH:

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)
Universität Witten/Herdecke
Prof. Dr. Tom A. Rösen
Prof. Dr. Marcel Hülsbeck
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten

Gestaltung: HÖHNE MEDIA GROUP

Foto: Leonie Schneider, WIFU

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

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

INHALT

Vorwort	4
1. Was ist – und wie wirkt – „Human Resource Management“?	5
Exkurs: Bedeutung der Personalabteilung	6
2. Governance von Familienunternehmen und HRM	7
3. Familiäre Werte, Unternehmensleitbild und HRM-Strategie	9
Exkurs: Employer Branding: Als Arbeitgeber zur Marke werden	10
4. Human Resource Management in Familienunternehmen	11
4.1 Mitarbeiterauswahl	11
4.2 Leistung und Bindung von Mitarbeitern	16
4.3 Personalbeurteilung	18
4.4 Personalentwicklung	21
4.5 Karriere und Entlohnung	22
5. Fallstudie: Integratives und professionelles HRM bei der Unity AG	24
5.1 Strategische Einbettung des HRM	25
5.2 HR-Prozesse und Methoden	26
6. Literatur	28
Kontakt	29

Die Mitarbeiter eines Unternehmens stellen einen zentralen Erfolgsfaktor dar. Befragt man Unternehmer zur Rolle und Wichtigkeit des Personals für ihren Unternehmenserfolg, hört man regelmäßig Aussagen wie „die Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital“ oder „bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt“. Erkundigt man sich daraufhin nach konkreten Maßnahmen, wie dieses Mitarbeiter-Kapital gepflegt, geschützt und gemehrt wird, dann trifft man oft auf betretenes Schweigen. Obwohl Familienunternehmen weltweit bereits seit den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts einen Mangel an Fach- und Führungskräften beklagen, zeigen aktuelle Studien, dass ein systematisches und proaktives Management der Humanressourcen nur in zirka einem Drittel aller deutschen Familienunternehmen stattfindet. Die überwiegende Mehrheit deutscher Familienunternehmen nutzt die Möglichkeiten des Human Resource Management nicht konsequent aus.

Dieser Leitfaden soll mehreren Zwecken dienen. Er soll einen ersten Einblick in die Thematik des „Human Resource Management“ (HRM) als ganzheitliche Managementtechnik gewähren und dabei die besonderen Anforderungen und Bedürfnisse an HRM-Systeme in Familienunternehmen beleuchten. Zum anderen sollen die zentralen Elemente des HRM in ihrer Verknüpfung dargestellt und an einem konkreten Praxisbeispiel illustriert werden. Familienunternehmen mit bereits etablierten HRM-Prozessen können diesen Leitfaden nutzen, um die Passung der eingeführten Maßnahmen zu den Bedürfnissen des Familienunternehmens zu überprüfen. Familienunternehmen, die kurz vor der Einführung eines HRM stehen, erhalten Hinweise auf die Notwendigkeit einer möglichst systematischen Umsetzung eines HRM-Systems. Familienunternehmen, die sich bisher noch wenig mit der Idee eines HRM-Systems auseinandergesetzt haben, erhalten erste Anregungen und können sich über Vorteile, Nutzen und Voraussetzungen dieses Managementsystems informieren.

1 | WAS IST – UND WIE WIRKT – „HUMAN RESOURCE MANAGEMENT“?

Zunächst ist klarzustellen, dass „Human Resource Management“ (HRM) keinesfalls synonym zu den deutschsprachigen Begriffen Personalwesen, Personalwirtschaft oder Personalmanagement zu verstehen ist. HRM bezeichnet vielmehr eine Managementphilosophie, welche verteidigbare Wettbewerbsvorteile durch den strategischen Einsatz einer engagierten und fähigen Belegschaft zu erreichen sucht. HRM stellt somit – ähnlich wie die eingangs zitierten Unternehmer – die Mitarbeiter in den Mittelpunkt und betrachtet diese als zentrale Quelle der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit. In diesem Sinne kann HRM als formalisierter Prozess des Managements von Mitarbeiter-Kapital betrachtet werden. Zentrale Elemente des HRM sind die Auswahl passender Mitarbeiter (Selektion), die Leistungsbeurteilung, die Personalentwicklung, die Entlohnung sowie die Karriereplanung. Naturgemäß finden sich einige dieser Elemente in unterschiedlicher Ausprägung in nahezu allen Firmen (vgl. Abb. 1).

Human Resource Management ist ein strategischer Managementansatz, nicht die englische Übersetzung von Personalverwaltung!

Von Bedeutung ist hier allerdings nicht das Vorhandensein einzelner Elemente, sondern deren systematische und integrative Vernetzung zu einem kongruenten HRM-System, welches sich direkt aus der Strategie des Unternehmens ableitet. Es hat sich empirisch gezeigt, dass die isolierte Anwendung einzelner Maßnahmen kaum einen positiven Effekt erbringt, sondern dass diese Elemente nur durch verflochtene Maßnahmenbündel zur gewünschten Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen. Dies ist – nicht nur in Familienunternehmen – vielen Verantwortlichen nicht bewusst und führt vielerorts zu einer Enttäuschung („Haben wir alles schon gemacht, bringt aber nichts.“) und der Beendigung personalbezogener Maßnahmen.

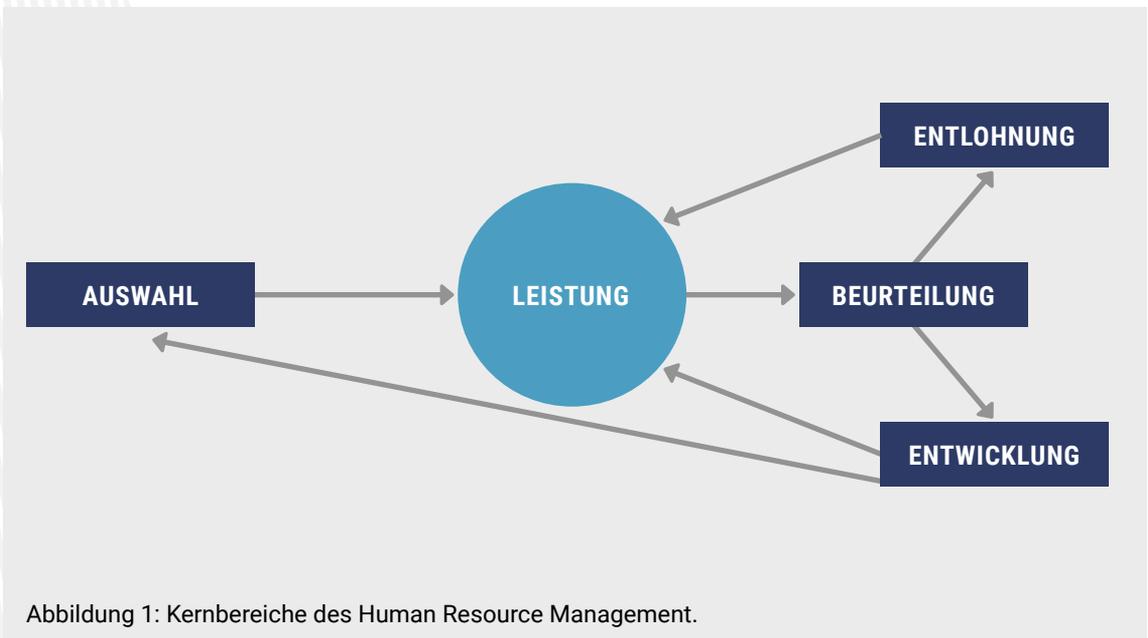


Abbildung 1: Kernbereiche des Human Resource Management.

Die vermeintliche Wirkungslosigkeit solcher Einzelmaßnahmen führt auf Seiten von Mitarbeitern und Unternehmern zu einer kritischen Haltung gegenüber HRM und der Personalabteilung im Allgemeinen. Der falsche (das heißt solitäre) Einsatz von HRM-Elementen führt also zum genauen Gegenteil der intendierten Wirkung. Führen Arbeitgeber Einzelmaßnahmen ein, ohne Voraussetzungen und Konsequenzen zu berücksichtigen, so ist Unzufriedenheit vorprogrammiert. So erwarten zum Beispiel durch Entwicklungsmaßnahmen höher qualifizierte Mitarbeiter zu Recht, diese neu gewonnenen Quali-

fikationen am Arbeitsplatz einsetzen zu können und für die gegebenenfalls erhöhte Produktivität entlohnt zu werden. Dies geht mit der Umgestaltung von Verantwortungsbereichen, der Entwicklung von Karriereperspektiven und leistungsbezogenen Entlohnungssystemen einher.

Human Resource Management entfaltet seine Wirkung nur als systematisches und abgestimmtes Maßnahmenbündel über die Kernbereiche des HRM hinweg!

EXKURS: BEDEUTUNG DER PERSONALABTEILUNG

Die Bedeutung und notwendige Ausdifferenzierung einer Personalabteilung variiert stark mit der Größe, Komplexität und Governance (siehe Kapitel 2) des jeweiligen Familienunternehmens. Während zentrale Aufgaben der Personalverwaltung (Lohn- und Gehaltsabrechnung, Vertragswesen) von internen oder externen Experten (z. B. Steuerberater) übernommen werden, ist Human Resource Management zunächst Sache der Geschäftsführung und weiterer Führungskräfte. Die notwendigen Voraussetzungen, wie die Etablierung eines Leitbildes und einer gemeinsamen werteorientierten Kultur, können nur von der Unternehmensspitze geschaffen und vorgelebt werden. Die Leistungserbringung, Personalbeurteilung und Mitarbeiterbindung obliegen den direkten Führungskräften und sind stark mit der alltäglichen und operativen Arbeit verzahnt. Bei der Auswahl neuer Mitarbeiter definieren die Führungskräfte die Stellenanforderungen und entscheiden letztlich über die Einstellung eines Mitarbeiters, auch wenn der operative Rekrutierungsprozess von der Personalverwaltung betreut wird. Ebenso sind die Führungsebenen in die Gestaltung von Entwicklungs- und Entlohnungssystemen verantwortlich eingebunden.

Rolle und Aufgaben der Personalabteilung im Rahmen des HRM variieren in Abhängigkeit von den jeweiligen HRM-Elementen und auch der Unternehmensgröße. In kleineren Unternehmen übernehmen die Personalverantwortlichen die Rolle des Beraters und Coachs für die Führungskräfte bei der Umsetzung des HRM. Dazu gehört beispielsweise die Auswahl und Steuerung externer Spezialisten und Dienstleister (z. B. Weiterbildungsanbieter), die Unterstützung der Führungskräfte (z. B. Training von Personalgesprächen) sowie die Ableitung personalbezogener Maßnahmen aus der HR-Strategie.

Je größer das Unternehmen wird, desto eher lohnt es sich, die Personalabteilung um Spezialisten für regelmäßig anfallende Aufgaben zu ergänzen: In einem Unternehmen, welches jährlich hundert neue Mitarbeiter rekrutiert, lohnt sich die Anstellung eines Recruitingexperten, für ein Unternehmen, welches pro Jahr zwei Mitarbeiter einstellt, aber nicht. Mit zunehmender Größe wandelt sich die Rolle der Personalabteilung vom Berater zum Systemlieferanten, welcher verschiedene spezialisierte Funktionen als interner Dienstleister zur Verfügung stellt.

2 | GOVERNANCE VON FAMILIENUNTERNEHMEN UND HRM

Familienunternehmen jeder Größenklasse weisen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen unternehmerische und organisatorische Besonderheiten auf. Auch im direkten Vergleich von Familienunternehmen untereinander wird klar, dass man diese nicht über einen Kamm scheren kann. Die Governance von Familienunternehmen hängt sowohl von der Größe und Komplexität des Unternehmens als auch von der Größe und Komplexität der Gesellschafterfamilie ab. Es lassen sich vier grundlegende Ansätze¹ charakterisieren, welche klassische Governance-Formen von Familienunternehmen unterscheiden. Im Einzelnen sind dies die patriarchale Logik, die Logik der operativ tätigen Familie, die Logik der aktiven Eigentümerfamilie sowie die Logik der Investorenfamilie.

Die drei Erstgenannten weisen einen direkten Bezug zum HRM auf und sollen nachfolgend näher erläutert werden.

Die **patriarchale Logik** findet sich vor allem in Unternehmen einfacher bis mittlerer Komplexität und kleineren Familien. Der Unternehmer als Patriarch vereint einen großen Teil des impliziten Wissens um Branche, Markt und Unternehmen in sich. Die Existenz eines HR-Systems hängt hier von der persönlichen Einstellung des Patriarchen zu der Wichtigkeit solcher Maßnahmen ab. In aller Regel findet sich in diesen Unternehmen eine stark informelle und individuelle Aushandlungslogik von HR-Maßnahmen, welche auf persönlicher Sympathie und wahrgenommener Loyalität der Mitarbeiter zu „ihrem“ Patriarchen beruht. Der Aufbau eines professionellen HRM ist hier im Hinblick auf die Nachfolgeplanung und den möglichen Aufbau eines familienexternen Manage-

In patriarchalen Unternehmen kann die Einführung von HRM durch Qualifizierung und Bindung von Mitarbeitern die organisationale Widerstandsfähigkeit erhöhen!

mentteams zur Unterstützung der potenziellen Nachfolger wichtig. Patriarchale Unternehmen können HRM-Systeme einführen, um Kompetenzen auf die Mitarbeiter zu transferieren, während die Entscheidungsrechte beim Patriarchen bleiben. Dieser Kom-

petenztransfer kann die Überlebensfähigkeit eines solchen Unternehmens, zum Beispiel im Nachfolgeprozess oder bei gesundheitlich bedingtem Ausfall des Patriarchen, sichern. Was bei kleinen bis mittleren Unternehmen im Zweifelsfall nicht unbedingt nötig ist, ist die Schaffung einer zusätzlichen oder dezidierten Personalabteilung.

Das Modell der **operativ tätigen Familie** findet sich oft in mittel- bis hochkomplexen Unternehmen sowie in kleineren und mittleren Familien. Die Familien führen das operative Geschäft als Top-

Eine zentrale Aufgabe des HRM im Modell der operativ tätigen Familie ist die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung!

Managementteam, während die Nachfolgergeneration und Verwandte weitere Managementpositionen innehaben können. Der starke Zusammenhalt in der Familie ist hier zentraler Erfolgsfaktor. In diesen Firmen finden sich oft bereits Ansätze eines professionellen HRM, zumindest existieren in der Mehrzahl der Fälle formalisierte Personalabteilungen und einzelne HR-Elemente. Solche Unternehmen werden aufgrund des stabilisierenden Einflusses und Vertrauens in die Eigentümerfamilie von Produktions- und Verwaltungsmitarbeitern durchaus als Arbeitgeber geschätzt, da sie eine gewisse Jobsicherheit versprechen. Andererseits haben diese Unternehmen größere Schwierigkeiten, Fach- und Führungskräfte für sich zu gewinnen. Sie können Familienexternen nur begrenzte Aufstiegs- und Karrierechancen bieten. Die Mitarbeiter wissen, dass zentrale Positionen aktuell und zukünftig von Familienmitgliedern besetzt werden sollen. Gleichzeitig ist ihr Gestaltungsspielraum oft eingegrenzt und sie werden bei strategischen Entscheidungen nicht mit einbezogen, da diese in der Unternehmerfamilie und nicht im Unternehmen getroffen werden.

Die Hauptschwierigkeit für diese Unternehmen liegt in der Aufgabe, „gute“ Fach- und Führungskräfte zu finden und langfristig zu binden, welche sich in ihrem Aufstiegs- und Gestaltungswillen von der Familie bremsen lassen. Dies ist eine paradoxe

¹ Rösen et al. (2012).

Anforderung, da Aufstiegschancen den zentralen Motivator darstellen und der wahrgenommene Gestaltungsspielraum ein wichtiger Faktor für Mitarbeiterbindung ist. Diese Probleme relativieren sich allerdings bei steigender Unternehmensgröße und einer abnehmenden Zahl operativ tätiger Gesellschafter. Trotzdem ist auch in solchen Konstellationen eine Professionalisierung des HRM kein Automatismus, sondern muss aktiv vorangetrieben werden.

Die Governance-Struktur der **aktiven Eigentümerfamilie** findet sich vornehmlich in komplexen und hochkomplexen Unternehmen und mittelgroßen bis sehr großen Gesellschafterfamilien. Hier ziehen sich die Familien auf die Kontrolle des Unternehmens durch Aufsichts- und Beiratspositionen zurück und überlassen die operative Steuerung des Unternehmens einem professionellen externen Managementteam. Mit dieser Veränderung verschwinden die Probleme beschränkter Aufstiegs- und Gestaltungsmöglichkeiten externer Fach- und Führungskräfte weitgehend, während die positiven Aspekte, welche Produktions- und Verwaltungsmitarbeiter mit der „Marke Familienunternehmen“ verbinden, erhalten bleiben.

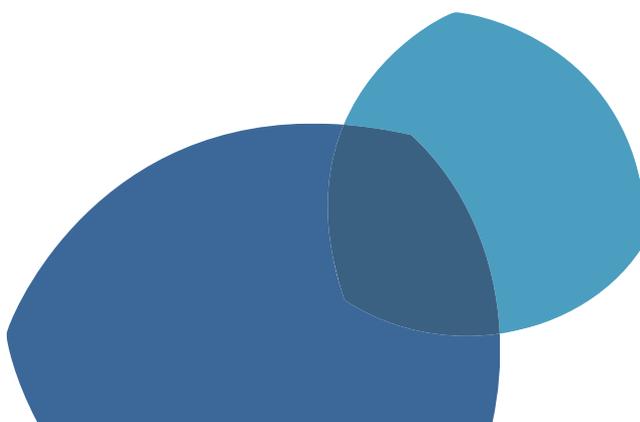
Dafür kommen eine Reihe neuer Probleme hinzu. Durch die größere Distanz der Unternehmerfamilie zum operativen Geschäft erhalten die familienexternen Manager Ermessensspielräume, welche diese gegebenenfalls auch opportunistisch nutzen. So kann das Management geschäftliche Entscheidungen treffen, welche die eigene Karriere auf Kosten der familiär geprägten Unternehmenswerte fördern. So wären zum Beispiel die Steigerung der Effizienz durch den Austausch von Stammpersonal in Dienst- und Werkverträge oder ein „Empire-Building“ durch unrentable Zukäufe oder risikoreiche

Investitionen denkbar. Da eine vollständige Kontrolle des operativen Geschäfts durch Aufsichtsgremien kaum möglich ist, kommt hier das nötige Vertrauen in die externen Fach- und Führungskräfte als wichtiger neuer Faktor hinzu.

Zur „Vertrauensfrage“ für die Unternehmerfamilie gesellt sich die „Standortfrage“ für externe Topmanager. Da fähige und passende Führungskräfte sowie Fachexperten in vielen Berufsfeldern häufig Mangelware sind, können und müssen diese sich zwischen verschiedenen Karriereoptionen entscheiden. Die Attraktivität des Unternehmensstandorts – und damit auch Lebensmittelpunkts der jeweiligen Familie – wird dabei immer häufiger zu einem zentralen Entscheidungskriterium. Familienunternehmen sind aufgrund ihrer Historie und regionalen Einbindung überdurchschnittlich oft an ländliche Standorte gebunden und gelten bei dieser Zielgruppe (bzw. deren Familien) daher als unattraktiv.

Für das HRM solcher Unternehmen bedeutet dies, dass ein möglichst großer Pool an Kandidaten geschaffen werden muss, um den Bedarf an Fach- und Führungskräften decken zu können. So ist der Aufbau eines internen Talentpools und deren Qualifizierung und langfristige Bindung ebenso wichtig wie die Schaffung von Fähigkeiten zur Attraktion, Selektion, Integration und kompetitiven Entlohnung externer Manager und Experten. So nimmt mit der Komplexität von Familienunternehmen und Unternehmerfamilie auch die Komplexität des HRM deutlich zu.

Im Falle der aktiven Eigentümerfamilie dient HRM verstärkt der Auswahl, Entwicklung und Kontrolle des Fach- und Führungskräftenachwuchses!



3 | FAMILIÄRE WERTE, UNTERNEHMENSLEITBILD UND HRM-STRATEGIE

Die HRM-Strategie ist eng mit der gesamten Strategie des Unternehmens verknüpft und muss an diese rückgebunden werden. Für die erfolgreiche Umsetzung des HRM muss die Verantwortung für diesen Maßnahmenbereich auf derselben Ebene liegen, auf der auch die anderen strategischen Entscheidungen getroffen werden. Dies ist in Familienunternehmen in aller Regel nicht nur das (ggf. externe) Top-Management, sondern auch die Unternehmerfamilie. Gerade in Familienunternehmen ist festzustellen, dass strategische Entscheidungen weniger auf Grundlage einer fixierten Strategie getroffen werden, sondern basierend auf den Werten und Vorstellungen der Unternehmerfamilie. Kennen Führungskräfte oder Mitarbeiter diese nicht, können sie diese weder verinnerlichen noch weitergeben. Fragen wie „Welche Eigenschaften sollen unsere Mitarbeiter haben?“, „Was unterscheidet eine gute Leistung von einer mittelmäßigen?“ und „Wie wollen wir die Mitarbeiter am Erfolg beteiligen?“ sind ohne Berücksichtigung des familiären Wertegerüsts schlichtweg nicht zu beantworten.

Alle HRM-Elemente müssen an der Unternehmensstrategie ausgerichtet und kongruent zu den Werten der Unternehmerfamilie sein!

Es empfiehlt sich, die unternehmerischen Werte der Unternehmerfamilie eindeutig an die Mitarbeiter auf allen Ebenen zu kommunizieren. Ein ausformuliertes Unternehmensleitbild, welches das Idealbild des angestrebten unternehmerischen Handelns (Vision), die zentrale Art und Weise der für Mitarbeiter, Kunden und Eigentümer erbrachten Wertschöpfung (Mission) sowie die bereits angesprochenen Wertvorstellungen beinhaltet, kann hier gute Dienste leisten.² Dabei geht es nicht darum, abstrakte Formeln und Floskeln zu „verordnen“, sondern die Basis für eine gemeinsam gelebte Unternehmenskultur zu schaffen. Entscheidend ist, wie dieses Leitbild im Alltag tatsächlich vorgelebt wird. Gerade Familienunternehmen haben hier den größten Gestaltungsspielraum und die besten Voraussetzungen für wertorientiertes Handeln. Der Nutzen eines Unternehmensleitbilds entsteht über mehrere Stufen:

1. Die Unternehmerfamilie muss sich aktiv mit der Klärung ihrer Werte und Ziele im heutigen und zukünftigen Unternehmen auseinandersetzen.

Hier wird vielen Unternehmerfamilien klar, dass die impliziten Annahmen über die Ziele und Werte der Mitgesellschafter überprüft und angepasst werden müssen. Die Erarbeitung eines gemeinsamen familiären Verständnisses der Unternehmensziele ist die Voraussetzung einer einheitlichen Kommunikation mit und gegenüber den Mitarbeitern.

2. Das gemeinsame familiäre Verständnis wird mit den familienexternen Fach- und Führungskräften im Unternehmen diskutiert. So gelingt es nicht nur, wichtige Schlüsselpersonen und Multiplikatoren im Unternehmen auf das neue Leitbild einzuschwören, sondern auch, sich von diesen wichtiges Feedback für gegebenenfalls notwendige Anpassungen abzuholen. Ein solcher „Reality-Check“ ist für Familiengesellschafter, welche nicht ins Tagesgeschäft eingebunden sind, besonders wichtig. Im Rahmen dieser Diskussion sollten auch Grundsatzentscheidungen für das HRM abgeleitet werden. Insbesondere Führungsgrundsätze sowie wertebasierte Leitlinien für die Rekrutierung, Entwicklung und Beurteilung von Mitarbeitern müssen etabliert werden.

3. In der letzten Stufe wird das Unternehmensleitbild von der Unternehmerfamilie gemeinsam mit den Fach- und Führungskräften an die Belegschaft kommuniziert. Es ist von eminenter Wichtigkeit, dass hier nicht einfach Ergebnisse kommuniziert werden und Verhalten angeordnet wird („Ab morgen verhaltet ihr euch bitte so und so!“). Vielmehr muss auch diese Stufe in einem möglichst offenen Dialog erfolgen. Den Mitarbeitern muss klar werden, wie es zu den einzelnen Elementen (Vision, Mission, Werte) des Leitbilds gekommen ist, warum dieses Leitbild wichtig und bindend ist und welche Auswirkungen es auf ihren persönlichen Arbeitsbereich haben wird. Es empfiehlt sich hier, den jeweiligen Funktionsbereichen und Abteilungen die konkrete Umsetzung selbst zu überlassen, um auch auf dieser Ebene die Identifikation mit dem neuen Leitbild zu stärken.

Das entwickelte Leitbild an sich ist als gemeinsamer Referenzpunkt wichtig. Je aktiver die Auseinandersetzung mit diesem Leitbild, desto eher werden sich aus – mehr oder weniger – vorgegebenen Ver-

² Gausemeier J. & Plass C. (2014).

haltensnormen auch auf Ebene der Mitarbeiter gemeinsam gelebte Werte etablieren, welche in eine starke Unternehmenskultur münden. Je stärker die Kultur wird, desto mehr tritt das ursprüngliche Leitbild in den Hintergrund.

Die positive Wirkung eines Unternehmensleitbilds entsteht aus dessen Entwicklungsprozess und dem ständigen Dialog über seine Elemente!

EXKURS EMPLOYER BRANDING: ALS ARBEITGEBER ZUR MARKE WERDEN

Gerade Familienunternehmen, die nicht mit einem bekannten Namen oder einem attraktiven Standort werben können, stehen vor der Herausforderung, genügend geeignete Bewerber auf sich aufmerksam zu machen. Ein besonderer Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt können die kommunizierten familiären und unternehmerischen Werte, aber auch die einzigartige Wettbewerbsposition vieler Familienunternehmen sein.

Familiäre und unternehmerische Werte im Unternehmen entwickeln auch eine Außenwirkung auf dem Arbeitsmarkt!

Ein ganzheitlicher Ansatz zur Kommunikation der eigenen Arbeitgebermarke in Form eines Employer-Branding-Konzepts leitet sich aus der Unternehmens- und Personalstrategie ab und wird damit zum Teil dieser strategischen Überlegungen. Als zentrales Element eines derartigen Konzepts sind die Leistungsversprechen des Arbeitgebers anzusehen. Unternehmen müssen sich überlegen, welche Versprechen sie als Arbeitgeber machen und welche Kernbotschaften man vermitteln möchte. Dabei ist es wichtig, sich auf einige wesentliche Kernelemente zu konzentrieren. Diese Versprechen sollten keine leeren Absichtserklärungen sein, sondern der Arbeitgeber muss diese in der Realität auch einhalten können. Gerade geeignete Bewerber und motivierte Mitarbeiter werden diese Kernversprechen prüfen, einfordern und bewerten und so zum Teil ihrer Bleibentscheidung machen. Das Leistungsversprechen des Arbeitgebers wird zu einem Kernbestandteil des „psychologischen Vertrags“ mit dem Arbeitnehmer. Der vom Mitarbeiter empfundene Bruch dieses psychologischen Vertrags führt in der Regel zur Resignation oder inneren Kündigung. Die Einhaltung, Überprüfung (z. B. im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen), Nachbesserung und Kommunikation des Arbeitgeberversprechens ist Kernpunkt des Employer Brandings.

Dies wirkt nicht nur auf die aktuellen Mitarbeiter, sondern auch auf potenzielle Bewerber, da sich Arbeitnehmer im Internet (z. B. auf Informationsplattformen) durchaus „Luft machen“ oder ihren Arbeitgeber weiterempfehlen.

Kommunikationsmaßnahmen von besonderer Relevanz sind hierbei insbesondere die Existenz und aktuelle Pflege einer Rubrik „Karriere“ auf der unternehmenseigenen Website, das Schalten von Stellenanzeigen in Online-Stellenmärkten sowie die Präsenz auf Social-Media-Plattformen. Die Möglichkeit des interaktiven Austauschs wird gerade von der Generation Y zunehmend gefordert. Die gut ausgebildeten Vertreter dieser Generation treten mutiger auf und stellen aktiv die Frage, welches Unternehmen zu ihnen passt, und wollen vom Unternehmen Antworten auf Fragen wie „Warum soll ich bei Ihnen anfangen?“ oder „Was bieten Sie mir im Vergleich zu anderen Unternehmen?“

Employer Branding ist ein ständiger Dialog mit dem Arbeitsmarkt. Es geht vor allem darum, mögliche Bewerber auf sich aufmerksam zu machen und mit ihnen in Dialog zu treten!

Um mit den Bewerbern aktiv zu kommunizieren, empfiehlt sich beispielsweise die Einrichtung einer Unternehmens-Facebook-Seite, auf der regelmäßig Aktivitäten des Unternehmens (z. B. Schulungen, Veranstaltungen, Teilnahme an Karriere-Messen etc.) gepostet werden. Weitere Plattformen sind XING und LinkedIn, um nur einige zu nennen. Auch Job-Bewertungsportale wie beispielsweise Kununu oder JOBvoiting gewinnen zunehmend an Relevanz. Auf diesen Portalen können Mitarbeiter – aktuelle und ehemalige – sowie Bewerber ihre persönlichen Einschätzungen zu dem jeweiligen Arbeitgeber kundtun und potenziellen Bewerbern damit einen ersten Eindruck über das Unternehmen, die Kultur und den Umgang mit Mitarbeitern vermitteln.

4 | HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Die spezifischen Anforderungen an und Prioritäten von HRM-Elementen variieren von Unternehmen zu Unternehmen. Wichtige Rahmenbedingungen neben Größe, Branche und Unternehmensstrategie stellen hier auch die oben vorgestellten mentalen Modelle in Familienunternehmen dar (siehe S. 7f.). So verschieden Familienunternehmen auch sind, so haben sie doch viele Gemeinsamkeiten, welche sie von großen Publikumsgesellschaften unterscheiden. Diese Unterschiede sind bei der Anpassung und Implementierung eines integrativen HRM-Systems zu berücksichtigen. Im Folgenden orientieren wir uns an den zentralen Elementen des HRM und diskutieren diese in Bezug auf die Besonderheiten von Familienunternehmen.

4.1 | MITARBEITERAUSWAHL

Die Praxis der Mitarbeiterauswahl ist ein entscheidender Erfolgsfaktor im HRM: Alle weiteren Gestaltungsmöglichkeiten hängen von der Rekrutierung fähiger und passender Mitarbeiter ab. Neben einer mehr oder minder ausgeprägten Verflechtung von Familie und Unternehmen sind Zuschnitte von Positionen in Familienunternehmen informeller und weniger spezialisiert als in anderen Unternehmen. Die gängige und oft gehörte Empfehlung lautet hier, die Mitarbeiter zunächst nach ihrer Passung zum Unternehmen auszuwählen und dann deren Fähigkeiten „on the job“ zu entwickeln. Schaut man sich dazu die empirische Evidenz wie auch die Ausgestaltung in Unternehmen an, ergibt sich ein differenziertes Bild. So ist es zwar richtig, dass die Auswahl auf Grundlage einer organisationalen Passung (*person-organization-fit*) die Fluktuationsrate senkt, allerdings hängt die Bindung und Zufriedenheit – und damit indirekt die Produktivität – der Mitarbeiter von der Passung der Mitarbeiterfähigkeiten zu den Stellenanforderungen (*person-job-fit*) und der Beziehung zur Führungskraft ab (*person-supervisor-fit*).

Die erfolgreiche Besetzung einer Position, deren Anforderungen generalistischer und variierender sind als in anderen Unternehmen, stellt dementsprechend höhere Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter. Dies führt, so denn tatsächlich die organisa-

tionale Passung im Auswahlprozess priorisiert wird, zu einem erhöhten Personalentwicklungsbedarf. Gleichzeitig stellt das Standardrepertoire zur Selektion von Mitarbeitern sehr gute Methoden zum Abgleich von „harten Fakten“ (Ausbildung, Branchenerfahrung etc.) und Jobprofilen bereit. Methoden zur Beurteilung weicher Faktoren, wie der Übereinstimmung mit Werten der Unternehmens- und Familienkultur, stellen die Beurteilenden jedoch vor besondere Anforderungen und bedürfen im Regelfall einer besonderen sozialpsychologischen Ausbildung. Das oft zitierte Bauchgefühl reicht hier nicht aus! Befragt man andererseits Konzernmanager dazu, was sie mit Familienunternehmen verbinden, dann schildern diese überdurchschnittlich oft, dass sie diese als Option sehen, aus dem stressigen Konzernjob auszusteigen und „eine ruhige Kugel zu schieben“. Diese Fantasie belegt ein gefährliches Missverständnis und könnte bei solchen Kandidaten eine Motivation erzeugen, sich im Auswahlverfahren strategisch zu verhalten, um den vermeintlich ruhigen Job doch noch zu ergattern. Es wird deutlich, dass nur ein systematischer, strukturierter und für alle Kandidaten und Positionen vergleichbarer Personalauswahlprozess zu einer konsistenten und positiven Selektion der richtigen Mitarbeiter führen kann.

Der Aufwand eines systematischen und multidimensionalen Auswahlprozesses wird dadurch gerechtfertigt, dass „unpassende“ Kandidaten besser erkannt und aussortiert werden können!

» PRAXISBEISPIEL: BEWERBUNGSPROZESS DER UNITY AG

Die Fehlbesetzung einer Stelle, insbesondere im Fach- und Führungskräftebereich, gehört zu den kostenintensivsten personalbezogenen Fehlentscheidungen. Berechnungen des US-amerikanischen Arbeitsministeriums zeigen etwa, dass eine Fehlbesetzung einen negativen ROI von bis zu 300 % zur Folge haben kann. Bis zu 80 % aller Neueinstellungen und der damit verbundenen Kosten entstehen bei dem Versuch, vorherige Fehlbesetzungen zu berichtigen. Ein systematischer Bewerbungsprozess muss daher in der Lage sein, die Wahrscheinlichkeit von Fehlbesetzungen drastisch zu reduzieren. Dazu ist insbesondere wichtig, die

Passung nicht nur zur Stelle, sondern auch zur Organisation und zum Vorgesetzten zu überprüfen. Gleichzeitig dient ein definierter Bewerbungsprozess und dessen Kommunikation an mögliche Kandidaten dem Employer Branding und signalisiert Professionalität als Arbeitgeber. Jedes Unternehmen muss daher einen fest definierten Bewerbungsprozess und feste Ansprechpartner für diesen Bereich haben. Der Prozess muss den Bewerbern zu jeder Zeit transparent sein. Als ein Beispiel für die Gestaltung eines Bewerbungsprozesses wird im Folgenden der Prozess für die Auswahl von Fach- und Führungskräften bei der UNITY AG erläutert. Dieser kann als Beispiel für die Entwicklung eines eigenen, unternehmensspezifischen Prozesses genommen werden (vgl. Abb. 2).

1. BEWERBUNGEN VORSELEKTIEREN

Die Personalabteilung nimmt eine erste Vorselektion der Bewerbungen vor. Gute Kandidaten sichtet die Personalleiterin zusammen mit einem Mitglied des Vorstands regelmäßig. Geeignete Bewerber werden einem Fachbereich zugeordnet und es wird der Gesprächspartner für das Telefoninterview bestimmt. Bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen wird neben der Form der Bewerbung vor allem auf die Noten und auf relevante praktische Erfahrungen geachtet. In Summe zählt der Gesamteindruck des Bewerbers. Insgesamt werden bei diesem Prozessschritt schon 80 % der Bewerber aussortiert.

KOMMENTAR MARCEL HÜLSBECK:

In diesem ersten Schritt, welcher sich rein auf die Schriftform stützt, wird vor allem auf die fachliche Passung (*person-job-fit*) der Bewerber abgezielt. Eine Bewertung der fachlichen Kompetenzen erfolgt zweifach. Zunächst stellt sich die Frage, ob ein Bewerber grundsätzlich Qualifikationen für die ausgeschriebene Stelle und Potenziale zur Weiterentwicklung erkennen lässt. Nach Aussortierung der ungeeigneten Kandidaten stellt sich die Frage nach der relativen Eignung im Vergleich zum sonstigen Bewerberfeld. Sowohl die absolute als auch die relative Eignungsbewertung setzt ein klares Stellenprofil voraus, welches im Vorfeld durch die Fachabteilung sorgfältig erarbeitet werden muss. Bereits in diesem frühen Schritt zeigt sich die Wichtigkeit einer engen Kooperation von einerseits Personal- und andererseits Fachverantwortung. Während die Prozesshoheit bei der Personalabteilung liegt, kann die Fachabteilung die jobspezifischen Fähigkeiten, die Relevanz von Ausbildungen etc. besser einschätzen. Die Einbindung des Top-Managements ist geeignet, auch hier schon die Passung zu Führungskräften (*person-supervisor-fit*) wie auch zur Organisation (*person-organization-fit*) einfließen zu lassen.

PERSONALAUSWAHLPROZESS

Durchlaufzeit: 3–4 Wochen



Abbildung 2: Bewerbungsprozess für Fach- und Führungskräfte in der UNITY AG.

2. TELEFONINTERVIEW FÜHREN

Um sich ein erstes Bild vom Bewerber zu verschaffen, ohne dabei zu viele Ressourcen zu bündeln, führt der potenzielle Vorgesetzte aus der Fachabteilung ein ca. 30-minütiges Telefoninterview mit dem Bewerber. In diesem Interview werden anhand eines flexiblen Leitfadens beispielsweise die Motivation, das Engagement, der verbale Ausdruck, die eigene Positionierung sowie diverse Rahmenbedingungen (Eintrittstermin, Gehaltsvorstellungen etc.) abgefragt. Ziel ist es festzustellen, ob der Bewerber generell geeignet erscheint. Nach einem derartigen Interview können bereits weitere 25 % der Kandidaten aussortiert werden. Danach finden drei persönliche Gespräche mit verschiedenen Gesprächsteilnehmern statt.

KOMMENTAR MARCEL HÜLSBECK:

Der gesamte Bewerbungsprozess lässt sich in zwei Schritte unterteilen. Zunächst die Negativauswahl („Wen wollen wir nicht?“) und dann die Positivauswahl („Wen von den grundsätzlich geeigneten Kandidaten wollen wir wirklich?“). Das Telefoninterview stellt einen wichtigen Zwischenschritt dar. Es bietet die Gelegenheit, die Angaben der Schriftform zu verifizieren und ggf. auf „Übertreibungen“ und Lücken abzuklopfen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die frühzeitige Klärung gegenseitiger Erwartungen zu den Rahmenbedingungen der Anstellung. Es macht keinen Sinn, große Anstrengungen in einen Kandidaten zu investieren, nur um hinterher festzustellen, dass ein Vertrag an solchen Randbedingungen scheitert (z. B. Gehalt, Mobilität). Dieser erste persönlichere Kontakt gibt auch Auskunft über den *person-organization-fit*: Erscheint der Bewerber glaubwürdig, sympathisch, hat er sich mit der Stelle auseinandergesetzt? Gleichzeitig ist dieser erste Kontakt aber auch wieder ein Aushängeschild des Unternehmens. Bewerber beurteilen genauso wie die Interviewer die Professionalität und Glaubwürdigkeit des Gegenübers. Insbesondere wenn Bewerber Nachfragen zu den Spezifika der Stellen haben (z. B. bei Besetzungen im technischen Bereich), muss der Telefoninterviewer aussagefähig sein. Hier lohnt sich wieder die enge Abstimmung mit der Fachabteilung. Die Ablehnungsquote von 25 % zeigt, dass sich dieser Schritt auf jeden Fall lohnt.

3. ERSTES VORSTELLUNGSGESPRÄCH

Das erste Gespräch führt der potenzielle Vorgesetzte aus der Fachabteilung gemeinsam mit einem Mitarbeiter aus der Personalabteilung. In diesem persönlichen Gespräch wird die Fachlichkeit und der generelle Fit zum Unternehmen geprüft. Das Interview findet unstrukturiert statt. Es gibt lediglich einen Leitfaden, in dem zu prüfende Themengebiete (z. B. soziales Verhalten, Motivation, Fachkompetenzen, Führungskompetenzen, Projektmanagement-Erfahrung, Vertriebskompetenz) stellenspezifisch abgebildet sind und der im Anschluss an das Gespräch im Bewerbermanagement-System ausgefüllt werden muss. Außerdem wird durch den Einsatz von kurzen Aufgaben (sogenannte „Brainteaser“), die der Bewerber innerhalb von 5 bis 10 Minuten am Flipchart lösen muss, geprüft, wie der Bewerber auf unvorhergesehene Situationen reagiert. Wenn beide Gesprächspartner von dem Bewerber überzeugt sind, kann der Prozess fortgesetzt werden. Nach dem ersten Vorstellungsgespräch wird in etwa noch einmal die Hälfte der verbliebenen Kandidaten aussortiert.

KOMMENTAR MARCEL HÜLSBECK:

Zu diesem ersten persönlichen Gespräch werden also nur noch Kandidaten eingeladen, die aufgrund der Vorauswahl als nicht ungeeignet erscheinen und die sich bereits ein Bild vom tatsächlichen Job- und Unternehmensprofil machen konnten. Der fachlich Vorgesetzte und ein Personalprofi prüfen hier noch einmal tiefgehend die spezifische fachliche Eignung sowie die Passung zum Vorgesetzten und zur Organisation. Der Einsatz eines Brainteasers, das heißt einer Knobelaufgabe, welche sich durch logisch-strukturiertes Vorgehen lösen lässt, testet hier nicht nur Verhalten unter Stress, sondern auch die kognitive Kompetenz des Bewerbers. Es hat sich empirisch gezeigt, dass solch abstraktes Problemlösevermögen ein besonders guter Indikator für Arbeitserfolg ist. Es lohnt sich also, solche Komponenten in den Bewerbungsprozess einzubauen.

4. ZWEITES VORSTELLUNGSGESPRÄCH

In einem zweiten Gespräch hält der Bewerber zunächst eine zirka 15-minütige Präsentation auf Englisch über ein Projekt oder seine Abschlussarbeit. Es wird damit geprüft, ob er über ausreichende englische Sprachkenntnisse verfügt und somit den internationalen Anforderungen entspricht. Des Weiteren wird darauf geachtet, ob er sicher präsentiert und dabei gut strukturiert und analytisch vorgeht. Im weiteren Verlauf prüfen die Gesprächsteilnehmer (zwei Führungskräfte aus anderen Bereichen, die fachlich nicht unbedingt etwas mit dem Bewerber zu tun haben), ob der Kandidat gut ins Unternehmen passt und seine Kompetenzen breit einsetzbar sind. Auch zu diesem Interview gibt es einen ähnlichen Leitfaden wie beim ersten Gespräch, der im Anschluss im Bewerbermanagement-System ausgefüllt wird. Es kommen etwa 45 % der Kandidaten in das dritte und abschließende Gespräch.

KOMMENTAR MARCEL HÜLSBECK:

Der zweite, gut überprüfte Indikator für Erfolg im neuen Job ist eine Arbeitsprobe. Im vorliegenden Fall wird diese durch die Projektpräsentation erbracht. Alternativen wären die Bearbeitung eines realen Problems des Unternehmens als Fallstudie oder, bei einfacheren Tätigkeiten, auch reale Probearbeit. Die Inhalte der Präsentation dienen dabei zur Einschätzung und Hinterfragung der fachlichen Kompetenz, die Art der Präsentation gibt wichtige Hinweise zu Kommunikationsfähigkeit und -stil, welche im Kontakt mit Kunden, Lieferanten oder Vorgesetzten wichtig sein können. Das Publikum besteht hier vor allem aus zukünftigen Arbeitskollegen, welche hinsichtlich des *person-organization-fit* wichtige und vor allem andere Anregungen als direkte Vorgesetzte einbringen können. Neben der aktuellen Eignung rückt ab diesem Bewerbungsschritt die Potenzialbeurteilung vermehrt in den Vordergrund.

5. EINSATZSZENARIO UND STELLENBILD BESTIMMEN, GEGEBENFALLS PERSÖNLICHKEITSTEST

Bevor ein drittes und abschließendes Vorstellungsgespräch geführt wird, gilt es zunächst ein konkretes Einsatzszenario (in welchen Projekten kann der

Kandidat tätig werden) zu bestimmen und individuelle Ausprägungen im Stellenbild zu berücksichtigen. Ein Stellenprofil, das die generellen Anforderungen an die Position definiert, gibt es bereits vor der Stellenausschreibung, sodass wichtige Elemente in der Stellenausschreibung bereits integriert sind. Ebenfalls erfolgt eine Abstimmung mit einem Mitglied des Vorstands über die Einstellung. Gerade bei der Besetzung von Führungspositionen reicht der bis dahin gewonnene Eindruck der Gesprächspartner jedoch oftmals nicht aus. Ab dem Rang eines Managers wird daher zusätzlich zu den persönlichen Auswahlgesprächen eine wissenschaftlich fundierte Methode (Persönlichkeitstest) hinzugezogen. In der UNITY AG findet das INSIGHTS MDI®-Verfahren (Leadership Check) Anwendung. Das Verfahren beinhaltet eine umfassende Potenzialanalyse und kann ein Feedback über die Führungsfähigkeiten eines Kandidaten liefern. Des Weiteren werden Motive und Wertvorstellungen wie auch daraus resultierende Verhaltenspräferenzen reflektiert. Da die Interpretation eine umfassende Ausbildung voraussetzt, empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit einem externen Coach, der die Analyse und ein anschließendes Beratungsgespräch vornimmt.

KOMMENTAR MARCEL HÜLSBECK:

Die Erstellung eines spezifischen Einsatzprofils zu dem recht fortgeschrittenen Zeitpunkt des Prozesses stellt eine Besonderheit des Dienstleistungsgeschäfts dar. Da das Humankapital hier die wichtigste bzw. einzige Produktionsressource darstellt, soll sie natürlich bestmöglich durch ein individuelles Stellenprofil genutzt werden. Industrieunternehmen tun gut daran, bereits im Vorfeld der Stellenausschreibung ein möglichst spezifisches Stellenprofil anzufertigen, welches unter anderem auch über die Ausschreibung und passende Kanäle der Ausschreibung mit entscheidet. Nichtsdestotrotz lohnt es sich, gerade im Mittelstand mit generalistischeren und variierenderen Aufgaben, hier noch einmal innezuhalten und zu überlegen, ob und wie das geforderte Stellenprofil kandidaten-spezifisch ausgestaltet werden kann. So könnte zum Beispiel eine Linienaufgabe mit Projektverantwortung angereichert werden, um die Attraktivität der Stelle zu erhöhen. Der Einsatz von Persönlichkeitsdiagnostik und psychologischen Potenzialanalysen im Rahmen der Perso-

nalauswahl will gut überlegt sein. Hier bedarf es gut geschulten Personals oder entsprechend ausgebildeter externer Berater, welche nicht nur den Kontext für eine solche Analyse bereitstellen, sondern auch im Rahmen der Auswertung differenzierte Einschätzungen zur Interpretation liefern können. Insbesondere ist zu beachten, dass Führungsverhalten immer auch kultur- und organisationsspezifisch ist.

6. DRITTES VORSTELLUNGSGESPRÄCH

Das dritte und abschließende Vorstellungsgespräch wird mit einem Mitglied des Vorstands und wiederum dem potenziellen Vorgesetzten geführt. Dieses Gespräch läuft ebenfalls nicht nach einem vorgegebenen Leitfaden ab, sondern es wird offen geführt, mit dem Ziel, dass auch der Vorstand sich ein Bild von dem Bewerber machen kann. Im Anschluss an das Gespräch wird in den meisten Fällen direkt eine Entscheidung getroffen. Entweder erhält der Bewerber eine Zusage (dann werden mit ihm direkt Vertragsdetails besprochen) oder ihm wird mit einer entsprechenden Begründung direkt abgesagt. 85% der Bewerber aus dem dritten Gespräch bekommen schlussendlich auch einen Arbeitsvertrag unterbreitet.

KOMMENTAR MARCEL HÜLSBECK:

Dieses letzte Gespräch auf Top-Management-Ebene wird in der Regel nur geführt, wenn der Kandidat nicht durch ein Veto in den vorherigen Interviewrunden ausgeschieden ist. Es stellt zuletzt noch einmal die Passung des Kandidaten zum Management sicher. Bei einer spezifisch ausgeschriebenen Stelle können die bisher passendsten (in der Regel die letzten drei) zur Letzt-auswahl vorgestellt werden. Insbesondere bei der Besetzung von Schlüsselfunktionen in Familienunternehmen empfiehlt sich hier dringend die Einbeziehung eines offiziellen Vertreters der Eigentümerfamilie, so diese nicht mehr am aktiven Management teilnimmt. Dies sichert nicht nur das Commitment des Top-Managements zu den getroffenen Einstellungsentscheidungen, sondern signalisiert dem neuen Mitarbeiter auch Sichtbarkeit und Wertschätzung. Dies kann im Rahmen der Positionierung als Arbeitgeber ein wichtiger Wettbewerbsvorteil sein.

Dieser recht lange Prozess mit vielen Gesprächspartnern hat sich bewährt, da neben den fachlichen Kompetenzen, die als Grundvoraussetzung anzusehen sind, vor allem der kulturelle Fit über den Erfolg oder Misserfolg einer Einstellung entscheidet. Daher ist es sinnvoll, dass möglichst viele Mitarbeiter den Kandidaten kennen lernen und aus unterschiedlichen Sichten prüfen. Auch für den Kandidaten ist dies sehr aufschlussreich, da er sich so auch seinerseits ein umfassendes Bild vom Unternehmen machen kann.

Alle am Prozess beteiligten Personen müssen eng zusammenarbeiten und jederzeit über die Ergebnisse der Gespräche und deren Ergebnisse informiert sein. Sie sollten abgestimmt agieren. Je nach Anzahl der zu bearbeitenden Bewerbungen empfiehlt sich für eine professionelle Abwicklung der Einsatz eines Bewerbermanagement-Systems, um alle Vorgänge transparent abbilden zu können.

KOMMENTAR MARCEL HÜLSBECK:

Wichtig bleibt festzuhalten, dass sich der dargestellte Prozess auf die Rekrutierung von Fach- und Führungskräften bezieht. Die grundlegenden Prinzipien (*job-, organization- und supervisor-fit*), Erfolgsindikatoren (Problemlösungsfähigkeiten, Arbeitsproben) sowie Rahmenbedingungen (spezifische Stellenbeschreibung, enge Kooperation zwischen Personal- und Fachfunktion) gelten aber über alle Anforderungsprofile, Fachbereiche und Industrien hinweg. Je nach Stellenprofil (vom Auszubildenden bis zum Geschäftsführer) kann der Prozess entsprechend modifiziert werden.

4.2 | LEISTUNG UND BINDUNG VON MITARBEITERN

Nach der gelungenen Auswahl der Mitarbeiter ist es nötig, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter sicherzustellen. Neben der zeitnahen Ausstattung mit den nötigen Arbeitsmitteln entscheiden auch die gelungene Einführung in den Betrieb und die Arbeitsabläufe über den Eindruck, den der Mitarbeiter von seinem neuen Arbeitsplatz erhält (siehe Stichwort „Onboarding“ im Abschnitt 4.4). Neben diesem ersten Eindruck beeinflussen vor allem drei langfristige Aspekte die Arbeitseinstellung, Leistungsfähigkeit und Bindung von Mitarbeitern: die Stellengestaltung, das Arbeitsklima und die Beziehung zu Führungskräften und Kollegen.

Eine herausfordernde und als adäquat empfundene Stellengestaltung erfolgt immer im Zusammenspiel zwischen dem Mitarbeiter, welcher die Stelle ausfüllt, und den organisationalen Anforderungen und Bedürfnissen. Die für Großunternehmen gängige Empfehlung, zuerst eine klar umrissene Stelle zu schaffen und dann aus einer Vielzahl von Bewerbern den passendsten auszusuchen, muss für Familienunternehmen teilweise revidiert werden. Zum einen sind Familienunternehmen oftmals weniger formalisiert und spezialisiert als andere Unternehmen, zum anderen entscheiden sich öfter Bewerber für Familienunternehmen, welche genau diese Gestaltungsspielräume zu schätzen wissen. So können Familienunternehmen ihre im Vergleich zu Großunternehmen flexiblere Stellengestaltung durchaus zu ihrem Vorteil nutzen. Dies bedeutet allerdings nicht, dass Mitarbeiter über ihre tatsächlichen Aufgaben oder Verantwortungsbereiche im Unklaren gelassen werden können. Ebenso wenig sollten Ziele und Aufgaben auf Zuruf angepasst werden. Rollenklarheit in der eigenen Stelle ist ein entscheidender Faktor zu einer positiven Arbeitseinstellung, Leistungsfähigkeit und Bindung von Mitarbeitern, während Rollenunklarheit, Rollenüberlastung und starke Routinisierung die Leistungsfähigkeit schwächen und die Fluktuation erhöhen. Bei der Stellengestaltung ist auf eine angemessene Variation verschiedener Aufgaben zu achten, welche der Mitarbeiter autonom bearbeiten und verantworten kann. Die Schnittstellen zwischen den einzelnen Stellen und Aufgabenbereichen sollten hier eine kollegiale Unter-

stützung (z. B. Hilfe bei Belastungsspitzen, Urlaubsvertretung) ermöglichen. Soweit möglich sollte die Durchführung von Aufgaben nicht Schritt für Schritt vorgegeben sein, sondern durch die Vereinbarung herausfordernder Ziele und Anerkennung der Zielerreichung durch eine leistungsgerechte und kompetitive Entlohnung geregelt werden. Die Stellengestaltung ist also nicht nur eng mit der Auswahl von Mitarbeitern, sondern auch mit der Personalbeurteilung (Zielvereinbarungen), Entlohnung und Personalentwicklung als Vorbereitung auf neue Aufgaben verbunden. Obwohl sich Empfehlungen zur individuell angepassten und entscheidungsautonomen Stellengestaltung tendenziell einfacher im administrativen Bereich umsetzen lassen, hat sich auch im produktiven Bereich in den vergangenen Jahrzehnten ein beachtliches Instrumentarium entwickelt. Beispielhaft seien hier nur Job-Rotation oder teilautonome Arbeitsgruppen genannt.

Die Gestaltung von Stellen durch die Zuweisung von eigenverantwortlich durchgeführten und abwechslungsreichen Aufgaben trägt entscheidend zur Leistungsbereitschaft bei!

Als zweiter maßgeblicher Faktor beeinflusst das Arbeitsklima die Leistung und Bindung von Mitarbeitern. Stress der Mitarbeiter hat einen bedeutenden negativen Einfluss auf das Arbeitsklima. Quellen betrieblich bedingten Stresses sind die bereits genannte Rollenunklarheit und Routinisierung (s. o.), unklare oder konfliktbeladene Beziehungen zu Kollegen und Führungskräften (s. u.), aber auch das grundsätzliche Arbeits- und Betriebsklima. Bedeutende Aspekte sind hier:

Die wahrgenommene **Verteilungsgerechtigkeit**. Neben der Leistungsgerechtigkeit, welche im Rahmen einer leistungsbezogenen Entlohnung relevant wird, erwarten Mitarbeiter auch eine grundlegende Verteilungsgerechtigkeit. Im Kontext der Entlohnung sind hier zum Beispiel Fragen der Höhe des Grundlohns im Bezug zur Arbeitsbelastung und der Berücksichtigung von Betriebszugehörigkeit zu nennen. Dies ist insbesondere für Betriebe ohne tarifliche Bindung oder allgemeine Betriebsvereinbarung wichtig, in denen die Höhe des individuellen Lohns oft vom individuellen Verhandlungsgeschick der Mitarbeiter abhängt. Die Wahrnehmung betrieblicher Fairness

geht aber über rein monetäre Aspekte hinaus: Werden alle Mitarbeiter in Bezug auf Lob, Tadel, Aufgabenverteilung oder Informationsfluss vergleichbar behandelt? Wie ist der Umgang mit nicht mehr leistungsfähigen Mitarbeitern? Wie werden Aushilfen oder Leiharbeiter integriert? Gerade in Familienunternehmen, in denen ein „familiäres“ Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer besteht, muss darauf geachtet werden, dass persönliche Beziehungen zu den „Lieblingsmitarbeitern“ keine negativen Auswirkungen auf andere Mitarbeiter zeigen.

Sozialisation, Partizipation und Kommunikation.

Nur wenn Mitarbeiter über Gründe und Hintergründe bestimmter Entscheidungen informiert sind und – bei direkter Betroffenheit – in den Entscheidungsprozess mit einbezogen werden, können sie ihre Leistungsfähigkeit voll entfalten. Mitarbeiter haben in der Regel das Bedürfnis, sinnvolle Tätigkeiten auszuführen, Sinnentleerung führt zu Stress und innerer Kündigung. Um die Sinnhaftigkeit ihres Tuns erfassen zu können und auch um proaktiv Probleme im Sinne des Arbeitgebers lösen zu können, müssen die Mitarbeiter Sinn und Zweck betrieblicher Entscheidungen nachvollziehen können. Besonders in patriarchalen Strukturen oder bei der Besetzung zentraler Funktionen mit Familienmitgliedern besteht die Gefahr, dass wichtige betriebliche Entscheidungen nicht im Büro, sondern am Esstisch der Familie gefällt und den Mitarbeitern (als ausführende Organe) nur noch verkündet werden. Gerade operativ tätige Familien müssen darauf achten, dass Fach- und Führungskräfte an strategischen Entscheidungen partizipieren können, dass diese wiederum in ihren Bereichen Mitarbeiter an funktionalen Entscheidungen partizipieren lassen und dass neue Mitarbeiter im Rahmen des „Onboardings“ auf Besonderheiten der Entscheidungsstrukturen in Familienunternehmen vorbereitet werden.

Entwickeln Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern eine Organisations- und Kommunikationskultur, welche mit den Werten der Unternehmerfamilie und der Strategie des Unternehmens in Einklang steht!

Neben betrieblich bedingten Stressauslösern sind Mitarbeiter zunehmend auch privaten Stressfaktoren ausgesetzt, welche die betriebliche Leistungsfähig-

keit ebenfalls beeinflussen. Insbesondere die Änderung von traditionellen familiären Strukturen, erhöhte Lebenserwartung, höhere Anforderungen an die Ausbildung (auch der eigenen Kinder) und veränderte Wertvorstellungen der jüngeren Generationen wirken hier auf die Mitarbeiter. So sind Ehepaare mit vergleichbarer Ausbildung, welche sich sowohl Erwerbs- als auch Hausarbeit sowie Kindererziehung teilen, auf der einen Seite und beruflich erfolgreiche Alleinerziehende auf der anderen Seite heute eher die Ausnahme denn die Regel. Jüngere Generationen finden sich in der „Rush hour des Lebens“, in der Berufseinstieg, wichtige Karriereschritte und Familiengründung in dieselbe Zeit fallen, ältere Generationen finden sich in der unverhofften Lage, die eigenen Eltern betreuen und pflegen zu müssen.

Insbesondere Familienunternehmen sind hier in der Pflicht, auch auf die privaten Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen – und zwar nicht nur, weil Mitarbeiter unter Umständen ein besonderes Verständnis für Familiäres einfordern, sondern vor allem da Familienunternehmen hier einige Wettbewerbsnachteile in der Selektion und Bindung von Mitarbeitern wieder wettmachen können. Neben betriebspezifischen Lösungen, welche von Unternehmensgröße, Branche und Region abhängen (z. B. Betriebskindergärten, Gesundheitsvorsorge), lassen sich in den meisten Betrieben die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und eine verbesserte Work-Life-Balance durch eine Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen erreichen.

Als letzter entscheidender Faktor zur Erhöhung von Leistungsfähigkeit und Bindung ist die **Gestaltung der Beziehung** zwischen Mitarbeiter und Führungskraft und die daraus resultierende Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihren Führungskräften zu nennen. Die direkte Führungskraft sowie die gegebenenfalls direkt darüber liegende Führungsebene sind die zentralen Schnittstellen, welche dem einzelnen Mitarbeiter Anweisungen geben oder seine Arbeitsleistung kontrollieren. Darüber hinaus sind sie der zentrale Hebel der Sinnvermittlung und Aufgabengestaltung auf Mitarbeiterenebene. Gerade (mittelständische) Familienunternehmen tendieren bei der Beförderung in Führungspositionen dazu, die fachliche Expertise, die Betriebszugehörigkeit oder wahrgenommene Loyalität des Mitarbeiters zur Unternehmerfamilie zu zentralen Auswahlkriterien zu

machen. Während dies sicherlich wichtige Bedingungen sind, sagen sie doch nichts Zentrales über die wirksame Gestaltung der Beziehung zu Mitarbeitern aus. Zur gleichen Zeit muss das Unternehmen den ausgewählten Führungskräften auch eine effiziente Ausübung ihrer Funktion ermöglichen. Hieraus ergibt sich die Gestaltung eines effizienten Führungssystems als unternehmerische Aufgabe:

1. Etablierung und Kommunikation eines Führungsverständnisses, welches sich aus familiären Werten, Unternehmensleitbild und Unternehmensstrategie ableitet. Dieses Führungsverständnis darf sich dabei nicht auf reine Leistungserbringung beschränken, sondern muss alle Elemente des HRM-Systems abbilden.
2. Entwicklung von Karrierepfaden, Auswahlkriterien und Assessments für die Führungskräfteauswahl, welche auf dem etablierten Führungsverständnis beruhen.
3. Delegation von definierter Verantwortung, Entscheidungs- und Weisungsbefugnis an die Führungskräfte sowie Ausstattung mit den nötigen Ressourcen, um die angestrebten Führungsziele zu erreichen.
4. Geeignete Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung, welche die Führungskräfte bei der Übernahme ihrer Führungsaufgaben unterstützen (z. B. Coaching, Mentoring).
5. Kopplung der leistungsbezogenen Entlohnung der Führungskräfte an das vorher vereinbarte Führungsverständnis, insbesondere auch an „weiche“ Ziele wie Mitarbeiterfluktuation, Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterqualifikation etc.
6. Beurteilung der Führungsleistung der Führungskräfte und – in letzter Konsequenz – auch Trennung von ungeeigneten Führungskräften.

Die Führungskräfte eines Unternehmens sind auch seine zentralen HR-Manager!

4.3 | PERSONALBEURTEILUNG

Der Gewährleistung optimaler Leistungsbedingungen steht die Notwendigkeit gegenüber, die tatsächlich erbrachte Leistung und das mögliche Leistungspotenzial der Mitarbeiter zu beurteilen und zur Motivation und Entwicklung der Mitarbeiter zu nutzen. Die Bemessung der aktuell erbrachten Leistung dient dazu, faire und leistungsgerechte Entlohnungsstrukturen zu entwickeln und umzusetzen. Aus der Ermittlung des Leistungspotenzials können Maßnahmen der Mitarbeiterqualifizierung im Rahmen der Personalentwicklung abgeleitet werden. Zur gelungenen Umsetzung einer Personalbeurteilung gehört es, dass aus der Beurteilung auch tatsächlich Konsequenzen abgeleitet werden. Neben Entlohnungs- und Qualifikationsaspekten gehören dazu auch die gegebenenfalls notwendige Anpassung von Stellengestaltung und Aufgabenbereichen. Dabei ist darauf zu achten, dass nur retrospektive Zielerreichung an monetäre Entlohnung gekoppelt wird, nicht aber die prospektiven Entwicklungsziele. Auf organisationaler Ebene lässt sich aus der Zusammenfassung der festgestellten Kompetenzen und etwaigen Defizite eine quantitative und qualitative Personalbedarfsplanung ableiten.

Für Familienunternehmen ergeben sich auf Grund der geringeren Formalisierung und Spezialisierung, der individuelleren Stellengestaltung und der nötigen Balance zwischen Leistungs- und Verteilungsgerechtigkeit besondere Herausforderungen. Es ist nötig, eine Balance zwischen „harten“ und objektivierbaren sowie „weichen“ und dementsprechend subjektiveren Kriterien zu finden. Eine besondere Herausforderung ergibt sich daraus, dass Mitarbeiter es bevorzugen, an harten Kriterien gemessen zu werden, während Führungskräfte eher subjektive Maße bevorzugen, welche zu einer subtileren Steuerung der Mitarbeiter genutzt werden können. Es ist anzuraten, die Balance zwischen objektiven und subjektiven Beurteilungskriterien an die Betriebszugehörigkeit des jeweiligen Mitarbeiters anzupassen. Bei neuen Mitarbeitern steht die Überprüfung der Auswahlentscheidung und damit ein Abgleich von tatsächlicher und erwarteter Leistung im Vordergrund. Bei altgedienten Mitarbeitern, deren Leistungsbeitrag und Wert für das Unternehmen über Jahre geprüft werden konnte und zu denen ein

starkes Vertrauensverhältnis besteht, rücken subjektivere Kriterien in den Vordergrund.

Naturgemäß sollten die einzelnen Kriterien der Leistungsbeurteilung aus den organisationalen Zielen entwickelt und auf den jeweiligen Funktionsbereich und die spezifische Stellengestaltung abgestimmt sein. Die Implementierung eines umfassenden und transparenten Leistungs- und Kompetenzentwicklungssystems folgt dieser Logik:

1. Ableitung eines Bewertungssystems aus Werten, Leitbild und Zielen. Dieses System muss über verschiedene Funktionsbereiche, Unternehmensteile und Hierarchiestufen kongruent und harmonisiert sein. Bewertungselemente unterschiedlicher Ebenen und Bereiche dürfen nicht konfliktär sein. Gegebenenfalls müssen allgemeine Ziele der Organisation heruntergebrochen und „übersetzt“ werden.
2. Aus dem harmonisierten Bewertungssystem werden mitarbeiterindividuelle Ziele entwickelt und kooperativ mit den Mitarbeitern vereinbart. Die Ziele sollten nicht top-down vorgegeben werden. Damit die Ziele auch gelebt werden, muss der Mitarbeiter sich mit diesen identifizieren und sie zu seinen eigenen machen.
3. Die Beurteilung der Zielerreichung sowie die Identifikation von Engpässen und Potenzialen müssen für den Mitarbeiter nachvollziehbar sein.

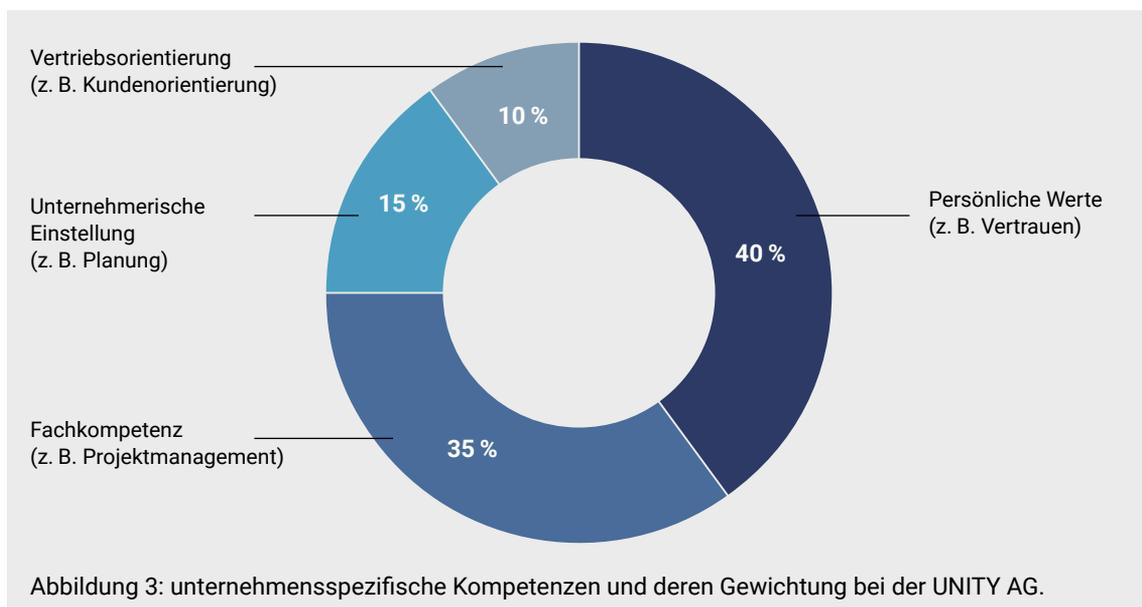
Ausnahmen und Einzelfälle sollten nicht zum Bewertungsstandard erhoben werden (s. o. zum Stichpunkt Verteilungsgerechtigkeit).

4. Regelmäßige Diskussion und Vermittlung differenzierten Feedbacks im Rahmen eines strukturierten Dialogs mit dem Mitarbeiter.
5. Ableitung systematischer Handlungsbedarfe und angepasster Zielvereinbarungen im Rahmen des Personalgesprächs.
6. Änderungen und Anpassungen von Aufgaben und Zielen zwischen zwei Bewertungszeitpunkten, welche zum Beispiel durch organisationale Veränderungen nötig werden, müssen mit dem Mitarbeiter vereinbart werden.

Eine systematische Personalbeurteilung stellt einen konstanten und institutionalisierten Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sicher!

» PRAXISBEISPIEL: KOMPETENZ- UND ZIELVEREINBARUNGSSYSTEM DER UNITY AG

In der UNITY AG findet ein umfassendes und integriertes Kompetenz- und Zielvereinbarungssystem Anwendung.³ Kern dieses Systems ist die Kompetenzbeurteilung von knapp 40 Indikatoren aus



³ Das System wurde von Heinz-Josef Nötges (Nötges + Partner, Paderborn) entwickelt und in Kooperation mit ihm bei der UNITY AG eingeführt.

unterschiedlichen Kompetenzbereichen, welche unternehmensspezifisch gewichtet sind (vgl. Abb. 3). Die Kompetenzbeurteilung erfolgt zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten in den regelmäßig stattfindenden Personalgesprächen. Der Mitarbeiter macht ein Selbstbild und der Vorgesetzte entsprechend ein Fremdbild des Mitarbeiters. Diese Bilder werden im Gespräch abgeglichen und besprochen. Anhand dieses Abgleichs werden Engpässe und Potenziale des Mitarbeiters sehr effektiv sichtbar. Aus den festgestellten Engpässen und Potenzialen der Kompetenzbeurteilung wird das Zielvereinbarungsblatt erarbeitet und so, zusammen mit den Stellen- und Sonderaufgaben, ein Zielsystem abgeleitet. Des Weiteren kann der Schulungsbedarf ermittelt werden. Das Kompetenz- und Zielvereinbarungssystem ermöglicht eine Trennung der Kompetenzbeurteilung und der monetären Bewertung der Leistungen eines Mitarbeiters.

Die UNITY AG verfolgt mit dem System die folgenden Ziele:

- ✓ Etablierung eines harmonisierten Beurteilungs- und Bewertungssystems
- ✓ Nachvollziehbare Identifikation der Engpässe und Potenziale
- ✓ Durchführung strukturierter und effizienter Personalgespräche mit differenziertem Feedback für die Mitarbeiter
- ✓ Systematisch abgeleitete Zielvereinbarungen
- ✓ Zielgerichtete Ableitung des Handlungs- und Schulungsbedarfs

KOMMENTAR MARCEL HÜLSBECK:

Das oben illustrierte Kompetenzbeurteilungssystem verdeutlicht einige zentrale Punkte in der Personalbeurteilung. Die Mitarbeiter und ihre Vorgesetzten schätzen jeweils den Erfüllungsgrad und weitere Entwicklungspotenziale strukturiert anhand einer Vielzahl verschiedener Kriterien ab. Diese Quantifizierung von Eigenschaften und Leistungen stellt aber keinen Selbstzweck dar. Sie dient vielmehr zur Vorbereitung auf ein dialogisches Personalgespräch, welches beiden Seiten einen konstruktiven Austausch ermöglicht. Die abgebildeten Kriterien beinhalten dabei nicht nur konkrete und aufgabenbezogene Aspekte, sondern auch allgemeinere, arbeitsbezogene Entwicklungspotenziale. Dies ist insofern sinnvoll, als der Mitarbeiter nicht nur eine Einschätzung seines jetzigen Einsatzprofils erhält, sondern auch zukünftiger Entwicklungsbedarfe für seine weitere Karriereentwicklung. Aus der vergangenheitsorientierten Betrachtung der bisherigen Leistungen wird die weitere Entwicklung inklusive Karriere- und Personalentwicklung abgeleitet. Ein solches Personalbeurteilungssystem ist somit für Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen wichtig.

Das oben skizzierte Kompetenzmodell ist, typisch für unternehmensbezogene Dienstleistungsbranchen, stark ausdifferenziert und stellt sicherlich die obere Grenze der Komplexität dar. Wie stark ein Beurteilungssystem ausdifferenziert sein muss, hängt naturgemäß immer von der Komplexität der Stelle und der Industrie ab.

4.4 | PERSONALENTWICKLUNG

Personalentwicklung (PE) lässt sich aus Unternehmenssicht anhand zweier Dimensionen differenzieren. Zum einen unterscheidet man PE-Maßnahmen nach ihrer Spezifität oder Generalisierbarkeit. Je spezifischer eine Maßnahme, desto eher lässt sich das erlangte Wissen nur auf den aktuellen Job in der aktuellen Firma anwenden. Hier wäre zum Beispiel der Einblick in die historische Entwicklung oder die Eigenheiten bestimmter Kunden-Lieferanten-Beziehungen zu nennen, die es einem Mitarbeiter ermöglichen, den Geschäftspartner „richtig anzupacken“. Je generalisierbarer das vermittelte Wissen, desto eher kann es auch in anderen Kontexten von Nutzen sein, beispielsweise eine SAP-Schulung. Je informeller eine Qualifizierungsmaßnahme ist, desto mehr ist sie in die tägliche Arbeit integriert und wird quasi beiläufig mitgelernt, wie etwa organisationale Routinen und Rituale. Je formalisierter die Maßnahme ist, desto größer ist meist auch die organisatorische, inhaltliche und räumliche Distanz zum Job (z. B. MBA-Studium). Für Mitarbeiter kommt eine weitere Unterscheidung hinzu: Dient die Maßnahme eher dazu, ihn für seine aktuelle oder nächste Position im Unternehmen fit zu machen (Koordinationsfunktion), oder dient die Maßnahme eher seiner persönlichen Weiterentwicklung, auch wenn diese nur in indirektem Zusammenhang mit seiner Job-Performance steht (Motivationsfunktion)?

Personalentwicklung dient nicht nur der Erhöhung der Produktivität von Mitarbeitern, sondern auch zu deren Motivation!

Familienunternehmen tendieren zum verstärkten Einsatz spezifisch-informeller PE-Maßnahmen. Das hat mehrere Gründe. Zunächst sind Familienunternehmen in ihren Abläufen und Routinen informeller als andere Unternehmen. Dies ist nur zum kleinen Teil auf einen geringeren Professionalisierungsgrad zurückzuführen. Vielmehr sind sich Familienunternehmen bewusst, dass ihre Informalität Ausdruck der organisationalen und nicht-imitierbaren Verbundenheit von Ressourcen ist, welche ihnen langfristige Wettbewerbsvorteile ermöglichen. Solche Routinen zu formalisieren (z. B. Dokumentation der o. g. Kunden-Lieferanten-Beziehungen in CRM-Systemen) und damit kopierbar zu machen, steht also

dem ureigenen Interesse des Familienunternehmens entgegen. Ein weiterer Grund ist, dass Familienunternehmen bemüht sind, Mitarbeiter langfristig an sich zu binden. Da es für sie schwerer ist die passenden Mitarbeiter (siehe Kap. 4.1) zu finden, sind sie darauf bedacht Fluktuation zu vermeiden. Da generalisierbare PE-Maßnahmen, insbesondere wenn sie aus Sicht des Unternehmens nur im indirekten Bezug zu den Aufgaben des Mitarbeiters stehen, seine Chancen am Arbeitsmarkt – und damit die Wahrscheinlichkeit einer Fluktuation – erhöhen, schrecken Familienunternehmen eher vor solchen Maßnahmen zurück. Versetzt man sich in die Lage eines (potenziellen) Mitarbeiters, führt die Entscheidung für eine Karriere im Familienunternehmen zu hohen Wechselkosten. Zunächst muss er sich oft für einen Standort entscheiden, der ihm wenige alternative Arbeitgeber bietet, und im Folgenden soll er in spezifisches und nicht transferierbares Wissen investieren. Das heißt, je größer der Standortnachteil und je geringer generelle PE-Maßnahmen, desto mehr liefert er sich dem Arbeitgeber aus und verringert seine Verhandlungsmacht. Sieht man von der grundsätzlichen Gefahr eines Arbeitsplatzverlustes durch Insolvenz ab, so bleibt die Gefahr in der Karriereentwicklung und Entlohnung hinter den eigenen Ansprüchen und Erwartungen zurückzubleiben. So ist der Fall eines talentierten Managers bekannt, der vom Inhaber seit Jahren mit den Worten „Sie haben hier gebaut und zwei schulpflichtige Kinder, wir sind der einzige Arbeitgeber im weiteren Umkreis. Versuchen Sie doch, sich weg zu bewerben!“ klein gehalten wird. Umgekehrt bedeutet dies: Das zusätzliche Angebot von formalisierten PE-Maßnahmen zu generalisierbarem Wissen, welches gegebenenfalls auch nur der persönlichen Weiterentwicklung des Mitarbeiters dient, sichert den Mitarbeiter gegen wahrgenommene Karriererisiken ab. Ein breites und abgestimmtes PE-Angebot steigert die Arbeitgeberattraktivität und vergrößert den Kandidatenpool. So können auch Standortnachteile ausgeglichen werden.

Eine systematische Personalentwicklung kann die Standortnachteile vieler Familienunternehmen ausgleichen!

Um die Mitarbeiter langfristig zu halten und gezielt weiterzuentwickeln, ist es entscheidend, den Schulungsbedarf individuell zu ermitteln und abzustimmen.

men. Es empfiehlt sich, für jeden Mitarbeiter einen zielgerichteten und praxisorientierten Schulungspfad zu entwickeln, der als Ergänzung zu den gesammelten Praxiserfahrungen durchlaufen wird.

Der Leitgedanke eines Trainings- und Qualifizierungsprogramms sollte die Befähigung der Mitarbeiter sein. Es muss das Ziel sein, den Mitarbeitern nicht nur Wissen zu vermitteln, sondern sie zu befähigen, innovative Lösungen zu erarbeiten und für eine nachhaltige Umsetzung zu sorgen. Die Mitarbeiter müssen in die Lage versetzt werden, das Erarbeitete im beruflichen Alltag anzuwenden und effizient umzusetzen. Neben der Vermittlung von Methodenwissen geht es vor allem darum, dieses Wissen erlebbar zu machen, um das Verhalten der Mitarbeiter nachhaltig zu ändern.

Des Weiteren sollten die Kompetenzen der Mitarbeiter in den verschiedensten Bereichen gefördert werden. Neben Fach- und Methodenschulungen sollten, insbesondere bei Führungskräften, Schulungen zur Persönlichkeitsentwicklung sowie zu Führungs-Skills und -Instrumenten angeboten werden. So kann sichergestellt werden, dass alle Führungskräfte neben ihrer hohen fachlichen Kompetenz auch eine hohe soziale Kompetenz besitzen.

Personalentwicklung findet immer an der Schnittstelle zwischen dem Entwicklungsbedarf der Organisation und dem Entwicklungspotenzial des Mitarbeiters statt!

4.5 | KARRIERE UND ENTLOHNUNG

Positionen in Familienunternehmen sind, wie oben dargestellt, weniger formalisiert und spezialisiert als in anderen Unternehmen. Dies geht mit flacheren Hierarchien und größeren Verantwortungsbereichen einher. Solch schlanke Organisationsformen werden von vielen Arbeitnehmern zunächst positiv bewertet und als Grund für einen möglichen Einstieg bei einem Familienunternehmen benannt. Befragt man Nachwuchskräfte nach Triebfedern ihrer Arbeitsmotivation, dann hört man oft die Antwort, man wolle „Karriere machen“. Das heißt nicht nur, dass Fach- und Führungskräfte mit steigendem Alter (und hoffentlich steigender Produktivität)

eine höhere Entlohnung erwarten, sondern auch größere Verantwortungsbereiche übernehmen und sich durch eine organisational und gesellschaftlich herausgehobene Stellung Reputation erarbeiten wollen. Dies ist in Familienunternehmen mit flachen Hierarchien und größeren Leitungsspannen schwierig. Die wenigen Managementfunktionen sind oft auf absehbare Zeit besetzt, sodass eine Beförderung nur selten vorkommt und im Falle einer vakanten Stelle eine ganze Reihe langjähriger Mitarbeiter sowie mögliche Kandidaten von außen um diese konkurrieren. So muss gegebenenfalls bereits bei der Auswahl neuer Mitarbeiter auf deren mehr oder minder starke Karriereorientierung geachtet werden.

Trotz flacher Hierarchien müssen auch Familienunternehmen in der Lage sein, ihren Mitarbeitern langfristige Perspektiven zu bieten. Wo dies nicht über die klassische „Karriereleiter“ möglich ist, müssen Alternativen gefunden werden. Eine Möglichkeit ist die Etablierung von Expertenlaufbahnen, in denen den Mitarbeitern spezifische Aus- und Weiterbildungen in Kombination mit Stellen und Aufgaben angeboten werden, in denen sie ihre Talente und Expertise gewinnbringend für das Unternehmen einbringen können. Solche Experten können sich so zu internen Beratern entwickeln, welche organisatorisch auch außerhalb der klassischen Linienfunktionen angesiedelt sein können und direkt der Geschäftsführung berichten. Die gesteigerte Wertschöpfung und Produktivität dieser Mitarbeiter spiegelt sich entsprechend in der Gehaltsentwicklung wieder. Bei der Entwicklung solcher Expertenlaufbahnen sollten Familienunternehmen darauf achten, sich nicht von einzelnen Mitarbeitern abhängig zu machen, sondern sich einen kleinen Expertenpool aufzubauen, welcher auch gelegentliche Mitarbeiterfluktuationen aushält.

Definierte Karrierepfade und Laufbahnmodelle bieten Mitarbeitern langfristige Perspektiven im Unternehmen!

Nicht in jedem Unternehmen, und auch nicht für jeden Mitarbeiter, sind Karriere- und Laufbahnmodelle sinnvoll. Es kann zwar theoretisch jeder Mitarbeiter befördert werden, aber eben nicht alle. Ebenso existieren in den meisten Unternehmen Mitarbeiter, welche sich durch Karrieremodelle nicht motivieren lassen. Auch diesen Mitarbeitern

müssen langfristige Perspektiven geboten werden, um ihre Motivation und Leistungsbereitschaft hoch zu halten. Hier bieten sich differenzierte Entlohnungssysteme an. Im einfachsten Fall besteht ein solches Entlohnungssystem aus einem fixen Grundgehalt und einem variablen Anteil oder Bonus. Diese Bonuszahlungen müssen direkt an die Leistungen des Mitarbeiters gekoppelt werden, welche in seinem Verantwortungsbereich liegen und über die er entsprechende Kontrolle hat. In einigen betrieblichen Bereichen ist dies einfacher zu messen und umzusetzen (z. B. Akkordlöhne in der Fertigung, Provisionen im Vertrieb, Umsatzentwicklung in der Geschäftsführung), in anderen Betriebsteilen mit schwerer messbaren Erfolgen (z. B. Marketing, HRM) müssen im Rahmen der Zielvereinbarung und Personalbeurteilung gemeinsam mit den Mitarbeitern geeignete Indikatoren und Erfüllungsgrade vereinbart werden. Solche Bonuszahlungen dürfen auf keinen Fall an Umwelteinflüsse gebunden werden, welche der Mitarbeiter nicht zu verantworten hat. Falls zum Beispiel in einer Vertriebsregion der Hauptkunde Pleite macht, kann der verantwortliche Vertriebler nicht durch Lohnabschläge dafür bestraft werden. Im Idealfall erfolgt die Leistungsbemessung nicht absolut, sondern immer in Relation zu Kollegen mit vergleichbaren Aufgaben, so wirken sich negative Einflüsse aus der Umwelt auf alle vergleichbar aus. Dies ist ein wichtiger Aspekt, um die wahrgenommene Verteilungsgerechtigkeit innerhalb des Unternehmens nicht zu gefährden.

Leistungsbezogene Entlohnung sollte immer in Relation zu anderen Mitarbeitern erfolgen und darf sich nur auf Elemente beziehen, die der Mitarbeiter direkt verantwortet und selbst beeinflussen kann!

Weitere Entgeltbestandteile können ebenfalls als Substitut für Karrieremöglichkeiten dienen. Gerne genutzt wird die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg. Hier ist zu beachten, dass solche Beteiligungen am Unternehmens- oder Abteilungserfolg nur geringe oder gar keine Einflüsse auf die individuelle Leistungsmotivation haben. Im Regelfall kann ein einzelner Mitarbeiter durch eine Änderung seiner Leistung keine nennenswerte Änderung des Gesamterfolges herbeiführen (Kleinstbetriebe ausgenommen). Da die Mitarbeiter dies nur allzu gut wissen, werden sie ihre Leistung nicht ändern, da

solch eine Leistungsänderung unabhängig vom ausbezahlten Betrag bleiben wird. Eine Beteiligung am Unternehmenserfolg kann trotzdem positive Auswirkungen haben. Sie zeigt die Wertschätzung der Inhaber und auch ihre Bereitschaft, das Erwirtschaftete fair mit den Mitarbeitern zu teilen. Es handelt sich hier also um eine eher symbolische Zahlung, welche die Organisationskultur und damit das Arbeitsklima (siehe S. 16ff.) verbessern kann. Ein weiterer Effekt dieser Identifikationssteigerung ist, dass sie die soziale Kontrolle zwischen Mitarbeitern erhöht. Verschwendet beispielsweise ein Mitarbeiter Produktionsmaterialien, werden ihn seine Kollegen eher darauf hinweisen, da diese Verschwendung ja auch von „ihrem“ Erfolgsanteil abgeht. Inzwischen existieren hier recht differenzierte Vergütungssysteme, in denen Mitarbeiter in den ersten Jahren der Betriebszugehörigkeit durch Verzicht auf Auszahlung von Gehaltsanteilen in das Unternehmen investieren und diese Investition in späteren Jahren durch Erfolgsbeteiligungen überproportional verzinst wird.

Eine ähnliche und gegebenenfalls einfacher umzusetzende Variante stellen Senioritätslöhne dar. Vergleichbar der Praxis im öffentlichen Dienst steigt das Gehalt des Mitarbeiters mit der Betriebszugehörigkeit, ohne dass dies an besondere Leistungsziele gekoppelt ist. Die Logik dahinter ist recht einfach: Je länger ein Mitarbeiter in einem Unternehmen bleibt, desto geringer ist sein Anreiz zu kündigen, da er mit jedem Jahr mehr zu verlieren hat, wenn er in einem anderen Unternehmen zum üblichen Einstiegslohn neu beginnen muss. Diese Entlohnungsform bietet sich an, wenn die Mitarbeiter aufgrund betrieblicher oder persönlicher Gründe nicht für eine Experten- oder Führungslaufbahn geeignet sind und/oder diese Mitarbeiter schwer messbare Aufgaben durchführen. Dies kann allerdings nur funktionieren, wenn das Unternehmen auch Sanktionsmöglichkeiten bei mangelnder Leistung des Mitarbeiters hat. Voraussetzung ist hier unter anderem wieder eine funktionierende Personalbeurteilung. Nachteil dieser Entlohnungsform ist, dass sich – entgegen der Erfolgsbeteiligung – kein organisationskultureller Effekt einstellt.

Erfolgsbeteiligungen und Senioritätslöhne können mangelnde Karriereperspektiven wettmachen!

5 | FALLSTUDIE: INTEGRATIVES UND PROFESSIONELLES HRM BEI DER UNITY AG

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln dieses Praxisleitfadens alle wichtigen Elemente eines Human Resource Managements im Einzelnen beleuchtet und die Wichtigkeit der Integrität

herausgestellt wurden, möchten wir abschließend ein konkretes Beispiel für die Umsetzung eines integrierten Systems aus der Unternehmenspraxis vorstellen (vgl. Abb. 4).

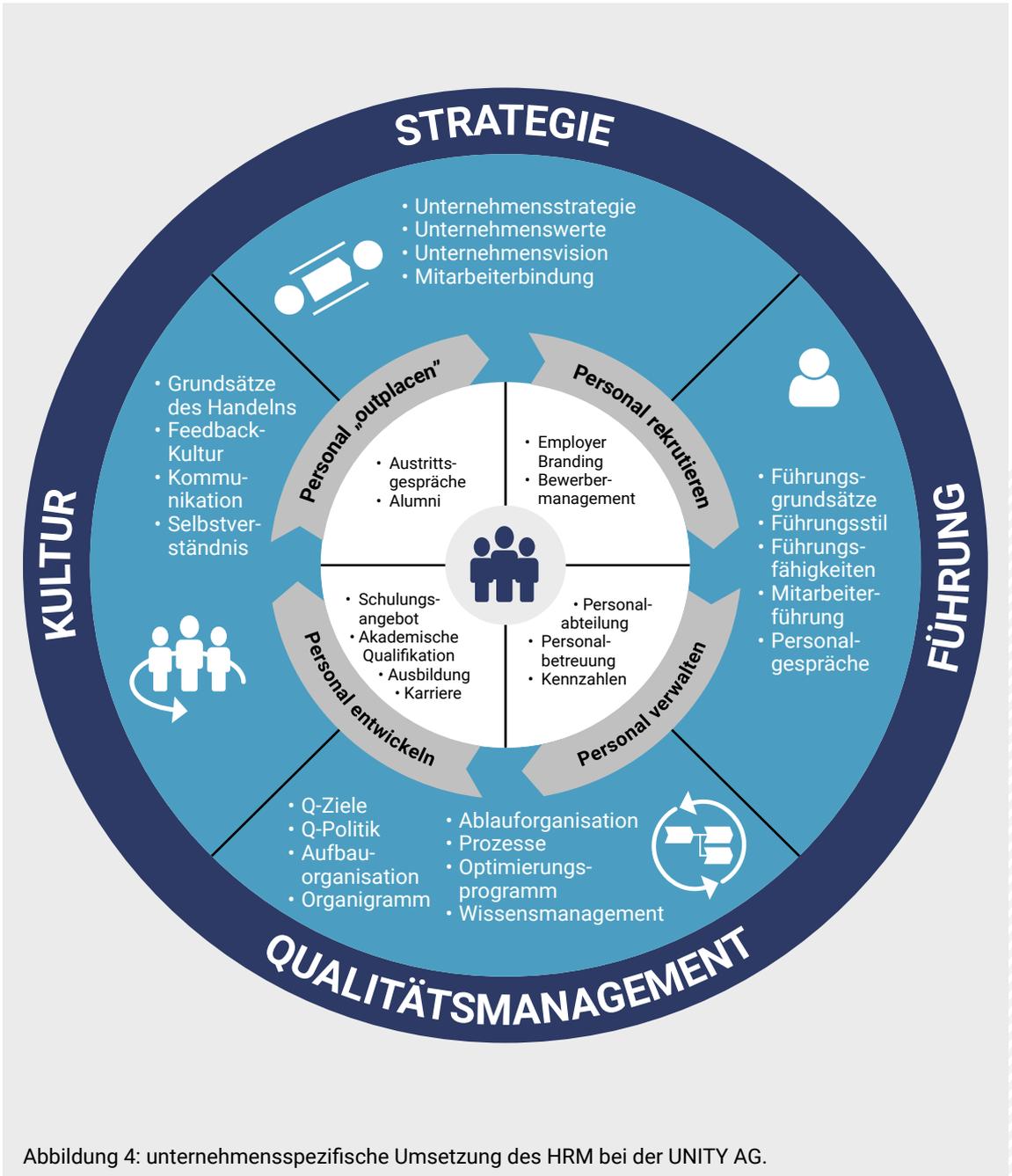


Abbildung 4: unternehmensspezifische Umsetzung des HRM bei der UNITY AG.

5.1 | STRATEGISCHE EINBETTUNG DES HRM

Die Bedeutung einer existierenden Strategie, die alle weiteren Aktivitäten maßgeblich prägt, wurde im Kapitel 3 als wesentliche Grundlage dargestellt. Auch in der UNITY AG bildet die **Unternehmensstrategie** die Grundlage, aus der alle weiteren Bereiche abgeleitet werden. Die Strategie ist jedem Mitarbeiter über das Intranet zugänglich. Die Überprüfung der Unternehmensstrategie erfolgt in regelmäßigen Abständen im Vorstands- und Partnerkreis. Sie richtet sich an alle Mitarbeiter, den Aufsichtsrat und die Aktionäre und wird regelmäßig kommuniziert. Durch verschiedene Maßnahmengruppen, in die alle Mitarbeiter eingebunden sind, wird die Strategie umgesetzt. Somit trägt jeder Mitarbeiter zur Erreichung der Ziele bei und kann sich jederzeit einbringen. Dieser partizipative Ansatz und die offene Kommunikation motivieren die Mitarbeiter, sich für die definierten Ziele einzusetzen, und sie können ihre Leistungsfähigkeit voll entfalten.

Die Unternehmensvision zeigt den Mitarbeitern auf, für welches Ziel sie sich einsetzen und wofür es sich lohnt zu „kämpfen“. Nur so wissen Führungskräfte und Mitarbeiter, welche Ziele das Unternehmen für die kommenden Jahre hat, und können danach handeln. Zusätzlich sind der Strategie die zentralen Unternehmenswerte zu entnehmen. Theoretische Formulierungen und Floskeln schaffen hierbei jedoch nicht die Basis für die Grundwerte des Handelns. Entscheidend ist, wie diese im Alltag tatsächlich gelebt und vor allem auch vorgelebt werden. Wenn die Mitarbeiter über die Zusammenarbeit im Unternehmen positiv auch in der Familie und der Freizeit erzählen, ist der Einsatz für das Unternehmen gesichert. Dann kommen die Mitarbeiter zur Arbeit, um mitzudenken, und nicht nur, um die vorgegebenen Aufgaben abzuarbeiten. Das Teamspiel ist in einer solchen Atmosphäre wesentlich einfacher.

„Mit einer guten, visionären und teamorientierten Mannschaft kann man sich ruhig etwas unintelligenter aufstellen, sie wird erfolgreich sein. Wenn die Mitarbeiter sich gegenseitig mobben, nützen allerdings die besten Organisationsmodelle und Abläufe nichts!“ (Prof. Dr.-Ing. Jürgen Gausemeier, Aufsichtsratsvorsitzender UNITY AG)

An dieser Stelle wird die zentrale Rolle der **Kultur** im gesamten Unternehmen deutlich. Das im Unternehmen herrschende Arbeitsklima beeinflusst maßgeblich die Leistung und Bindung von Mitarbeitern und ist somit ein zentraler Erfolgsfaktor. Die Grundphilosophie der UNITY AG ist, dass man in einer Gemeinschaft mehr erreichen kann als jeder Einzelne für sich. Nur durch eine gute Zusammenarbeit erzielt man effizient eine hohe Wirkung. Der gemeinsame Erfolg formt zum Team und motiviert für die nächsten anspruchsvollen Aufgaben. Daher existiert bei der UNITY AG eine offene Feedback-Kultur auf allen Ebenen, die das Tagesgeschäft prägt. Der Austausch unter den Mitarbeitern und auch mit den Führungskräften wird aktiv gefördert (z. B. durch regelmäßige Schulungen, Teamtreffen, Regelkommunikationen, Firmenevents mit allen Mitarbeitern, Familientage oder gemeinsame sportliche Aktivitäten).

Ein weiterer entscheidender Faktor zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit und langfristigen Bindung der Mitarbeiter ist die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Das Thema **Führung** spielt dementsprechend auch bei der UNITY AG eine bedeutende Rolle. Der Vorgesetzte nimmt die Rolle eines Mentors für seine Mitarbeiter ein. Er hat die Aufgabe, sich für das Unternehmen genauso einzusetzen wie für seine Mitarbeiter. Dazu sollte ein offenes und vertrauensvolles Verhältnis zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter herrschen. Um dieses Verhältnis und somit eine effektive Personalentwicklung realisieren zu können, gibt es in der UNITY AG eine Führungsspanne von maximal sieben Mitarbeitern. Dabei wird jeder Mitarbeiter ernst genommen und hat die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen und aktiv mitzugestalten. Flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege fördern diesen Prozess. Damit alle Führungskräfte ein einheitliches Verständnis von Führung haben, sind die zentralen Führungswerte in der Unternehmensstrategie verankert und werden den Führungskräften aktiv, zum Beispiel in Form von regelmäßig stattfindenden Schulungen, vermittelt.

Entscheidend bei all den gerade aufgeführten Punkten ist, dass diese in der Unternehmenspraxis tatsächlich gelebt werden und deren Umsetzung garantiert wird. Als Basis für die Umsetzung und Sicherstellung der zugehörigen Prozesse gibt es

in der UNITY AG daher ein umfassendes **Qualitätsmanagementsystem** (QM-System). In diesem Regelwerk sind alle Verantwortlichkeiten und Abläufe festgelegt. Basis des QM-Systems ist die international gültige Norm DIN EN ISO 9001:2008 für Qualität. Es dient als Grundlage für die Strukturierung der Organisation und verbessert gleichzeitig die Zusammenarbeit der einzelnen Organisationseinheiten. Nur durch eine derartige Harmonisierung der Organisationsstrukturen ist ein übergreifendes Denken und Handeln der Mitarbeiter möglich. Wesentlicher Bestandteil eines funktionierenden QM-Systems sind Führungskräfte, die sich verantwortlich fühlen, die Grundsätze und Gedanken dieses Regelwerkes zu leben und im Unternehmen umzusetzen. Mit unterstützenden Mitteln und fortlaufenden Maßnahmen wird die Anwendung durch alle Mitarbeiter an allen Standorten gefördert. Zusätzlich werden die Geschäftsleitung sowie alle Mitarbeiter regelmäßig über Beiträge und Veröffentlichungen im Intranet sowie durchgeführte Audits und den monatlich erscheinenden Newsletter über die aktuelle Entwicklung und Neuigkeiten im Bereich Qualitätsmanagement informiert. Die hierdurch erzielte Transparenz im Unternehmen steigert die Fähigkeiten, Schwachstellen zu erkennen und Verbesserungsmöglichkeiten einzuleiten.

Die aufgeführten Themen **Strategie, Führung, Qualitätsmanagement** und **Kultur** bilden den Rahmen für die Kernprozesse des Human Resource Management in der UNITY AG. An dieser Ausrichtung zeigt sich die Wichtigkeit, dass alle HRM-Elemente an der Unternehmensstrategie ausgerichtet und kongruent zu den Werten des Unternehmens sind. Auf die zentralen Elemente des HRM-Systems der UNITY AG wird im Folgenden näher eingegangen.

5.2 | HR-PROZESSE UND METHODEN

Die Rekrutierung des Personals ist ein entscheidender Erfolgsfaktor im HRM, da alle weiteren Gestaltungsmöglichkeiten von der Rekrutierung fähiger und passender Mitarbeiter abhängen. Auch in der UNITY AG bestimmt die richtige Zusammensetzung und Qualifizierung der Belegschaft den Erfolg des gesamten Unternehmens. Die Mischung

aus erfahrenen Mitarbeitern sowie jungen Nachwuchskräften ist essenziell für die positive Entwicklung und stellt ein hohes Leistungsniveau sicher. Der Bewerbungsprozess der UNITY AG wurde unter dem Punkt 4.1 als Praxisbeispiel bereits detailliert beschrieben.

Nach der erfolgreichen Einstellung ist die **Personalverwaltung** und Betreuung der Mitarbeiter eine zentrale Aufgabe der Personalabteilung. Eine persönliche und professionelle Betreuung aller Mitarbeiter wird durch entsprechend ausgebildete Mitarbeiter in der UNITY AG sichergestellt. Neben diversen administrativen Tätigkeiten ist insbesondere die Erhebung und Auswertung von Kennzahlen im Rahmen eines professionellen Personalcontrollings essenziell, um entscheidende Themen im Blick zu haben und rechtzeitig steuernd eingreifen zu können. In der UNITY AG werden regelmäßig Auswertungen und Kennzahlen über Themen wie beispielsweise Fluktuation, Fehlzeiten, Schulungsvolumen und Bewerbungseingänge erhoben.

Um die Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden, reicht eine professionelle Personaladministration jedoch nicht aus. Die Mitarbeiter müssen im Rahmen einer integrierten **Personalentwicklung** langfristig gefördert und an das Unternehmen gebunden werden. Es ist eine zentrale Aufgabe der Personalentwicklung, von Anfang an langfristige Perspektiven zu schaffen und allen Mitarbeitern eine kontinuierliche Entwicklung zu ermöglichen.

Der Prozess beginnt mit dem **Onboarding**, der Einführung neuer Mitarbeiter ins Unternehmen. Oftmals entscheiden die ersten Wochen und Monate über die Zufriedenheit mit einem Arbeitgeber und eine erfolgreiche Integration und somit auch über die Produktivität im Unternehmen. Neben dem Vorgesetzten als Mentor wird einem neuen Mitarbeiter der UNITY AG ein „Pate“ zur Seite gestellt, der den Mitarbeiter bei den ersten Schritten unterstützt, ihn in die Kultur des Unternehmens einführt und bei allen administrativen Fragen behilflich ist. Die Vorgesetzten werden dadurch entlastet. Insgesamt wird eine effiziente Hochlaufphase der neuen Mitarbeiter gewährleistet, was die Mitarbeiterbindung steigert und die Fluktuation spürbar senkt.

Eine zielgerichtete Personalentwicklung verlangt nach definierten Karrierepfaden und Laufbahnmodellen. Jedem Mitarbeiter der UNITY AG werden von Anfang an langfristige Perspektiven und individuelle Karrieremöglichkeiten aufgezeigt. An die verschiedenen Laufbahnmodelle sind in der UNITY AG feste Gehaltsmodelle geknüpft, damit nicht innerhalb gleicher Ränge und Funktionen unterschiedliche Gehaltsmodelle existieren. Bei unterschiedlichen Modellen besteht die Gefahr, dass es zu Unstimmigkeiten unter den Beschäftigten kommt, da Ungerechtigkeiten bestehen. Probleme und Diskussionen sind so vorprogrammiert. Eine einheitliche Führung ist bei derartigen Differenzen nicht realisierbar.

Regelmäßige Personalgespräche (je nach Berufserfahrung der Mitarbeiter ein- bis zweimal pro Jahr) sind ein Zeichen der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern und zentrales Element der Personalentwicklung in der UNITY AG. Damit diese Gespräche auch ihre intendierte Wirkung entfalten, ist die Anwendung einer strukturierten Methode mit einem differenzierten Feedback für die Mitarbeiter sinnvoll. Daher findet in der UNITY AG ein sogenanntes Kompetenz- und Zielvereinbarungssystem Anwendung, das unter Punkt 4.3 als Praxisbeispiel bereits näher beschrieben wurde.

Besonderen Wert legt die UNITY AG auf die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter und hat daher eine eigene UNITYacademy ins Leben gerufen. Die UNITYacademy ist Bestandteil des Leistungsangebots der UNITY AG und bietet sowohl Kunden als auch Mitarbeitern bedarfsgerechte und maßgeschneiderte Weiterbildungsmöglichkeiten. Bei der inhaltlichen Aufbereitung und bei der Durchführung der Schulungen wird großer Wert auf Professionalität und Praxisrelevanz gelegt. Mit der UNITYacademy wird sichergestellt, dass alle Berater neben ihrer hohen fachlichen Kompetenz auch eine hohe soziale Kompetenz besitzen. Zu diesem Zweck bietet die UNITYacademy einen zielgerichteten und praxisorientierten Schulungspfad, der als Ergänzung zu den gesammelten Projekterfahrungen von jedem Berater zu durchlaufen ist. Die individuelle Schulungsplanung richtet sich dabei nach dem Ent-

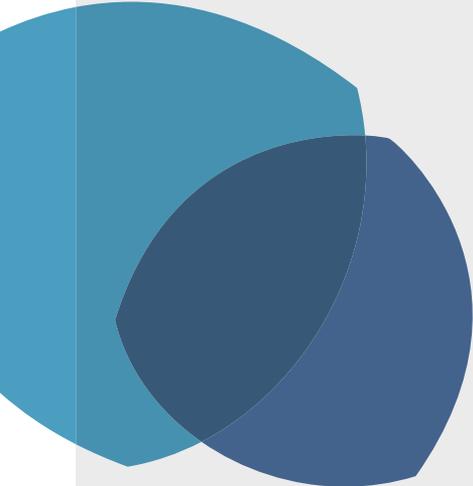
wicklungsstand des Beraters. Während zu Beginn einer Beraterlaufbahn fachliche und soziale Komponenten mit nahezu gleicher Intensität geschult werden, finden im weiteren Verlauf vermehrt persönlichkeitsbildende Schulungen Anwendung. Darüber hinaus wird gezielt die akademische Weiterbildung der Mitarbeiter gefördert. Sie können berufsbegeleitend eine Promotion, einen Master oder einen MBA absolvieren.

Durch das Zusammenspiel all dieser Maßnahmen wird die Motivation der Mitarbeiter gesteigert, ihre Bindung an das Unternehmen wird erhöht und ihre Leistungsfähigkeit langfristig gesichert.

In einem integrierten HRM-System gehört auch der Austritt eines Mitarbeiters zu dem Prozess. In Form eines aktiven **Outplacements** kann professionell und offen mit dem Austritt umgegangen werden. In der UNITY AG gibt es verschiedene Maßnahmen, um auch diesen Prozess effektiv zu gestalten. In den Personalgesprächen wird mit den Mitarbeitern regelmäßig über die Karriereperspektiven sowohl im als auch außerhalb des Unternehmens gesprochen. Beim Austritt eines Mitarbeiters wird neben dem Abschlussgespräch mit dem Vorgesetzten ein Feedback-Gespräch geführt, um Gründe für den Austritt zu erfahren. Dieses Gespräch findet nicht mit dem direkten Vorgesetzten statt, da dieser möglicherweise ein Grund für die Kündigung sein kann. Der Mitarbeiter führt das Gespräch daher mit einer anderen Führungskraft, der er vertraut und so die wahren Gründe seiner Kündigung offenbaren kann. Zur Erweiterung des Unternehmensnetzwerks ist es des Weiteren sinnvoll, auch mit seinen ehemaligen Mitarbeitern ein gutes Verhältnis zu pflegen und auch über die Beschäftigung hinaus Kontakt zu halten. In der UNITY AG gibt es dafür ein Alumni-Programm. Die Alumni werden regelmäßig über Neuigkeiten aus dem Unternehmen informiert und zu Veranstaltungen eingeladen.

Das hier erläuterte Praxisbeispiel der UNITY AG verdeutlicht die Notwendigkeit, das Human Resource Management als strategischen Managementansatz zu verstehen und dies in Form eines integrierten und umfassenden Systems entsprechend umzusetzen.

6 | LITERATUR

- 
- ➔ Backes-Gellner, U.; Lazear, E. & Wolff, B. (2001): Personalökonomik. Schaeffer-Poeschel: Stuttgart.
 - ➔ Festing, M.; Schäfer, L. & Scullion, H. (2013): Talent Management in Medium-Sized German Companies – an Explorative Study and Agenda for Future Research. In: International Journal of Human Resource Management, Vol. 24, Nr. 9, S. 1872-1893.
 - ➔ Fama, E. & Jensen, M. (1983): Separation of Ownership and Control. In: Journal of Law and Economics, Vol. 26, Nr. 2, S. 301-325.
 - ➔ Florida, R. (2006): The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent. In: Liberal Education, Vol. 92, Nr. 3, S. 22-29.
 - ➔ Gausemeier, J. & Plass, C. (2014): Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung – Strategien, Geschäftsprozesse und IT-Systeme für die Produktion von morgen. Carl Hanser Verlag: München.
 - ➔ Harter, J.; Schmidt, F. & Hayes, T. (2002): Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 87, Nr. 2, S. 268-279.
 - ➔ Kristof-Brown, A.; Zimmerman, R. & Johnson, E. (2005): Consequences of Individuals' Fit at Work: a Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. In: Personnel Psychology, Vol. 58, Nr. 2, S. 281-342.
 - ➔ Neuberger, O. (1997): Personalwesen. Enke Verlag: Stuttgart.
 - ➔ Rüsen, T.; Gimeno, A. & Schlippe, A.v. (2012): Strukturelles Risiko und Mentale Modelle in Familienunternehmen. In: Familienunternehmen und Stiftungen (FuS), Heft 3/2012, S. 92-98.
 - ➔ Storey, J. (1992): Developments in the Management of Human Resources. Blackwell: Oxford (UK).
 - ➔ Subramony, M. (2009): A Meta-Analytic Investigation of the Relationship between HRM Bundles and Firm Performance. In: Human Resource Management, Vol. 48, Nr. 5, S. 745-768.
 - ➔ Teece, D. J. (2007): Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. In: Strategic Management Journal, Vol. 28, Nr. 13, S. 1319-1350.
 - ➔ Wiesner, R. & McDonald, J. (2001): Bleak House or Bright Prospect? Human Resource Management in Australian SMEs. In: Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. 39, Nr. 2, S. 31-53.
 - ➔ Wimmer, R. (2014): Wie familiär sind Familienunternehmen? In: Geramanis, O. & Hermann, K. (Hrsg.): Organisation und Intimität. Carl-Auer: Heidelberg, S. 25-40.

KONTAKT

UNITY AG

UNITY ist die Managementberatung für zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung. Wir steigern die Innovationskraft und die operative Exzellenz unserer Kunden. Seit mehr als 20 Jahren führen wir gemeinsam mit ihnen Projekte zum Erfolg. Unternehmen der Branchen Automotive, Luft- und Raumfahrt, Gesundheitswirtschaft und Medizintechnik, Energie, Pharma und Chemie sowie der produzierenden Industrie vertrauen unserer Expertise – vom renommierten mittelständischen Unternehmen bis hin zu Global Playern, darunter 19 der DAX-30-Unternehmen. Wir sind mit 210 Mitarbeitern weltweit an 14 Standorten vertreten und führen rund um den Globus Kundenprojekte durch.

ANSPRECHPARTNER

Christoph Plass

Mitglied des Vorstands UNITY AG
Lindberghring 1
33142 Büren
E-Mail: christoph.plass@unity.de
Telefon: +49 2955 743-434
www.unity.de

Judith Pohlmeier

Leiterin Personal UNITY AG
Lindberghring 1
33142 Büren
E-Mail: judith.pohlmeier@unity.de
Telefon: +49 2955 743-235
www.unity.de

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 derzeit 18 Professoren leistet das WIFU mittlerweile seit über zwanzig Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

ANSPRECHPARTNER

Prof. Dr. Marcel Hülsbeck

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)
Universität Witten/Herdecke
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten
E-Mail: marcel.huelsbeck@uni-wh.de
Telefon: +49 2302 926-513
www.wifu.de

WWW.WIFU.DE

WIFU-PRAXISLEITFÄDEN

IN DER REIHE „PRAXISLEITFADEN“ DES WIFU STEHEN IHNEN FOLGENDE VERÖFFENTLICHUNGEN ZUR VERFÜGUNG:

10 Jahre Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz in Deutschland

Der Beirat in Familienunternehmen

Die Europäische Aktiengesellschaft (SE) als Rechtsformalternative für Familienunternehmen

Die kulturorientierte Führungskräfteauswahl in Familienunternehmen

Die zehn Wittener Thesen zu Familienunternehmen

Familienfremde Führungskräfte gewinnen und halten

Familienunternehmen und Besteuerung

Familienunternehmen und die Erbschaftsteuer

Familienunternehmen und Private Equity

Grundzüge des deutschen Erbrechts

Human Resource Management in Familienunternehmen

Interim Management in Familienunternehmen

Internationalisierung nach China und Indien

Konfliktmanagement in Familienunternehmen

Nachfolge in Familienunternehmen

IN ENGLISCHER SPRACHE SIND DERZEIT FOLGENDE PRAXISLEITFÄDEN VERFÜGBAR:

Succession in Family Business

Ten Witten Theses



Sämtliche WIFU-Praxisleitfäden finden Sie als kostenfreien Download unter www.wifu.de.
Gerne senden wir Ihnen auch ein Printexemplar zu. Bitte richten Sie Ihre Anfrage an wifu@uni-wh.de.





**WITTENER INSTITUT FÜR
FAMILIENUNTERNEHMEN**

**UNIVERSITÄT
WITTEN/HERDECKE**

Fakultät für
Wirtschaftswissenschaft

Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten
Tel.: +49 2302 926-513
Fax: +49 2302 926-561
wifu@uni-wh.de

www.wifu.de
www.facebook.com/gowifu

© 2018 · WIFU Witten/Herdecke