



PRAXISLEITFADEN

DAS GEMISCHTE GESCHÄFTSFÜHRUNGS- TEAM

WEGE ZU EINER ERFOLGREICHEN
ZUSAMMENARBEIT
IM FAMILIENUNTERNEHMEN

von
Alisa Elsemann

Mit einem Vorwort von
Tom A. Rösen

Herausgeber

WIFU 
STIFTUNG



IMPRESSUM

VERANTWORTLICH:

WIFU-Stiftung
Prof. Dr. Tom A. Rösen
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten

Redaktion: Monika Nadler

Gestaltung: Designbüro Schönfelder GmbH, Essen

Titelfoto: WIFU-Stiftung

Foto S. 4: WIFU-Stiftung; **S. 30:** privat

Dieser Praxisleitfaden beruht auf der 2019 von Alisa Elsemann (geb. Pfeiffer) an der Universität Witten/Herdecke vorgelegten Dissertation „Die Effektivität gemischter Geschäftsführungsteams in Familienunternehmen. Eine Analyse dynamischer Teamzustände und Teamprozesse“. Die in diesem Text verwendeten Zitate sind dieser Dissertation entnommen und wurden tlw. leicht gekürzt.

Hinweis: Die WIFU-Stiftung bekennt sich zu einer genderneutralen Sprache. Sollte dieses Ziel in diesem Praxisleitfaden nicht in jedem einzelnen Falle erreicht werden, bittet die WIFU-Stiftung um wohlwollende Nachsicht. An einzelnen Stellen mag es aus Gründen des Leseflusses (wie beispielsweise in Aufzählungen) oder aus Platzgründen (wie etwa in Überschriften oder in Schaubildern) vorkommen, dass das Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wurde.

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

September 2022

INHALT

Vorwort	4
1 Eckpfeiler für ein externes Management in Familienunternehmen	6
1.1 Die Trennung von Eigentum und Kontrolle	6
1.2 Der positive Beitrag eines externen Managements.....	7
1.3 Die Einheit von Eigentum und Kontrolle.....	8
1.4 Vermischung von Eigentum und Kontrolle	9
1.5 Gegenseitige Erwartungen an Familien- und externes Management	10
1.5.1 Erwartungen des familienexternen Managers	10
1.5.2 Erwartungen des familieninternen Managers und der Eigentümerfamilie	11
1.6 Rollenzuschreibungen und Gruppenspaltung.....	12
1.7 Exkurs: Beziehungsfragen oder die vier Typen von familienexternen Managern.....	14
2 Wie Teams eine Organisation erfolgreich machen	16
2.1 Definition von Top-Management-Teams im Kontext des Familienunternehmens.....	16
2.2 Das IPO-Modell als theoretischer Rahmen für die Teameffektivität.....	17
2.3 Drei Erweiterungen des klassischen IPO-Modells	19
2.3.1 Ausdifferenzierung von Prozessen.....	19
2.3.2 Der Faktor Zeit.....	19
2.3.3 Einfluss durch Feedbacks.....	19
2.4 Kohäsion, Vertrauen und Konflikt	19
2.4.1 Kohäsion.....	20
2.4.2 Vertrauen	21
2.4.3 Konflikt	22
3 Schlussfolgerungen	24
4 Dos and Don'ts	27
5 Quellen und weiterführende Literatur	28
Kontakt	30

Das klassische Modell des Familienunternehmens, bei dem die Geschäftsführung einzig aus Mitgliedern der Unternehmerfamilie besteht, ist im Wandel. Mehr und mehr wird auf die Fachexpertise familienexterner Managerinnen und Manager mit speziellen Qualifikationen zurückgegriffen. Dafür gibt es verschiedene Ursachen.

Zu nennen ist da die mit dem Wachstum zunehmende Komplexität der großen und mittelgroßen Familienunternehmen, die fast zwangsläufig zu einer Erweiterung des Führungskreises im Top-Management führt. Dies ist insbesondere bei den Familienunternehmen zu beobachten, die in sehr unterschiedlichen Regionen oder Märkten aktiv sind oder ein sehr breites Portfolio an Produkten oder Dienstleistungen abdecken. Ab einer gewissen Unternehmenskomplexität werden Managementfähigkeiten benötigt, die meist nicht mehr allein durch die Unternehmerfamilie abgedeckt werden können.

Hinzu kommt, dass sich durch einen häufig festzustellenden Wandel des Mentalen Modells von der „Operativ tätigen Unternehmerfamilie“ hin zu einer „Aktiven Eigentümerfamilie“ die Binnenperspektive der Unternehmerfamilie auf die Eigentümerrolle und damit ihr eigener Anspruch an sich selbst verändert. Zudem verfolgt die aktuelle Generation von Nachfolgerinnen und Nachfolgern oft eher ihre eigenen unternehmerischen Aktivitäten und wechselt seltener – oder nur nach einigen Umwegen – ins elterliche Unternehmen.

Und schließlich ist generell der Anspruch an die Professionalität im Top-Management (nicht nur) in Familienunternehmen in den letzten Jahrzehnten deutlich gestiegen. Galt es früher als hinreichend für eine Führungsrolle, „Sohn/Tochter von ...“ zu sein, ist es heute nicht mehr ohne Weiteres möglich, auf diesem Weg eine Position in einem Top-Management-Team zu erhalten. Die Anforderungen an vorhandene Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie professionalisierte Prozesse unter Einbeziehung familienexterner Mitglieder von Aufsichts- und Kontrollgremien sorgen für andere Selektionsprozesse beim Zusammenstellen einer Führungsmannschaft. Als Gefälligkeit und aus innerfamiliärer Loyalität werden die Führungsaufgaben jedenfalls deutlich seltener vergeben.



Auch in Unternehmerfamilien und Gesellschafterkreisen herrscht eine große Bereitschaft vor, Kompetenz vor Herkunft gelten zu lassen und bei Bedarf Managerinnen und Manager auf die oberste Führungsebene zu holen, die nicht zur Unternehmerfamilie gehören. Vor dem Hintergrund der immer komplexer werdenden Führungsaufgaben ist eine systematische Herangehensweise und klug gesteuerte Integration von externen Top-Führungskräften für Familienunternehmen heute eine überlebensnotwendige Aufgabe. Sie können es sich nicht leisten, den „war for talents“, den Kampf um die besten Köpfe, zu verlieren. Gerade wenn das Produkt nicht glamourös oder der Unternehmensstandort ohne kosmopolitisches Flair ist, müssen Familienunternehmen sich anstrengen.

In diesem Praxisleitfaden wird aufgezeigt, wie unterschiedlich jedoch Motivationslagen und Erwartungen sein können, je nach dem, ob sie auf ein zur Eigentümerfamilie gehörendes oder ein familienexternes Mitglied des Top-Management-Teams ausgerichtet sind. Um diese Spannung aufzulösen oder im Idealfall sogar gar nicht erst entstehen zu lassen, müssen die Anforderungen an eine Position möglichst umfassend, klar und auch unabhängig von der Gruppenzugehörigkeit einer Führungsperson definiert werden.

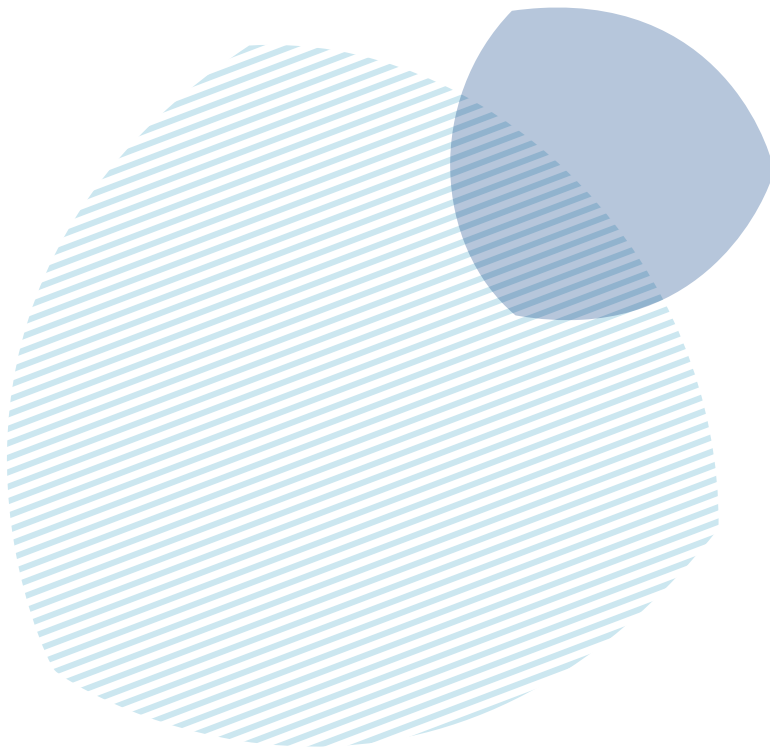
Die Leserinnen und Leser finden in diesem Praxisleitfaden wichtige Ansatzpunkte für eine Reflexion ihrer jeweils eigenen Erwartungen an die Führungsaufgabe – seien sie als Familienmitglied oder als externer Manager Teil eines Top-Management-Teams. Eine solche Reflexion ist notwendig, weil es in einem gemischt zusammengesetzten Führungskreis von Mitgliedern der Unternehmerfamilie sowie

Familienexternen unweigerlich ein strukturelles (und durchaus auch wahrnehmbares) Ungleichgewicht zwischen den handelnden Personen gibt. Gelingt es nicht, mit diesem „Machtgefälle“ angemessen und systematisch umzugehen, wird sich keine konstruktive und nachhaltige Zusammenarbeit einstellen. Von selbst ergibt sich eine solche nicht, zumindest wäre es fahrlässig, die Dinge einfach laufen zu lassen und darauf zu hoffen, dass es schon „harmonieren“ wird. Entscheidend für das Entstehen und Zusammenwachsen eines Top-Management-Teams aus familieninternen und familienexternen Mitgliedern ist daher, eine Kultur des Umgangs und Austauschs zu etablieren, die konstruktiv und fair mit den subjektiv empfundenen und natürlich auch faktisch gegebenen Unterschieden umgeht. Insbesondere der Aufbau einer belastbaren Vertrauensbasis ist hierbei ganz entscheidend. Vertrauen ist

der Schlüssel im Umgang mit Verstimmungen, mit unterschiedlichen Auffassungen, mit konfliktbehafteten Entscheidungsprozessen und diskursiven Auseinandersetzungen, bei denen um die beste Lösung gerungen wird. Können solche Situationen auf Augenhöhe und nicht per Machtentscheid gelöst werden, entstehen die langfristig erfolgreichen Top-Management-Teams, die den Bestand von Familienunternehmen sichern. Die nachfolgenden Ausführungen werden für jeden externen Top-Manager und für jedes Familienmitglied in einer Geschäftsführung oder einem Aufsichtsgremium in einem Familienunternehmen eine Pflichtlektüre sein.

Prof. Dr. Tom A. Rüsen

Vorstand der WIFU-Stiftung und
Geschäftsführender Direktor des Wittener
Instituts für Familienunternehmen (WIFU)



1 | ECKPFEILER FÜR EIN EXTERNES MANAGEMENT IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Dass die Erforschung gemischter Geschäftsführungsteams in Familienunternehmen hohe Relevanz hat, verdeutlicht die Tatsache, dass 42 Prozent aller Geschäftsleitungen von deutschen Familienunternehmen über ein gemischtes Team aus familieninternen und familienexternen Managern und Managerinnen verfügen.¹

Doch trotz der großen Präsenz gemischter Managementteams in Familienunternehmen liegt der Fokus empirischer Studien der Familienunternehmensforschung auf der *getrennten* Betrachtung von Familien- und externen Managementteams. Dies führt zu einer Wahrnehmung von Familien- und externen Managern als jeweils homogene Gruppe und diese Betrachtung wird dominiert von der Frage, welche Auswirkung der Familieneinfluss auf die Unternehmensperformance zeitigt. Die Befunde, denen zufolge ein Familieneinfluss (durch Eigentümerschaft oder Übernahme von Managementfunktionen durch die Familie) positiv oder negativ ausfällt, sind dabei durchaus gemischt: Eine gesteigerte Performance wurde nachgewiesen, solange ein Familieneigentümer bzw. der Gründer als Vorsitzender der Geschäftsführung oder des Aufsichtsrates Kontrolle ausübt, wohingegen die nicht ausreichend vorbereitete Nachfolge durch einen Erben oder eine Erbin eine negative Wirkung zeigen kann. Generell besteht jedoch Einigkeit darüber, dass sich der Familieneinfluss positiv auswirkt.

Welches *Ausmaß* an Kontrolle durch die Eigentümerfamilie ist nun für das Unternehmen förderlich und in welcher *Form* sollte diese ausgeübt werden? Um sich hier einer Antwort anzunähern, bedarf es einer *getrennten* Betrachtung der wesentlichen Komponenten von Familienunternehmen: der *Eigentümerschaft* einerseits sowie der *Kontrolle bzw. Führung* des Unternehmens andererseits. Dabei können *Familieneigentum* und *Familienmanagement* verschiedene und möglicherweise sogar gegensätzliche Effekte auf die Performance des Unternehmens haben. Im Nachfolgenden sollen nun die wichtigsten dieser Faktoren betrachtet werden, um sodann deren Zusammenwirken nachvollziehen zu können.

1.1 | DIE TRENNUNG VON EIGENTUM UND KONTROLLE

Was ist unter einer Trennung von Eigentum und Kontrolle zu verstehen? Kontrolle liegt in der Wahrnehmung von Entscheidungsrechten. Ein Entscheidungsprozess lässt sich als Abfolge von vier Schritten beschreiben:

1. *Initiierung*: Die Entwicklung von Ideen zur Ressourcennutzung und Vertragsgestaltung.
2. *Ratifizierung*: Die Wahl der umzusetzenden Vorschläge.
3. *Implementierung*: Die Ausführung der ratifizierten Entscheidungen.
4. *Überwachung*: Die Messung der Agentenperformance und Anreizgestaltung.

Die Schritte 1 und 3 werden üblicherweise denselben „Agenten“² zugewiesen und als *Entscheidungsmanagement* bezeichnet. Die Schritte 2 und 4 hingegen bilden die *Entscheidungskontrolle*, welche von internen oder externen Kontrollsystemen ausgeübt wird. Im Gegensatz zur Einheit von Eigentum und Kontrolle³ wird bei deren Separation also ein Teil des Entscheidungsprozesses, nämlich das Entscheidungsmanagement, vom Eigentümer oder von der Eigentümerin als Restrisikoträger abgelöst. Anstelle einer ausführenden Tätigkeit können Eigentümer die Entscheidungsagenten durch die Wahrnehmung einer Überwachungsfunktion, z. B. im Aufsichtsrat oder Beirat, kontrollieren.

Diese Trennung von Entscheidungskontrolle und Entscheidungsmanagement gewinnt mit steigender Komplexität des Unternehmens und dem damit verbundenen erhöhten Bedarf an spezifischem Wissen an Bedeutung. Um überlebens- und wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Wachstumschancen genutzt und Internationalisierungsstrategien entwickelt werden. Häufig geraten Familienunternehmen dann an ihre Grenzen, da nicht nur die entsprechende *Personalstärke* fehlt, um das Unternehmen zu führen, sondern vor allem das erforderliche *Knowhow*.

¹ 44 Prozent der Familienunternehmen werden komplett durch Familienmitglieder geführt, 14 Prozent haben ein rein externes Management, hierzu Klein (2000), S. 10; die Stichprobe besteht aus n = 1158 deutschen Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als einer Million Euro.

² Agent: der vom „Prinzipal“ (= Anteilseigner/Anteilseignerin) beauftragte Auftragnehmer, bspw. ein angestellter Manager.

³ Bedeutend hierbei ist, dass sich alle Entscheidungsrechte auf den/die Eigentümer/Eigentümerinnen konzentrieren.

Dieser neu entstehende Bedarf an Fachkompetenz wird oftmals zum Ausgangspunkt für die Eingliederung von familienexternen Managerinnen und Managern, die über die benötigte Erfahrung verfügen. Gleichzeitig ergibt sich hierdurch die Chance, durch Externe neue Blickwinkel einzubringen und Routinemuster aufzubrechen.

Mit der Trennung von Eigentum und Kontrolle entstehen allerdings Interessenkonflikte zwischen den *Entscheidungsagenten* (dem Management) und den *Entscheidungsprinzipalen* (den Anteilseignern und -eignerinnen).⁴ Diese Divergenzen erwachsen beispielsweise aus abweichenden Nutzenfunktionen und Informationsasymmetrien und den damit einhergehenden konträren Sichtweisen auf Wachstum, Investitionshorizonte oder Risikodiversifizierung. Ein häufiges Problem ist zudem die Abweichung zwischen den persönlichen Zielen des externen Managers, der über seine kurzfristige Performance evaluiert und entlohnt wird, und den langfristigen Zielen der Eigentümerfamilie.

Die Gefahr liegt also in der Verfolgung eigennütziger Interessen seitens der Agenten. Vor diesem Hintergrund entstehen sogenannte „Agentenkosten“. Darunter werden die Kosten aller Aktivitäten verstanden, die darauf abzielen, die Interessen und/oder Handlungen von Managern (Agenten) mit den Interessen der Eigentümer (Prinzipale) in Einklang zu bringen. Um eine Angleichung dieser Interessen zu erzielen, ist die Herstellung einer Anreizkompatibilität bedeutend, für familienexterne Managerinnen und Manager kann diese neben einer angemessenen Vergütung auch in der Übertragung eines adäquaten Status liegen. Neben einer solchen Anreizsetzung wird zur Reduzierung von Informationsasymmetrien und zur Beschränkung opportunistischen Verhaltens die Leistungserbringung der Agenten über Kontrollsysteme überwacht. Dies gestaltet sich bei der Installation eines externen Managements weniger kompliziert als bei einem Familienmanagement, da Familienmitglieder meist davon Abstand nehmen, ihresgleichen formal zu überwachen.

Die Positionierung von Familie in einer Überwachungsfunktion statt in einer operativen Managementposition kann Vorteile bringen, indem nachteilige Charakteristika, die Familienunternehmen typischerweise zugeschrieben werden, durch ein externes Management ausgeglichen werden. Insbesondere eine mit der Eigentümerschaft einhergehende Risikoaversion kann auf diesem Wege abgebaut werden. So zeigen viele Studien, dass eine hohe Vermögenskonzentration in einer Firma auf wenige Personen zu einem Konservatismus und der Vermeidung von risikoreichen Investitionen sowie mit der Zeit zu einer strategischen Trägheit führen kann. Eine starke Einbettung im System Familie und ein damit einhergehendes Gefühl familiärer Verpflichtung können das Streben nach Kontinuität und Kontrolle zusätzlich verstärken und seitens des Familienmanagements einen Fokus auf Prävention erzeugen. Zugunsten der Stabilität des Unternehmenszustandes und der Kontrolle durch die Familieneigentümer werden dabei sogar Rentabilitäts-einbußen oder eine Stagnation in Kauf genommen.

1.2 | DER POSITIVE BEITRAG EINES EXTERNEN MANagements

Die Besetzung des Managements mit externen Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern kann sich folglich auf das unternehmerische Agieren im Sinne der Risikobereitschaft förderlich auswirken: Zum einen können Außenstehende potenzielle Risiken losgelöst von den Konsequenzen für die Familie analysieren, zum anderen tragen Außenstehende in der Regel keine Last aus dem Familienvermögen und können daher unbefangen(er) wachstumsorientierte Projekte und Investitionen für das Familienunternehmen ansteuern. Dies erfordert allerdings ein Kontrollgremium, welches die familienexternen Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer nicht nur überwacht, sondern diesen vielmehr unterstützend zur Seite steht und ihnen Machtansprüche zugesteht, um ein freies Agieren zu ermöglichen. Im Umkehrschluss kann dieses

⁴ Jensen und Meckling (1976) bezeichnen dies als Prinzipal-Agenten-Problem und thematisieren dieses unter dem theoretischen Konzept der Prinzipal-Agenten-Theorie (PAT).

Zugeständnis eine emotionale Bindung zum Familienunternehmen und damit ein Handeln im Familieninteresse bewirken. Dennoch muss sich ein externer Manager dessen bewusst sein, dass er mit weniger expliziten oder impliziten Kontrollrechten ausgestattet wird, als dies in einem Nicht-Familienunternehmen der Fall wäre.

„Dass die Familie uns [Anm.: den externen Geschäftsführern] die Freiheit gibt, unternehmerisch zu handeln und zu gestalten, ist ein wesentlicher Punkt, um Leistungsträger ans Unternehmen zu binden; umgekehrt sind wir uns bewusst, dass wir mit deren Geld spielen. Das Thema sollten sie uns aber nicht jedesmal aufs Butterbrot schmieren.“⁵

Darüber hinaus bietet die Besetzung des Managements mit familienexternen Geschäftsführern und Geschäftsführerinnen den Vorteil, dass aus einem breiteren Talentpool rekrutiert werden kann und somit das benötigte Humankapital ins Unternehmen gelangt. Zusätzlich kann eine Entkoppelung des Managements von den mit dem Eigentum verbundenen, emotional behafteten Familienthemen erreicht werden. Die Berufung von qualifiziertem externen Management ins Familienunternehmen kann durch dessen Unabhängigkeit zu formaler ausgestalteten Managementstilen und rationaleren Entscheidungsprozessen führen und durch seine emotionale Unbeteiligtheit kann ein externer Manager zudem unliebsame Entscheidungen effizienter durchsetzen, denn er oder sie muss auf Empfindlichkeiten seitens der Gesellschafter und Gesellschafterinnen sowie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weniger Rücksicht nehmen. Durch die Berufung eines externen Managements in Top-Positionen können also jene Nachteile abgebaut werden, die für Familienunternehmen charakteristisch sind, weil Familienbeziehungen nun einmal die Lösung von spezifischen Konflikten und unproduktiven Verhaltensweisen verkomplizieren und erschweren. Solche Komplikationen ergeben sich typischerweise aus elterlichem Altruismus gegenüber operativ tätigen Familienmitgliedern, durch das Auftreten von Nepotismus oder aufgrund eigennütziger Priorität-

tensetzung zugunsten einer familialen Bevorteilung. Und schließlich kann die Berufung von externem Management ein Mittel zur Konfliktprävention darstellen, wenn sich die Familie nicht auf einen familieninternen Bewerber verständigen kann.

Pluspunkte eines externen Managements

- Zugriff auf einen größeren Talentpool
- Neutral(er) Blick auf potenzielle Risiken, bspw. von Investitionen
- Loslösung von emotional behafteten Familienthemen
- Einführung formalerer Managementstile und rationalerer Entscheidungsprozesse
- Geringeres Involvement in Befindlichkeiten
- Vermeidung von Konflikten aus familieninterner Rekrutierung

1.3 | DIE EINHEIT VON EIGENTUM UND KONTROLLE

Allgemein wird angenommen, dass die Angleichung von Interessen in einer familiär miteinander verbundenen Gruppe problemloser erfolgt, da eine solche Interessenkongruenz aufgrund verwandtschaftlicher Bindung natürlicherweise gegeben ist. Zwar können auch familienspezifische Agentenkosten auftreten, traditionelle Agentenkosten werden jedoch reduziert. Familien-Managementteams wird unterstellt, dass sie aufgrund einer ausgeprägten *Familiness*⁶ ein großes gemeinsames Verständnis aufweisen. Dazu zählen geteilte Werte, Normen und kognitive Schemata sowie ein strategischer Konsens, was zu einem hohen Vertrauen und Teamzusammenhalt führt. Durch dasselbe Zugehörigkeitsgefühl und Commitment fühlen sich Familienmanager als eine Einheit, was zu regem Austausch von Ideen und Informationen führt und Entscheidungsprozesse vereinfacht. Darüber hinaus können Familieneigentümer und -eigentümerinnen in operativer Tätigkeit durch ihre familiäre Prägung firmenspezifisches, idiosynkratisches Wissen einbringen, über das Außenstehende nicht verfügen.

⁵ Dieses und nachfolgende Zitate sind der Dissertation der Autorin entnommen und werden hier anonymisiert und tlw. leicht gekürzt wiedergegeben.

⁶ *Familiness* ist ein Merkmal, das sich in Familienunternehmen aufgrund des Zusammentreffens der beiden Systeme Familie und Unternehmen bildet. Oft wird hierin ein kompetitiver Vorteil für Familienunternehmen gesehen, vgl. Habbershon & Williams (1999).

Eine starke Präsenz der Familie in der Unternehmensführung kann zudem ein höheres Vertrauensniveau bei bedeutenden Stakeholdern erzeugen. Durch die geringeren Agentenkosten können mehr Ressourcen und Vermögenswerte generiert werden, die wiederum für die Finanzierung von langfristigen Investitionen zur Verfügung stehen. Über die Wert schaffende Nutzung von Ressourcen bestimmen in Familienunternehmen auch die Traditionen, Beziehungen und der Altruismus. Insbesondere soziale Bindungen zwischen den Familienmitgliedern und deren enge soziale Interaktion können großen Einfluss auf die Führung des Unternehmens ausüben. Darüber bilden sich informelle, selbstverstärkende Kontrollmechanismen heraus.

Die Vereinheitlichung von Eigentum und Management kann für Familienunternehmen also einen Wettbewerbsvorteil mit sich bringen, da sie besondere Verhaltensweisen erzeugt, wie beispielsweise eine starke Personalisierung. Diese Machtkonzentration befreit Familienunternehmen von der Notwendigkeit, ihre Handlungen gegenüber anderen Interessengruppen begründen zu müssen, und sie ermöglicht ihnen somit ein Handeln nach eigenem Ermessen. Diese besondere Form der Einflussmöglichkeit lässt aber auch die Annahme zu, dass Eigentümerunternehmer und -unternehmerinnen partikularistische Ziele verfolgen könnten, die private Familieninteressen priorisieren und zur Sicherung deren Einflusses Schlüsselpositionen schützen. Aufgrund der Langzeitorientierung von Eigentümerunternehmern und ihrer Sorge um den Unternehmenserhalt für nachfolgende Generationen ist ein Handeln zum Wohl des Unternehmens jedoch wahrscheinlicher als ein eigennütziges Agieren auf kurze Sicht.

An dieser Stelle setzt auch die sogenannte *Stewardship Theory*⁷ an, die eine natürliche Anwendbarkeit auf Familienunternehmen postuliert, da bei diesen die beiden Systeme Familie und Unternehmen eng miteinander verflochten sind. Sie sieht einen familieninternen Geschäftsführer als „Steward“, also als intrinsisch motivierten Geschäftsführer, der durch seine hohe Identifikation mit dem Familienunternehmen pro-organisationales und selbstloses Verhalten zeigt.

1.4 | VERMISCHUNG VON EIGENTUM UND KONTROLLE

Die gemischte Geschäftsführung ist in der Wissenschaft bislang eine Blackbox geblieben, dieses Feld ist vielmehr stark von Praxisstudien geprägt. Das Hauptaugenmerk liegt hier auf der Frage, welche Anforderungen Familien- und externes Management jeweils aneinander stellen. Sowohl der Familieneigentümer als auch der familienexterne Geschäftsführer haben hohe Erwartungen an die einzugehende Beziehung. Beide Parteien hegen die Hoffnung, dass ihnen durch die gemeinsame Zusammenarbeit ein Vorteil entsteht. Die Beziehung zwischen Familien- und externem Manager sollte demnach ein Geben und Nehmen sowie das gegenseitige Verständnis für die jeweiligen Interessen beinhalten.

In einem gemischten Geschäftsführungsteam ist die Beziehung zwischen einem familieninternen Geschäftsführer als *Prinzipal* und dem familienexternen Geschäftsführer als *Agent* durch Informationsasymmetrien und Interessendivergenzen geprägt. Zwischen den beiden Vertragsparteien sind die Informationen hinsichtlich des zu erwartenden Verhaltens, der Beweggründe und des Kontextwissens ungleich verteilt. Als Ergebnis asymmetrischer Informationen (hinsichtlich der Fähigkeiten und Anstrengungsbereitschaft des Agenten) und unvollständiger Verträge können Agentenkosten zwei Basiskategorien zugeordnet werden: der *nachteiligen Selektion* und dem *moralischen Wagnis*.

- **Nachteilige Selektion:** Diese liegt vor, wenn der Prinzipal (unbeabsichtigt) mit einem Agenten einen Vertrag abschließt, der weniger fähig oder engagiert ist oder dessen Interessen weniger mit denen der Unternehmerfamilie übereinstimmen, als der Prinzipal vor Vertragsabschluss erwartet hat. Auf gemischte Geschäftsführungsteams übertragen: Der familieninterne Geschäftsführer verfügt zum Zeitpunkt des Vertragsbeginns über *weniger* Informationen als der externe Manager selbst, ob dessen tatsächliche Leistungserbringung den zuvor abgefragten Qualifikationen entsprechen wird. Vor Eingehen des Vertragsverhält-

⁷ Diese geht von einer Interessenskongruenz der Beziehungspartner aus: Agenten als Geschäftsführer stellen Unternehmensinteressen über ihre eigenen Interessen und handeln somit als *Stewards* (Verwalter, Treuhänder) des Unternehmens; dazu Davis, Schoorman & Donaldson (1997).

nisses sollte neben der Qualifikation auf die kulturelle Passung des Agenten zum Unternehmen geachtet werden, da bei Wertekonformität zwischen externem Manager und Eigentümerfamilie ähnliche Zielvorstellungen angenommen und Transaktionskosten somit verringert werden können.

- **Moralisches Wagnis („moral hazard“):** Dies bezieht sich auf die Zusammenarbeit *nach* Vertragsabschluss, die von der Unsicherheit im Hinblick auf die Verhaltensweisen der beiden Vertragsparteien geprägt ist. Dieser Begriff bezeichnet die Annahme, dass kein Verlass darauf ist, dass Agenten sich so verhalten, wie sie es vorgeben, bzw. dass das Bemühen eines Agenten nicht direkt beobachtet und vertraglich vereinbart werden kann. Handlungen des Agenten, die den Interessen des Prinzipals entgegenlaufen, sind z. B. Trittbrettfahren oder das Ausnutzen von Vorteilen.

Zur Kontrolle nachteiliger Selektionsprobleme sollten Prinzipale höhere Such- und Verifizierungskosten in Kauf nehmen. Alternativ kann eine Selbstselektion helfen, die Verträge können also z. B. per leistungsbasierter Vergütung so ausgestaltet werden, dass sie nur für besonders qualifizierte Agenten attraktiv sind. Zur Beherrschung eines moralischen Wagnisses sollte der Prinzipal auf eine Kombination aus entsprechenden Anreizsystemen, Sanktionierungen sowie Bindungs- und Managementprozessen setzen, um die Interessen aufeinander abzustimmen und das Handeln der Agenten zu überwachen.

„Die DNA der Familie muss sich irgendwo in den Externen finden. Ein Externer muss sich weniger der Struktur anpassen, sondern vielmehr den Befindlichkeiten, den Vorgehensweisen, dem Stil der Familie. Gleichzeitig müssen wir uns als Familienunternehmen auch fragen, wie wir externe Geschäftsführer halten können und dem hohen Intellekt der heutigen Führungskräfte gerecht werden, indem wir keine erdrückenden Machtverhältnisse schaffen.“

1.5 | GEGENSEITIGE ERWARTUNGEN AN FAMILIEN- UND EXTERNES MANAGEMENT

1.5.1 Erwartungen des familienexternen Managers

Während des Rekrutierungsprozesses evaluiert der familienexterne Manager die zu besetzende Position nach seinen Erwartungen. Dabei betrachtet er Charakteristika des Familienunternehmens und der Eigentümerfamilie: Wie wird der Familieneinfluss über Corporate-Governance-Organen geltend gemacht? Welche Kommunikationsmechanismen wirken im Unternehmen? Wie ist der Arbeitsvertrag gestaltet? Ist eine Transparenz hinsichtlich des finanziellen Zustandes des Familienunternehmens gegeben? Wie sehen die Zukunftspläne des Unternehmens sowie der Eigentümerfamilie aus? Auch die Struktur der Geschäftsleitung wird in die Entscheidung des externen Managers einfließen.

„Das ist das Allerwichtigste: gemeinsame Entscheidungen herbeiführen, diskutieren, entscheiden. Nicht im Familienverbund nachmittags, wenn man sich trifft, Dinge absprechen und das am Montag hinknallen und sagen: ‚Das haben wir als Familie beschlossen.‘“

Eine gemischte Geschäftsführung kann attraktiver wirken, wenn anstelle einer Übermacht des Familienmanagers die Rechte und Befugnisse gleichmäßig verteilt sind. Ebenso erwünscht sind klare Regelungen in der Familiensatzung über die Aktivität von Gesellschafterinnen und Gesellschaftern, das Vorgehen in Konfliktfällen, den Verantwortungsbereich des externen Geschäftsführers, die Abstimmung mit etwaigen Kontrollgremien sowie die Öffentlichkeitsarbeit. Über die Positionsansprüche hinaus stellt der externe Manager Erwartungen an den familieninternen Geschäftsführer als seinen zukünftigen Teampartner. Dazu gehören dessen adäquate Qualifikation sowie praktische Erfahrung,

eine Vertrautheit mit den Eigenheiten der Branche und des Marktes, ein kooperativer Führungsstil einschließlich der Fähigkeit zur Aufgabendelegation sowie unternehmerischer Einsatz. Darüber hinaus sollen soziale Eigenschaften erfüllt werden: Zuverlässigkeit, Menschlichkeit, Bescheidenheit und Kommunikationsfähigkeiten. Zusammengefasst steckt in all diesen Faktoren der Wunsch nach *gleichberechtigter* Partnerschaft.

Erwartungsprofil des externen Managements

- Gleichmäßige Zuweisung von Rechten und Befugnissen
- Festgelegte klare Regeln für die Familie zu deren Aktivitäten, für den Konfliktfall sowie zu deren Kontrollbefugnissen
- Adäquate Qualifikation, Erfahrung und Branchenkenntnisse des Familien-Geschäftsführers
- Persönliche Eigenschaften wie Zuverlässigkeit, Menschlichkeit, Bescheidenheit

1.5.2 Erwartungen des familieninternen Managers und der Eigentümerfamilie

Da die Installation eines externen Managements im Familienunternehmen häufig der Kompetenzerweiterung und Professionalisierung dient, steht die Fachkompetenz eines familienexternen Geschäftsführers im Auswahlprozess oft an erster Stelle. Dabei sollte beispielsweise für die CFO-Position das fundierte Wissen um Finanzmanagementtechniken sowie die vorherige Arbeitserfahrung in anderen Familienunternehmen relevant sein. Die Mehrheit der Praxisstudien betont jedoch die Bedeutung der *Persönlichkeit* eines familienexternen Managers, die oftmals stärker gewichtet wird als fachliche Kriterien. Die Liste der geforderten Eigenschaften ist lang: Vertrauenswürdigkeit, Courage, Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit, Menschlichkeit, Loyalität, Bescheidenheit, Selbstvertrauen, Respekt, Integrität, Risikobewusstsein, langfristiger

Bindungswille und einige mehr. Dabei stellt dies keineswegs eine beliebige Liste an Attributen dar, denn für die Eigentümerfamilie ist bei der Auswahl eines familienexternen Geschäftsführers sogar von ganz wesentlicher Bedeutung, dass dieser die Natur und das Wesen der Familie im Unternehmen widerspiegelt. Dies bedarf einer hohen kulturellen Passung des externen Managers oder der Managerin zum Familienunternehmen, d. h. einer inneren Übereinstimmung mit den Werten der Familie und, damit verbunden, einer Passung zur bereits existierenden Managementkonstellation, in welcher die Familie vertreten ist.



„Ein Externer muss in seinem Auftreten hoch flexibel sein, um sich an die unberechenbare Familie anzupassen, und eine hohe Frustrationstoleranz aufweisen.“

Für den Erfolg eines familienexternen Geschäftsführers ist es ganz entscheidend, die soziokulturellen Muster zu verstehen, die aus dem Einwirken der Familie auf das Unternehmen entstehen: das ist die sogenannte kulturelle Kompetenz. Der externe Manager sollte Familienbelange verstehen und würdigen, ohne sich in politische Angelegenheiten verstricken zu lassen und Unternehmensbelange zu vernachlässigen. Dazu bedarf es guter Kommunikationsfähigkeiten und guten Einfühlungsvermögens, um Konsistenz und Offenheit zwischen den verschiedenen Interessenparteien herzustellen. Darüber hinaus muss sich ein familienexterner Geschäftsführer auch der übergeordneten Stellung der Familienparteien bewusst und damit einhergehend bereit sein, die letztgültige Entscheidungsgewalt des familieninternen Geschäftsführers zu akzeptieren und sich unterzuordnen. Gleichzeitig sollte die Installation von familienexternen Managern und Managerinnen durch die Eigentümerfamilie sorgfältig abgewogen werden und mit der Bereitschaft verbunden sein, auch sich als Eigentümerfamilie formalen Strukturen zu öffnen und einen Teil der Kontrolle an Familienexterne abzugeben.

Über die Beachtung des Familieneinflusses hinaus stellt die Sozialisierung des familienexternen Managers einen zentralen Mechanismus für dessen erfolgreiche Integration in das Familienunternehmen dar. Bei Eintritt in das Unternehmen ist mit seiner Rolle als professioneller Manager verbunden, dass er auch Veränderungen an bestehenden Mustern vornehmen wird. Dabei ist es essenziell, durch klare Kommunikation miteinander ein Einverständnis zwischen Familie und externem Management darzustellen, welche Unternehmensnormen verändert werden dürfen und welche bestehen bleiben sollen (hierzu zählen z. B. familienunternehmens-typische Werte von Verpflichtung, Loyalität und Qualität). Im Sozialisationsprozess sollen zudem die Interessen des familienexternen Managers an das Unternehmen gebunden werden, beispielsweise durch das Zugestehen von Führungsverantwortung oder sogar eines Anteilsbesitzes. Hierdurch soll ein spezielles Verpflichtungsgefühl erzeugt und die Denkweise eines Eigentümerunternehmers hervorgerufen werden. Meetings zur Evaluierung der Rollenklarheit, Teambuildings und eine regelmäßige Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollen dabei helfen, eine anfängliche Unsicherheit zu überwinden.



„Blut ist nun mal dicker als Wasser. Wenn ich Nachrichten überbringe, die die Familie vielleicht nicht hören will, kann ich anders mit meinem Onkel oder mit meinem Vater streiten, als es ein Fremder könnte.“

Generell beeinflusst die Ausrichtung der Familienmitglieder auf das Unternehmen sowie auf einander die Interaktion zwischen externem Management und Familie. Es sollte klargestellt sein, dass die Familien- und die Unternehmensebene voneinander getrennte Bereiche sind. Familienthemen, die sich nicht direkt auf das Operative beziehen (d. h. solche, die aus der Überlappung der beiden Systeme Familie und Eigentum entstehen), sollten separat aufgefangen und kontrolliert werden, um Emotionen aus dem Unternehmen herauszuneh-

men. Hierzu eignet sich die Installation eines Familienrates. Dieser kann als Forum dienen, Meinungsströmungen innerhalb der Familie auszudiskutieren, um dann vor der Geschäftsführung mit einheitlicher Stimme aufzutreten. Ein solches Organ kann einem familienexternen Geschäftsführer zudem helfen, sich mit der Familie auszutauschen und deren Interessen nachzuvollziehen.

Erwartungsprofil auf Familienseite

- Kulturelle Passung zum Familienunternehmen und zur bestehenden Managementkonstellation sowie innere Übereinstimmung mit den Werten der Familie
- Persönliche Eigenschaften wie Vertrauenswürdigkeit, Loyalität, Verlässlichkeit, Bescheidenheit, Selbstvertrauen, Integrität, Risikobewusstsein, langfristiger Bindungswille
- Akzeptanz der letztgültigen Entscheidungsgewalt des familieninternen Geschäftsführers

1.6 | ROLLENZUSCHREIBUNGEN UND GRUPPENSPLITTUNG

Externe und Familienmanager werden in der Fachliteratur überwiegend als zwei voneinander gänzlich verschiedene Gruppen betrachtet. Während Familienmanager und -managerinnen (wie eingangs beschrieben) häufig als „Stewards“ oder Treuhänder gesehen werden, haftet externen Managern und Managerinnen das Stigma des Professionellen an: Ihnen werden meist qualifiziertere bzw. formale Managementpraktiken attestiert sowie eine hohe Fachexpertise, eine Bestimmung durch finanzielle Motive und eine geringere emotionale Verbundenheit zum Unternehmen. Gleichzeitig verbindet familienexterne Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer untereinander das Gefühl des Ausgeschlossenseins vom System Familie, da ihnen der Familienstatus fehlt und für sie andere Bewertungsmaßstäbe gelten. In diesem Kontext las-

sen sich nun zwei Perspektiven für die Betrachtung der Verhaltensebene von externem und Familienmanagement identifizieren.

Perspektive 1: Kann ein familienexterner Manager ebenso als Steward (Treuhand) handeln wie ein Familienmanager? Durch eine emotionale Verbundenheit des externen Managers zur Eigentümerfamilie und eine kollektivistisch ausgerichtete Unternehmenskultur kann ein solches Verhalten gefördert werden. Wenn die Familieneigentümer als Stewards auftreten, kann deren Commitment gegenüber dem Wohlergehen und der Langlebigkeit des Familienunternehmens auf Nicht-Familienmitglieder übergreifen. Dies ist also auch abhängig von im Familienunternehmen herrschenden Familiendynamiken (z. B. Altruismus, Vertrauen auf der Beziehungsebene, Prägung durch Emotionen oder sozio-emotionale Ziele) und dem von ihr vertretenen Menschenbild der Eigentümerfamilie bzw. davon, wie die Familie mit der Asymmetrie zwischen Familie und Nicht-Familie umgeht. Zu installierende Kontrollmechanismen sollten zudem spezifisch am jeweiligen Management ausgerichtet werden, um das erwünschte Verhalten hervorzurufen.

Gleichzeitig prägen zugrunde liegende Motive des externen Managers das sich entwickelnde Verhalten und die Beziehung zum Familienmanager. Neben der Erfüllung von Rollenerwartungen, die in seiner Funktion im Unternehmen an den externen Manager gestellt werden, kann dieser seiner Rolle persönliche Interpretationen hinzufügen und entscheiden, wie er seine Rolle leben möchte. Er kann sich beispielsweise eine entsprechende Kultur zu eigen machen und als Steward des Familienunternehmens agieren, um das Vertrauen in seine Person zu erhöhen und ein Mehr an Gestaltungsfreiheit zu genießen. Im Kontrast dazu könnte er nach egoistischen Interessen als Agent handeln und eine höhere Vergütung verlangen, um eine Zielangleichung zwischen Prinzipal – der aufgrund seines Anteilsbesitzes mehr verdient – und Agent zu fördern. Als Steward zu handeln und hierüber Vertrauen zu fördern, ist besonders für die Ausübung einer CFO-Position relevant, denn der Finanzbereich

des Familienunternehmens bleibt ein sensibles Thema für die Eigentümerfamilie und dies geht automatisch mit Misstrauen einher. Mit seiner Expertenrolle einhergehend fungiert ein familienexterner CFO auch als Finanzberater und Austauschpartner für den familieninternen CEO, er übernimmt eine klassischere CFO-Rolle als in einem Nicht-Familienunternehmen, da das Reporting über die rein ökonomische Performance hier weniger bedeutsam erscheint und auch nicht-finanzielle Ziele fokussiert werden. Der externe Manager trägt in der Funktion des CFO die Verantwortung für den Finanzbereich, wird jedoch mit einer geringeren Macht ausgestattet und muss sich mit der Position des Zweiten zufriedengeben, da die Rolle des strategischen Entscheiders zumeist der familieninterne Geschäftsführer innehat.

Perspektive 2: Mit der Betrachtung von Familien- und externem Management als jeweils homogene Gruppe wird eine Ingroup-Outgroup-Perspektive erzeugt, es können Bruchlinien auftreten: eine Spaltung von familieninternen und -externen Managerinnen und Managern in Subgruppen entlang gruppenspezifischer Attribute (d. h. anhand der Unterschiede im Status, des sozialen Hintergrunds, der Bildung und der vorangegangenen Erfahrungen), die auf das Fehlen von Familienzugehörigkeit zurückzuführen ist. Eine Koexistenz von familieninternem und familienexternem Management auf oberster Führungsebene kann aufgrund gegenläufiger Zielvorstellungen (entsprechend den Annahmen der Prinzipal-Agent-Theorie) problematisch sein. Meinungs- und Verhaltensverschiedenheiten werden dadurch begünstigt sowie Spannungen und Konflikte zwischen Familien- und externem Management hervorgerufen, was die Aufgabeneffektivität und Unternehmensperformance beeinträchtigt.

Diese Ausführungen zeigen die stark strukturell und einseitig fokussierte Betrachtung beider Gruppen in der Fachliteratur, die auf *externe* Mechanismen beschränkt ist. Umso wichtiger wird die Betrachtung *interner* Prozesse und Faktoren der Zusammenarbeit in einem gemischten Geschäftsführungsteam, die nachfolgend dargestellt werden.

Die Rollengestaltung im Geschäftsführungsteam

Rollen des externen Geschäftsführers

- Betriebswirtschaftlicher Berater der Familie: Sein Expertenwissen legitimiert die Beraterfunktion, er fungiert als neutrale Instanz und Ansprechpartner.
- Partnerschaftlicher Berater in der Geschäftsführung: verlässlicher Sparringspartner, Austausch auf Augenhöhe, voneinander Lernen ist erwünscht, Meinungs- und Feedbackabfrage
- Die Rolle hinsichtlich der Familie ist stärker von erbrachter Leistung (Erfolgen) und Kompetenz abhängig, die Beständigkeit ist hier u. U. geringer, denn im Geschäftsführungsteam stabilisiert die persönliche Vertrauensebene das Beziehungsverhältnis.

Rollen des internen Geschäftsführers

- Moderation in der Eigentümerfamilie: Zusammenhalt in der Familie fördern, denn Familie sollte mit einer Stimme zur Geschäftsführung sprechen.
- Mediation an der Schnittstelle Eigentümerfamilie – Geschäftsführung: Der interne Geschäftsführer ist Sprachrohr und Vermittler zwischen Geschäftsführung und Familie. Externe Geschäftsführer sollten ihre objektiven Einschätzungen zwar vor der Familie vertreten, aber interne Geschäftsführer können aufgrund ihrer Familienzugehörigkeit eher Grenzen übertreten (stärker durchgreifen) und Meinungskonflikte moderieren.
- Moderation innerhalb der Geschäftsführung: Seine Familienzugehörigkeit legitimiert den internen Geschäftsführer als Moderator und Mentor, da er im Unternehmensinteresse eine langfristige Teambindung anstrebt. Als „väterlicher Freund“ statt als „Kontrolleur“ kann er Zuständigkeiten im Team bedarfsorientiert umverteilen und Impulse geben, Review-Gespräche initiieren und das Team im „fruchtbaren Streit“ wieder zusammenführen.

1.7 | EXKURS: BEZIEHUNGSFRAGEN ODER DIE VIER TYPEN VON FAMILIENEXTERNEN MANAGERN

Die Rollen, die familienexterne Manager im sozialen Gefüge eines jeweils konkreten, von einer Familie geprägten Unternehmens einnehmen, hat Dankwart von Schultendorff bereits in den 80er Jahren und bis heute gültig beschrieben. Die von Schultendorff vorgelegte Matrix richtet sich an zwei Ebenen aus: der Ebene der persönlichen Beziehung sowie der Ebene des Handlungsspielraums. In dieser Matrix kristallisieren sich sodann aus den Einfluss- und Beziehungsmerkmalen der Zusammenarbeit von Familie und familienexternem Manager vier Typen heraus: der Exekutor, der Majordomus, der Intimus und der Paladin.

Diese typischen Rollen und der von den familienexternen Rolleninhabern ausgeübte, durchaus unterschiedliche Einfluss müssen erkannt und verstanden werden. Spätestens im Fall einer Krise im Unternehmen rücken diese Typen in den Fokus, sind mit ihnen doch ganz unterschiedliche Herangehensweisen verknüpft. In einer krisenhaft zugespitzten Situation werden sich in aller Regel die Rollen des Majordomus und des Paladins als handlungsfähig erweisen, sind diese beiden Typen doch mit den weitreichendsten Möglichkeiten und Befugnissen ausgestattet.⁸ Gleichmaßen sind aber auch Situationen denkbar, in denen die Bindung an die Familie ein situativ positiv wirkender Faktor ist und der Intimus eine wichtige Rolle spielen kann. Als am austauschbarsten erscheint der Exekutor, doch sollte nicht übersehen werden, dass auch eine eher neutral wirkende, stark an den anstehenden Aufgaben ausgerichtete Rolle durchaus wertvoll sein kann, auch ohne weiteres Involvement in Angelegenheiten von Unternehmen oder Familie.

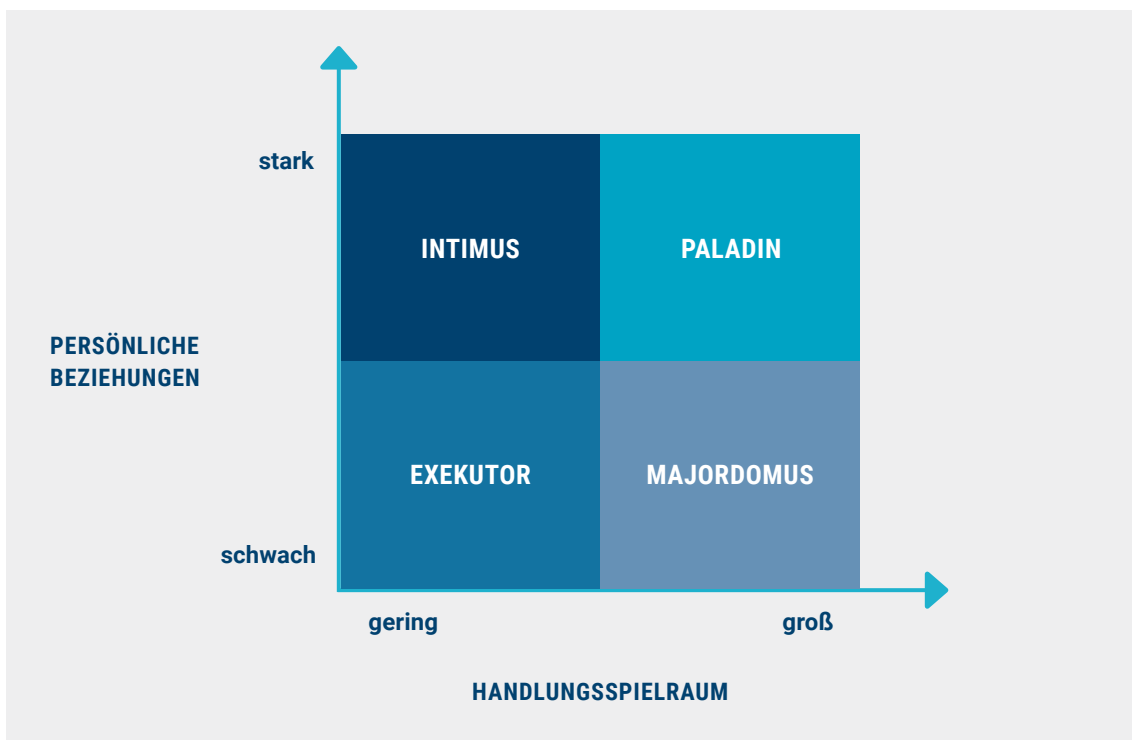


Abbildung 1: Idealtypen von familienexternen Managern, nach von Schultendorff (1984)

⁸ Vgl. hierzu Rösen (2009).

2 | WIE TEAMS EINE ORGANISATION ERFOLGREICH MACHEN

Für die letzten Jahrzehnte ist eine enorme Zunahme an psychologischer Forschung zu Teams in Organisationen zu verzeichnen. Teams werden zunehmend als zentrales Element für die Funktionsfähigkeit von Organisationen betrachtet. Viele Autorinnen und Autoren begründen die hohe Relevanz von Teams mit der Notwendigkeit, die Organisations- und Arbeitsstrukturen den komplexeren Anforderungen der Umwelt anzupassen: Teams können mehr leisten als das einzelne Individuum. Durch die Bündelung von vielfältigen Kompetenzen, Wissen, Erfahrungen und Einstellungen verfügt ein Team über eine hohe, flexible Reaktionsfähigkeit auf Probleme und Herausforderungen. Somit nehmen Teams einen starken Einfluss auf das Organisationsgeschehen, sodass ihre Effektivität ein Teilkriterium des Organisationserfolges bildet. Einen solchen Mehrwert erhoffen sich auch Familienunternehmen, die häufig im Zuge einer weiteren Professionalisierung des Unternehmens bzw. aufgrund eines erkannten Bedarfs an externem Know-how ein externes Management installieren und auf diesem Wege zu gemischten Geschäftsführungsteams übergehen.

2.1 | DEFINITION VON TOP-MANAGEMENT-TEAMS IM KONTEXT DES FAMILIENUNTERNEHMENS

Top-Management-Teams bilden eine Subkategorie von Arbeitsteams.⁹ Eine der prominentesten Definitionen eines Arbeitsteams umfasst sieben Basismerkmale¹⁰:

Ein Arbeitsteam ...

1. ist aus zwei oder mehreren Individuen zusammengesetzt,
2. besteht, um für die Organisation relevante Aufgaben zu erfüllen,
3. teilt ein oder mehrere gemeinsame Ziele,
4. ist von gegenseitiger Abhängigkeit der Teammitglieder geprägt (den Arbeitsablauf, die Ziele, das Wissen und die Resultate betreffend),
5. interagiert sozial miteinander,
6. setzt Grenzen, indem Rollen ausdifferenziert werden, und

7. ist in einen organisationalen Kontext eingebettet, der ihm einen Handlungsrahmen vorgibt sowie das Maß an Austausch mit anderen Einheiten beeinflusst.

Ein weiteres essenzielles Charakteristikum lässt sich noch hinzufügen: Ein Arbeitsteam teilt nicht nur gemeinsame Ziele, sondern ist auch für deren Erreichung, also die Resultate der Teamleistung, gemeinsam verantwortlich.

Ein Differenzierungsmerkmal von Management-Teams liegt (über die genannten Kriterien hinaus) in der Verantwortungsübernahme für die Gesamtpフォーマンス eines Geschäftsbereichs. Ein Management-Team koordiniert und dirigiert die ihm untergeordneten Organisationseinheiten. Autorität wird dem Management-Team formal durch die hierarchischen Ränge seiner Mitglieder verliehen. Eine spezifischere Klassifizierung betrifft das Geschäftsführungsteam an der Spitze eines Unternehmens, das Top-Management-Team (TMT). Dieses zeichnet sich dadurch aus, dass es die strategische Ausrichtung der Organisation vorgibt und gemeinsam für den Organisationserfolg verantwortlich ist. In hierarchischen Rängen gesprochen zählen zum TMT jene Ebenen, die sich mindestens auf Vizepräsidentenniveau befinden: CEO, CFO, COO. Die Professionalisierungsnotwendigkeit wachsender Familienunternehmen führt dazu, dass die Position des CFO am häufigsten durch familienexterne Manager und Managerinnen besetzt wird, besonders wenn das Familienunternehmen noch keine Erfahrung mit einer familienexternen Unternehmensführung besitzt.

Die Rolle von Top-Management-Teams kann auf Familienunternehmen übertragen werden, da diese Organisationsform, ebenso wie Nicht-Familienunternehmen, von einer Gruppe von Individuen geleitet wird, deren gemeinsame Dynamik direkte Auswirkungen auf die Ausrichtung und Performance des Unternehmens hat. Allerdings ist die erreichbare Positionshöhe in Familienunternehmen in der Regel auf die zweithöchste Stufe begrenzt, da die oberste Position in den meisten Fällen durch ein Mitglied der Eigentümerfamilie eingenommen wird. Mit dem Kriterium der Familienzugehörigkeit eines

⁹ Arbeitsteams werden in der psychologischen Forschung in sechs Kategorien gegliedert untersucht: Managementteams, Produktionsteams, Serviceteams, Projektteams, Action and Performing Groups sowie Beratungs- oder parallele Teams; hierzu Sundstrom et al. (2000).

¹⁰ So Kozlowski & Bell (2003), S. 6.

Geschäftsführers oder einer Geschäftsführerin gehen also häufig *Statusunterschiede* einher, die in der Zusammenarbeit gemischter Geschäftsführungsteams spürbar werden können und ein Ungleichgewicht zwischen familieninternem und -externem Management schaffen. Während Familiengeschäftsführer relativ gut davor geschützt sind, aus Gründen von Inkompetenz entlassen zu werden, werden externe Manager bei schlechter Performance eher gekündigt und sie verweilen daher unter Umständen weniger lange im Team. Aufgrund dieser Instabilität fragen familienexterne TMT-Mitglieder häufig den familieninternen Geschäftsführer um Rat oder Zustimmung, bevor sie eine Entscheidung treffen. Zudem werden viele Informationen durch den Familiengeschäftsführer kanalisiert, wodurch dieser den nötigen Zugang und die Autorität hinsichtlich der Entscheidungsprozesse erlangt.

Ein Gefälle zwischen Mitgliedern des TMT schafft zudem *Machthierarchien*, in denen die formale Eigentümerschaft bzw. der familiäre Status die fachliche Expertise bei Entscheidungen außer Kraft setzen kann. Darüber hinaus ist auch die erwähnte mögliche Abweichung der individuellen Ziele von den Organisationszielen ein Thema in gemischten Geschäftsführungsteams, da zwischen Familien- und externem Management allein aufgrund ihrer Basisattribute und von Informationsasymmetrien Differenzen spürbar werden können. Somit unterliegen gemischte Geschäftsführungsteams im Kontext des Familienunternehmens einer andersgearteten Herausforderung und Funktionsweise als die in der Teamforschung bekannten Management-Teams. Die aus der Asymmetrie in der Teamzusammensetzung entstehenden Verhaltensdynamiken beeinflussen den Ablauf von Teamprozessen und Teamentscheidungen.

Der Umgang mit Machtdifferenzen im Geschäftsführungsteam

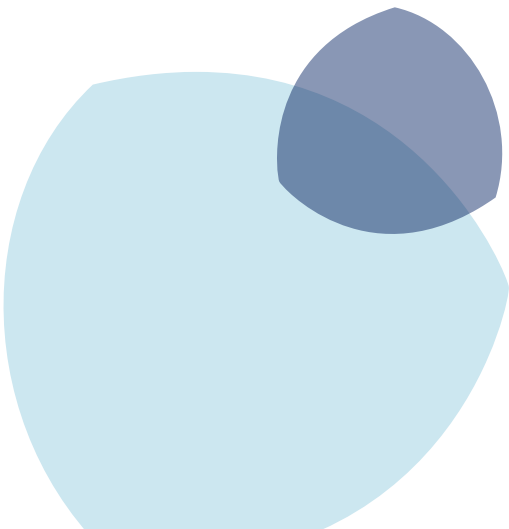
- **Machtkonzentration auf den internen Geschäftsführer:** Dieser verfügt aufgrund seiner Familienzugehörigkeit über eine geschütztere Position als ein externer Geschäftsführer, er kann seine Macht leichter leben.
- **Führung durch den internen Geschäftsführer:** Ausbalancieren des Machtungleichgewichts bedeutet, die Sonderstellung nicht als Trumpf auszuspielen und ein kooperatives und gleichwertiges Miteinander auf Augenhöhe herzustellen.

2.2 | DAS IPO-MODELL ALS THEORETISCHER RAHMEN FÜR DIE TEAMEFFEKTIVITÄT

Die Teamforschung der letzten Jahrzehnte hat viele Modelle und Konzeptualisierungen von Teameffektivität hervorgebracht. Im Folgenden soll nun die Logik des IPO-Modells (siehe Abb. auf der nächsten Seite) betrachtet werden. IPO steht für: Input-Prozess-Output.

In diesem Konzept stellt die Zusammensetzung des Teams die *Input-Faktoren* dar. Dabei können Charakteristika auf der individuellen Ebene (z.B. Persönlichkeitseigenschaften oder Fähigkeiten), auf der Teamebene (z. B. Interdependenzen in den Aufgaben, Diversität im Team, Führungseinflüsse) und auf der Organisationsebene (z.B. Organisationsstrukturen und -klima) definiert werden, welche die Teamarbeit fördern oder mindern.

Die *Prozess-Faktoren* beschreiben die Interaktionen der Teammitglieder, die auf die Erfüllung ihrer Aufgaben abzielen. Beispielsweise zählt zu diesen Interaktionen, dass die Teammitglieder untereinander kommunizieren und Informationen austauschen oder die Aufgabenbearbeitung koordinieren und planen. Somit dienen Prozesse als Schlüsselmechanismen, um Inputs in Outputs zu überführen.



Die *Outputs* (oder: *Outcomes*) schließlich stellen die Ergebnisse oder Nebenergebnisse von Teamhandlungen dar. Für diese Outputs gibt es eine Vielzahl von Definitionen und Operationalisierungen. Etabliert hat sich folgende dreifach gegliederte Operationalisierung der Outcomes:

1. Quantität oder Qualität von Performance = tatsächliches Ergebnis der Gruppe. Der Leistungsoverput des Teams sollte die Performancestandards von Personen, die diesen Output erhalten oder diesen bewerten, mindestens treffen oder sogar noch übersteigen.
2. (Über-)Lebensfähigkeit des Teams = Zustand der Gruppe als Leistungseinheit. Die Teammitglieder sollten dazu bereit sein, im Team zu verbleiben und weiterhin zusammenzuarbeiten.
3. Zufriedenheit des Teams = Einfluss der Gruppenerfahrungen auf die einzelnen Mitglieder. Die Erfahrungen im Team sollten die persönlichen Bedürfnisse der Teammitglieder insgesamt befriedigen.

Um die Teamperformance adäquat zu messen, sollte die Festsetzung des Kriteriums für jeden Teamtypus spezifisch erfolgen, denn je nach Typus variieren auch die Einflussfaktoren.

Nachdem in der Forschung das Augenmerk lange auf dem lag, *was* manche Teams effektiver oder langlebiger als andere macht, fokussiert die heutige Forschung auf die vermittelnden Prozesse, welche erklären können, *wie* bestimmte Inputs die Teameffektivität beeinflussen. Dies ist essenziell für die Suche nach Antworten auf die Frage, *warum* manche Teams erfolgreicher sind als andere. Ein weiterer Grund für die Wandlung im Forschungsfeld liegt in der aufkeimenden Kritik am ursprünglichen IPO-Modell. Kritisiert wurde, dass es die Komplexität und Dynamik von Teams im organisationalen Kontext nicht darzustellen vermag, dass viele der Faktoren, die den Einfluss von Input- auf Output-Variablen leiten, keine Prozesse abbilden, sondern vielmehr affektive oder kognitive Zustände eines Teams, und das Modell zudem einen einfachen, linearen Zusammenhang zwischen den Input- und Output-Variablen annimmt.

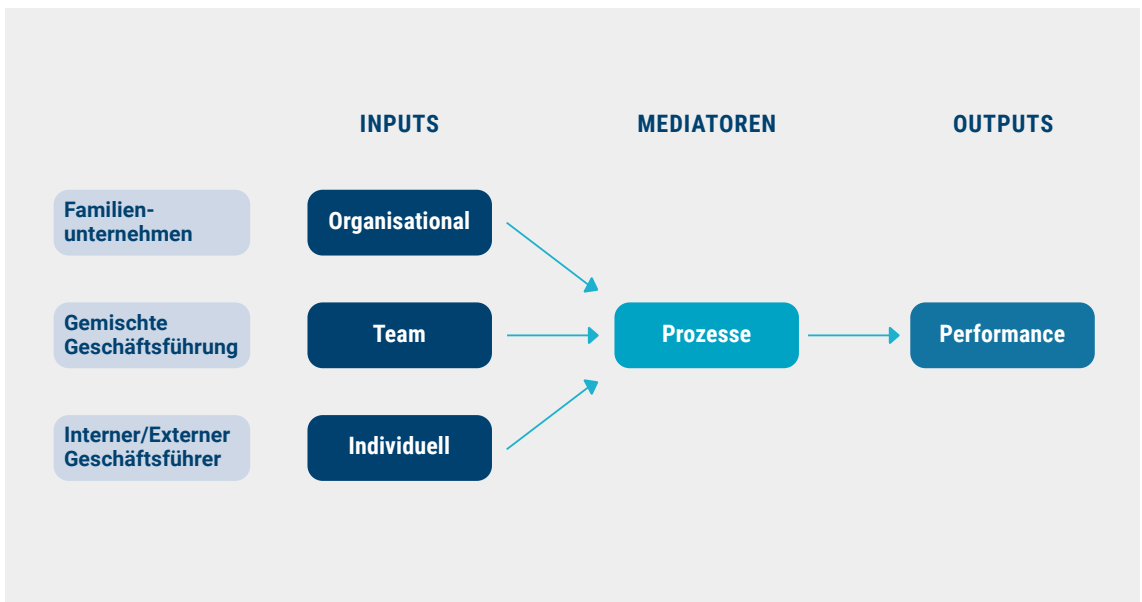


Abbildung 2: Das IPO-Modell als theoretisches Rahmenkonzept der Teameffektivität.¹¹

¹¹ Übernommen aus Mathieu et al. (2008), S. 413, und von der Verfasserin erweitert.

2.3 | DREI ERWEITERUNGEN DES KLASSISCHEN IPO-MODELLS

2.3.1 Ausdifferenzierung von Prozessen

Der erste bedeutende Schritt in der Weiterentwicklung des klassischen IPO-Modells liegt darin, jene Konstrukte, die bislang gleichermaßen als Teamprozesse definiert worden sind, voneinander abzugrenzen. Dabei werden interne und externe *Teamprozesse*, wie z. B. Konflikte oder Kommunikation, von psychologischen *Merkmale* einer Gruppe, wie z. B. Normen oder geteilte Mentale Modelle, unterschieden. *Teamprozesse* sind also das *Mittel*, mit dem Teammitglieder in gegenseitiger Abhängigkeit und gemeinsamer Ausschöpfung verschiedener Ressourcen (z. B. von Knowhow, Ausstattung, Geld) auf ein positives Ergebnis (z. B. die Entwicklung eines Produktes, das Arbeitstempo, die Zufriedenheit im Team) hinarbeiten.

Demgegenüber sind *dynamische Zustände* Konstrukte, die Qualitäten im Team erschließen und die Einstellungen, Werte, Kognitionen sowie die Motivation von Teammitgliedern repräsentieren. Sie können als eine Funktion von Teamkontext, Input-, Prozess- und Output-Faktoren divergieren. Eine klare Unterscheidung zwischen dynamischen Zuständen und Verhaltensprozessen ist für die Logik des Modells bedeutsam, da sich die zugrunde liegenden Konstrukte in ihrer Wirkung auf die Teameffektivität unterscheiden. Dynamische Teamzustände können als Resultat von Teamerfahrungen, die auch Teamprozesse einschließen, bezeichnet werden und so zu neuen Inputfaktoren für nachfolgende Prozesse und Outputs werden.

2.3.2 Der Faktor Zeit

Zudem spielt Zeit eine entscheidende Rolle für die Funktionsfähigkeit von Teams, was im klassischen IPO-Modell nicht ausreichend abgebildet ist. In einem Phasenmodell¹² zu Teamprozessen wird die Performance eines Teams als Abfolge von zusammenhängenden IPO-Episoden betrachtet,

statt das Team lediglich in einem einzigen Lebenszyklus zu sehen:

- In *Handlungsphasen* werden Handlungen ausgeführt, die direkt zur Zielerreichung beitragen.
- In *Übergangsphasen* geht das Team hauptsächlich Beurteilungs- oder Planungstätigkeiten nach.
- *Zwischenmenschliche Prozesse* im Team dienen der Bewerkstelligung von Beziehungen: Hierzu zählen die Konfliktbewältigung, der Umgang mit Emotionen sowie die Motivations- und Vertrauensbildung. Diese Mechanismen treten sowohl in den Handlungs- als auch in den Übergangsphasen auf und schaffen die Voraussetzung für die Effektivität von anderen Prozessen.

2.3.3 Einfluss durch Feedbacks

Eine weitere grundlegende Modellneuerung will dem zyklischen Charakter von Teamarbeit durch das Hinzufügen eines weiteren Inputfaktors Rechnung tragen, das *Input-Mediator-Output-Input-Modell* (IMOI-Modell). Hier werden Lernprozesse eines Teams sowie Feedbackkonsequenzen einbezogen, die zwangsläufig die Effektivität rekursiv beeinflussen. Für gemischte Geschäftsführungsteams lassen sich aus diesem Modell bestimmte Einflüsse der affektiven Bindung und gegenseitigen Unterstützung der Teammitglieder untereinander herausgreifen.

2.4 | KOHÄSION, VERTRAUEN UND KONFLIKT

Auch wenn es durchaus verschiedene Konzepte gibt, werden nachfolgend drei bereits gut erforschte psychologische Konstrukte beschrieben, die als Grundlage für eine Anwendung im Kontext gemischter Geschäftsführungsteams in Familienunternehmen dienen können. Der Fokus liegt auf sozialen Faktoren der dynamischen Teamzustände, da in Familienunternehmen soziale Beziehungen als Resultat beständiger Interaktion und Involvierung der Familie eine hohe Bedeutung haben.

¹² Vgl. Marks et al. (2001).

2.4.1 Kohäsion

Der Kern des Kohäsionskonzepts lässt sich als Prozess der Bindung oder Verbundenheit zwischen Mitgliedern einer Gruppe zusammenfassen¹³ oder aber als dynamischer Prozess. Letzterer äußert sich entweder in der Tendenz einer Gruppe, zusammenzuhalten und in der Verfolgung ihrer instrumentellen Ziele vereint zu bleiben, oder aber er zeigt sich in der Erfüllung von affektiven Bedürfnissen der Gruppenmitglieder.

Die *Aufgabenkohäsion* wird als das geteilte Verantwortungsgefühl zwischen den Teammitgliedern gegenüber einer Aufgabe oder einem Ziel definiert. Für das Erreichen dieses Ziels ist das gemeinsame Engagement der Gruppe vonnöten. Demgegenüber bezieht sich die interpersonale oder *soziale Kohäsion* auf die Natur und Qualität von emotionalen und freundschaftlichen Bindungen innerhalb der Gruppe, wie Zuneigung oder Sympathie, Fürsorge und Vertrautheit.

Eine solche Untergliederung lässt eine Schlussfolgerung über die Gründe zu, warum Kohäsion einen Beitrag zu einer gesteigerten Performance leistet. Wenn beispielsweise der Kohäsions-Performance-Effekt hauptsächlich auf interpersonale Anziehung zurückzuführen ist, bemühen sich die Teammitglieder den beliebten Kollegen zuliebe um eine Leistungssteigerung. Bei überwiegender Verpflichtung der Aufgabe gegenüber wird eine hohe Performance eher dem intrinsischen Vergnügen zugeschrieben, welches ein Teammitglied bei der Aufgabenerfüllung verspürt. Darüber hinaus sind die beiden der Kohäsion zugrunde liegenden Dimensionen unterschiedlich stark ausgeprägt: Je nach Teamtypus oder nach Zeitpunkt im Lebenszyklus eines Teams können soziale oder Aufgabenfaktoren stärker hervortreten. Bei der Formierung von Arbeitsteams kommt beispielsweise die Aufgabenkohäsion intensiver zum Vorschein. Es liegt jedoch, davon unabhängig, jedem Teamtypus eine instrumentale und eine affektive Dimension von Kohäsion zugrunde. So formieren sich Gruppen immer aus einem spezifischen Grund und sie folgen dem menschlichen Bedürfnis nach sozialer Bindung.

Die jeweilige Auswirkung von sozialer oder Aufgabenkohäsion auf die Teamperformance hängt stark davon ab, welches Effektivitätskriterium als Outcome untersucht wird. Auf theoretischer Ebene ist die Relation zwischen Kohäsion und Performance plausibel durch soziale und motivationale Faktoren zwischen den Teammitgliedern erklärbar. Einige Metaanalysen haben sich zudem der Frage angenommen, ob die Relation zwischen Kohäsion und Performance durch andere Variablen beeinflusst wird. Dabei konnten über die Analyseebene hinaus weitere Faktoren identifiziert werden: Gruppengröße, Gruppen- oder Aufgabeninterdependenz, Gruppennormen sowie die Anerkennung von Zielen. Diese Faktoren können die Wirkungsstärke des Kohäsion-Performance-Zusammenhangs beeinflussen. Beispielsweise ist dieser stärker, wenn die gegenseitige Abhängigkeit bei der Aufgabenerfüllung hoch ist. Das heißt, dass hoch kohäsive Gruppen bei interdependenten Aufgaben bessere Leistung erbringen, da sie sich besser koordinieren können.

Kohäsion stärkt die Beziehungsebene und eint das Geschäftsführungsteam

Basiselemente sind

- auf der interpersonellen Ebene: Zuneigung und Sympathie, Entwicklung eines Wir-Gefühls (soziale Kohäsion)
- auf der Aufgabenebene: Commitment zur Aufgabe, gemeinsame Entscheidungsfindung (Aufgabenkohäsion)

Entscheidende Faktoren sind:

- Schwächen eines Geschäftsführers durch Stärken der Teamkollegen ausgleichen: gegenseitige Hilfe statt Konkurrenzgefühle
- gemeinsame Zielerreichung im Team für die Organisation: Zielkongruenz
- nach außen hin einheitliche Entscheidungen vertreten: das Team als Einheit
- nach innen offener Meinungs-austausch, um Akzeptanz für Entscheidungen und Mitverantwortung zu bewirken
- Transparenz und Sachorientierung sind essenziell für die Nachvollziehbarkeit und Akzeptanz von Entscheidungen.

¹³ Festinger, Schachter & Back (1950), S. 274, beschreiben dies als „resultant of forces causing members to remain in the group. These forces may depend on the attractiveness or unattractiveness of either the prestige of the group, members in the group, or the activities in which the group engages.“

2.4.2 Vertrauen

Vertrauen kann als Variable der Persönlichkeit, von Situationen oder Interaktionsbeziehungen betrachtet werden. Element einer Definition kann die positive, zuversichtliche Erwartungshaltung an das Verhalten anderer sein, die in der Folge die eigene Bereitschaft determiniert, auf Basis von Worten, Handlungen oder Entscheidungen dieser anderen zu agieren. Es lassen sich eine *kognitive* und eine *affektive* Vertrauenskomponente identifizieren: Dem kognitiven Vertrauen liegt die positive Erwartungshaltung an ein vertrauenswürdigen Verhalten des Gegenübers zugrunde. Die Unterstellung von Vertrauenswürdigkeit versucht das Individuum dabei rational zu begründen, unter anderem durch die Beurteilung der Konditionen der Vertrauenssituation sowie der Person, z. B. im Hinblick auf die Konsistenz zwischen ihrem Verhalten und ihren Worten. Die affektive Facette von Vertrauen wird dagegen aus den emotionalen Bindungen zwischen Individuen entschlüsselt. Emotionale Investitionen in Vertrauensbeziehungen inkludieren den Glauben an die Tugend solcher Beziehungen und an die Erwidern dieser Gefühle sowie das Ausdrücken der Sorge um das Wohlergehen der Partner.

Diese implizierte Gegenseitigkeit vertrauensbasierter Beziehungen findet sich auch in vielen modernen Vertrauenstheorien der Managementforschung. Neben der zeitlichen Entwicklung von Vertrauen wird ebenso auf die Norm der Reziprozität verwiesen: Wenn das Verhalten eines Individuums seinem Gegenüber signalisiert, dass es diesem vertraut, stimuliert dies reziproke Verhaltensweisen von Vertrauen und begünstigt die gemeinsame Zielerreichung. So kann ein Vertrauensgeber zum Vertrauensnehmer werden und ein Erleben von Vertrauen – also die Erfüllung des geschenkten Vorschusses an Vertrauen – dazu führen, dass erneutes Vertrauen gegeben wird. Die Entwicklung von Vertrauen unterliegt folglich einer Zirkularität (was jedoch nicht zwingend der Fall sein muss).

Die zweite zentrale Komponente der Vertrauensdefinition liegt in der Verwundbarkeit des Individuums, die es durch den Glauben an die Vertrauenswürdigkeit der beteiligten Parteien zulässt. Die

Ungewissheit hinsichtlich der Reaktion des anderen (ergo der Erfüllung der positiven Erwartungshaltung) setzt die Bereitschaft voraus, ein Risiko auf der Beziehungsebene einzugehen. Auch in dieser Definitionskomponente findet sich eine Reziprozität auf der Beziehungsebene. Vertrauen, im Sinne des Glaubens an eine positive Interaktion (dass also vonseiten der anderen Partei keine Enttäuschung erfolgt), fungiert demnach als Brücke zwischen einem antizipierten Risiko, nämlich der wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit eines Verlustes (verbunden mit einer Unsicherheit als Quelle dieses Risikos), und dem tatsächlichen Eingehen dieses Risikos. Eine weitere Bedingung für das Entstehen von Vertrauen wird in der Interdependenz, also der Abhängigkeit der Parteien voneinander, gesehen: Die Interessen einer Partei können nicht erreicht werden, ohne sich auf eine andere zu verlassen. Diese Abhängigkeit von Organisationsmitgliedern ist im organisationalen Arbeitskontext zwangsläufig gegeben und somit für Teams in ihrer gemeinsamen Zielerreichung ein bedeutsames Element.

Vertrauen als fundamentales Charakteristikum jeglicher Arbeitsbeziehung hat hohes Interesse seitens der Organisationsforschung hervorgerufen, es dominiert die Annahme, dass Vertrauen innerhalb des Teams einen positiven Einfluss auf das Outcome der Performance aufweist. Wenn der Vertrauensgeber bereit ist, sich gegenüber seinen Teamkollegen verwundbar zu machen – sprich zu vertrauen, indem er seinen Teamkollegen einen Vertrauensvorschuss gibt –, kann er seine Ressourcen effektiver nutzen und sich auf die Aufgaben konzentrieren, statt seine Energie für die Überwachung der Teamkollegen aufzuwenden. Vertrauen hilft den Teammitgliedern also, so miteinander zu interagieren, als wäre die bestehende Unsicherheit und Verletzlichkeit positiv gelöst. Wenn Vertrauen hingegen fehlt, werden die Ziele und Interessen des Teams aus den Augen verloren und dies begünstigt die Verfolgung eigennütziger Interessen.

Vertrauen als Schlüssel zum selbstständigen Agieren im Geschäftsführungsteam

Basiselemente sind

- auf der Kompetenzebene: Erfüllung von Vertrauensvorschüssen durch Leistung und Erfolg im Sinne des Familienunternehmens (kompetenzbasiertes Vertrauen)
- auf der Beziehungsebene: Wertschätzung der Leistung durch Anerkennung der Person und Zuwendung (persönliches Vertrauen)

Entscheidende Faktoren:

- die Stärken eines einzelnen Geschäftsführers zur Geltung kommen lassen und seinen Wert erkennen
- persönliche Entwicklung des Individuums im Gefüge des Teams
- Verwundbarkeit zulassen, ein interner Geschäftsführer muss sich also selbst zurücknehmen können und einem externen Geschäftsführer Verantwortlichkeiten zugestehen und diesen allein agieren lassen
- Reziprozität entsteht über die persönliche Dimension: Interesse aufbringen, Zeit nehmen, Wertschätzung in Form von positiver Bestätigung zeigen, Austausch und Rückhalt bei beruflich oder persönlich belastenden Themen geben

Im Gegensatz zum herrschenden Konsens bezüglich der Definition des Konfliktkonstrukts sind die empirischen Daten hinsichtlich einer positiven oder negativen Wirkung auf die Teameffektivität nicht konstant. Es herrscht zum einen die Auffassung vor, dass Konflikte unter bestimmten Umständen von Vorteil für die Effektivität sein können. Hingegen bestätigen Metaanalysen übereinstimmend, dass Teamperformance und Teamzufriedenheit unter Beziehungskonflikten leiden. Dabei kann ein Beziehungskonflikt die Performance auf verschiedenen Wegen beeinflussen, beispielsweise indem ein affektiver Konflikt zu einer eingeschränkten Verarbeitung von Informationen führt, da neue Informationen, die von Teamkollegen bereitgestellt werden, schlechter verarbeitet werden. Zudem sind Teammitglieder weniger empfänglich für Ideen und Vorschläge von Teampartnern. Auch wird viel Zeit und Energie in die Diskussion, das Lösen oder Ignorieren des Konfliktes investiert, die ansonsten der Aufgabenerfüllung zukäme.

„Als Familie will man keine ständigen Wechsel in der Geschäftsleitung, als Familie hat man ja auch etwas Bewahrendes. Und man hat den langen Atem, man weiß, Konflikte wird es immer wieder geben, aber da findet man eine Lösung für die Themen.“

2.4.3 Konflikt

Über das Thema Konflikt ist in Forschung und Praxis viel gearbeitet worden, was hier nicht auch nur ansatzweise wiedergegeben werden kann.¹⁴ In der Forschungsliteratur sind die Konfliktdimensionen *Aufgabenkonflikt* und *Beziehungskonflikt* respektive *kognitiver* und *affektiver* Konflikt etabliert. Ein Aufgabenkonflikt liegt vor, wenn sich die Gruppenmitglieder über den Inhalt von auszuführenden Aufgaben uneins sind. Beziehungskonflikte hingegen treten auf, wenn zwischenmenschliche Dissonanzen zwischen Gruppenmitgliedern existieren, die Spannungen, Abneigungen und Ärgernis beinhalten.

Demgegenüber gibt es aber auch Belege dafür, dass Aufgabenkonflikte weniger schädlich sein und unter bestimmten Bedingungen eine vorteilhafte Wirkung auf die Performance ausüben können. Eine positive Beziehung zwischen Aufgabenkonflikt und Performance bestätigt sich für Situationen, in denen die Beziehung zwischen Aufgaben- und Beziehungskonflikt nur schwach ausgeprägt war, sowie für Studien, die an Top-Management-Teams durchgeführt wurden. Der positive Einfluss der Vertrauensvariablen spielt auch in Konfliktsituationen eine bedeutsame Rolle, beispielsweise um zu verhindern, dass Kritik persönlich genommen wird oder sich ein kognitiver in einen affektiven Konflikt verwandelt.

¹⁴ Es sei hier auf den WIFU-Praxisleitfaden „Konflikte und Konfliktynamiken“ hingewiesen; von Schlippe & Rösen (2020).

Konfliktbewältigung fördert den Teamzusammenhalt und Verbleib im Team

Basiselemente des Konflikts:

- Differenzen in Perspektiven, z. B. in Meinungen zur Umsetzung von Entscheidungen oder auch solchen zur eigenen Funktion (Aufgabenkonflikt)
- zwischenmenschliche Inkompatibilität aufgrund von Dissens in Interessen, von Machtorientierung oder Persönlichkeitseigenschaften (Beziehungskonflikt)

Schlüsselpunkte von Konflikten:

- Die Entstehung von Beziehungskonflikten hängt ab vom Bewertungsmaßstab bzw. von der Wahrnehmung eines internen Geschäftsführers oder der Eigentümerfamilie: „War das Verhalten des externen Geschäftsführers angemessen?“
- Eine Inkompatibilität in Persönlichkeitseigenschaften erschwert die Ausbildung von Kohäsion, da kein Miteinander entsteht.
- Kontinuierliches Fehlverhalten eines externen Geschäftsführers führt zur Erschütterung von geschenktem Vertrauen (svorschuss), Konsequenz: Ein Verbleib im Team ist nicht möglich.

Schlüsselpunkte zum Umgang mit Konflikten:

- offene, konstruktive Streitkultur implementieren; Bereitschaft zu Kompromissen
- bei begangenen Fehlern Motive ergründen und Toleranz zeigen, Lernwilligkeit signalisieren
- regelmäßiges Reflektieren über Arbeitsprozesse im Team und Feedback in Einzelgesprächen fördert die gegenseitige Offenheit; Kritikfähigkeit ist erwünscht (selbstkritisches Hinterfragen und Zuhören)
- Vorleben dieser Punkte durch den internen Geschäftsführer ist essenziell für das Gefühl der „Sicherheit“ eines externen Geschäftsführers, seinerseits offen mit begangenen Fehlern oder mit Kritik umgehen zu dürfen.

3 | SCHLUSSFOLGERUNGEN

Für gemischte Geschäftsführungsteams bedarf es einer Analyse der Beziehungsebene zwischen Familien- und externen Managern als Teampartner im Entscheidungsmanagement. Diese Perspektive richtet den Fokus auf die Untersuchung von Prozessen und Dynamiken, die innerhalb des Geschäftsführungsteams wirken und zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit führen. Daher dient hier als theoretischer Bezugsrahmen die IPO-Modell-Logik, die sich auf die Analyse teaminterner Prozesse konzentriert.

Für den Typus des gemischten Geschäftsführungsteams erweisen sich die psychologischen Konstrukte *Vertrauen* und *Kohäsion* sowie der Umgang mit *Konflikten* als besonders einflussreich für die Teameffektivität. Als spezifisches Charakteristikum dieser Teams wurden die genannten Dynamiken von Statusdifferenzen zwischen den Teampartnern beeinflusst, die aus dem Kriterium der Familienzugehörigkeit resultieren. Auch die spezifischen Rollen der familienexternen und familieninternen Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen müssen berücksichtigt werden, da sie die Funktionsweise des Teams zusätzlich beeinflussen.

Die Platzierung von Familienmitgliedern im Entscheidungsmanagement gemeinsam mit familienexternen Geschäftsführern kann eine positive Wirkung auf die Unternehmensperformance erzeugen. Die Vorteile beider Seiten können in gemischten Geschäftsführungsteams gleichermaßen nutzbar gemacht werden, wenn ein entsprechend partnerschaftlicher Umgang miteinander gefördert wird, der die Entwicklung von Vertrauen und Kohäsion auf einer persönlichen sowie einer Aufgabenebene forciert. Zudem kann die Entstehung dieser Teamdynamik begünstigt werden, wenn bereits im Auswahlprozess bewusst auf eine Konvergenz zwischen externen und Familiengeschäftsführern geachtet wird. Durch eine entsprechende Vorselektion können nachteilige Selektionsprobleme verringert werden, indem der Fokus im Auswahlprozess von der Qualifikation auf die Persönlichkeit eines externen Geschäftsführers verlagert wird. Eine Kompatibilität der Werteorientierung von externen Managern mit der Person eines familieninternen Geschäftsführers leistet einen wesentlichen Beitrag, um in der Zusammenarbeit die Entwicklung der beiden Teamzustände Kohäsion und Vertrauen zu erleichtern. Um die personenbezogene Pass-

genauigkeit zu erhöhen, ist die Mitsprache eines familieninternen Geschäftsführers bei der Auswahl seiner zukünftigen familienexternen Geschäftsführungskollegen und -kolleginnen unerlässlich. Neben der Abfrage von Werten und Einstellungen sollte auch eine Analyse der Fähigkeiten stattfinden, um eine Komplementierung der bestehenden Stärken des Geschäftsführungsteams zu gewährleisten. Ein Beirat bzw. Aufsichtsrat kann dabei unterstützend tätig werden. So kann sichergestellt werden, dass idiosynkratisches Wissen familieninterner Geschäftsführer durch entsprechendes Humankapital familienexterner Geschäftsführer komplementiert wird. Um eine ideale Nutzung dieser Ressourcen zu erzielen, bedarf es einer entsprechenden Steuerung durch dynamische Mechanismen im Geschäftsführungsteam.

Die Eigenschaften Konfliktfähigkeit und Sozialkompetenz bedürfen einer besonderen Aufmerksamkeit bei der Auswahl. Eine offene, konstruktive Streitkultur sowie Einfühlungsvermögen in die Eigentümerfamilie vonseiten der Externen sind förderlich für die Stärkung des Teamzusammenhalts. Die aus Perspektive der Agenturtheorie bestehende Risikoaversion von externen Geschäftsführern, die als Agenten agieren, ist hingegen ein hinderlicher Faktor für die Teameffektivität; Familiengeschäftsführer suchen vielmehr nach risikobereiten externen Geschäftsführern und -geschäftsführerinnen, die nach der Etablierung des Vertrauens in ihre Person als partnerschaftliche Berater und Beraterinnen fungieren können. Doch aus Sicht der externen Geschäftsführer ist ihr Handeln rational, da sie sich ihren Status (im Gegensatz zu den Familiengeschäftsführern) durch Erfolge erst erarbeiten müssen. Ein Vertrauensaufbau in familienexterne Geschäftsführer erfordert im gleichen Zuge Risikobereitschaft auf der zwischenmenschlichen Ebene seitens familieninterner Geschäftsführer. Diese müssen bereit sein, den familienexternen Geschäftsführungspartnern Gestaltungsspielraum zuzugestehen, damit Letztere ihre Fähigkeiten und ein Handeln im Familieninteresse kontinuierlich unter Beweis stellen können. Ein Erfüllen solcher Vertrauensvorschüsse in den Familienexternen führt auch zu einer positiven Bestärkung des Handelns im Sinne der Unternehmenskultur. Hier kann ein Hebel angesetzt werden, der den Fokus auf Unternehmensziele anstelle von persönlichen Interessen sicherstellt.

Durch die Teilhabe eines aus der Eigentümerfamilie stammenden Geschäftsführers oder einer Geschäftsführerin am operativen Geschäft des Familienunternehmens entsteht eine indirektere Form der Kontrollmöglichkeit familienexterner Geschäftsführer. Ähnlich der Funktionsweise in Familienteams sind hier soziale Steuerungsmechanismen wirksam. Über die Wahrnehmung einer Managementfunktion und einer durch die Familienzugehörigkeit legitimierten Sonderrolle erhält der Familiengeschäftsführer eine besondere Form der Einflussmöglichkeit auf das Verhalten der familienexternen Geschäftsführungskollegen und -kolleginnen. Eine familieninterne Geschäftsführerin kann einen externen Geschäftsführer für die im Familienunternehmen wirkenden soziokulturellen Muster sensibilisieren, indem sie Erwartungshaltungen zur sozialen Interaktion vermittelt und Verhalten situationsbezogen korrigiert. Das Entwickeln von Sensibilität für den Kontext werteorientierter Führung im Familienunternehmen ist folglich ein Lernprozess, in dem ein Familiengeschäftsführer oder eine -geschäftsführerin in einer Vorbildfunktion agiert. Es ist essenziell, dass seine resp. ihre Rolle von den familienexternen Teampartnern akzeptiert wird und ein etwaiges Korrigieren mit einer Fehlertoleranz sowie einer aktiven Verhaltensreflexion im Feedbackgespräch verbunden ist. Über diese Sensibilisierung hinaus kann ein Familiengeschäftsführer als aktiver Teil des Geschäftsführungsteams die Teamdynamik prägen und dadurch die Bindung von externen Managern fördern.



„Da kann jemand 100 Prozent fachliche Kompetenz haben und sich 100 Prozent einsetzen – wenn er sozial inkompetent ist, dann wird das nicht funktionieren. Da ist mir jemand deutlich lieber, der 70 Prozent fachliche Qualifikation, 90 Prozent Einsatz und 80 Prozent Sozialkompetenz hat.“

Daneben spielt die Berücksichtigung von Wechselseitigkeit in der Beziehungsgestaltung eine bedeutsame Rolle für die effektive Zusammenarbeit. In der gemischten Geschäftsführung sollten familieninterne Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen bereit sein, einen Teil der Kontrolle abzugeben, um Vertrauen in die Person eines externen Geschäftsführers aufzubauen, und zum Zeichen der

Wertschätzung auf Augenhöhe arbeiten, ohne die Sonderstellung der Familienzugehörigkeit spürbar werden zu lassen. Damit verbunden sind Transparenz in der Kommunikation und Sachorientierung in der Entscheidungsfindung bedeutsam für die Entwicklung von einheitlichen Zielvorstellungen und von Kohäsion im Geschäftsführungsteam. Die Fähigkeit eines Familiengeschäftsführers, Verantwortung zu übertragen, erzeugt zudem eine höhere Bereitschaft seitens der externen Geschäftsführer, Risiken für das Team einzugehen, dies trägt im Ergebnis zu einer Angleichung der Interessen bei. Umgekehrt sind eine stärkere Anpassungsfähigkeit und Flexibilität in der Verhaltensausrichtung seitens der familienexternen Geschäftsführer notwendig, um der Erwartungshaltung der Familieninternen gerecht zu werden.

Bislang wurde der Aufgabenkohäsion eine größere Bedeutung für die Teameffektivität zugeschrieben als der sozialen Kohäsion. Doch dies entspricht nicht den Erkenntnissen aus der Praxis. Die soziale Kohäsion hat nämlich eine starke positive Wirkung auf die Effektivität gemischter Geschäftsführungsteams. Dies weist zum einen darauf hin, dass zunächst die Beziehungsebene zwischen Familien- und externen Geschäftsführern gestärkt werden sollte, um eine Gemeinsamkeit hinsichtlich der Aufgabenbearbeitung zu erzeugen. Zum anderen sollte die Rolle der sozialen Kohäsion als intervenierender Mechanismus in Konfliktsituationen Beachtung finden.

Eine Ausgeglichenheit von Familieninternen und Familienexternen in der Geschäftsführung ist förderlich für die Performance des Familienunternehmens. Gleichwohl wird die Entwicklung von Kohäsion durch eine steigende Anzahl von Teammitgliedern erschwert, wohingegen eine geringere Anzahl von Familiengeschäftsführern die interpersonelle Bindung im Team erleichtert. Allerdings kann eine ausgeglichene Verteilung zwischen Familien- und externen Geschäftsführern nicht allein durch die zahlenmäßige Teamgröße ausgedrückt werden, auch die Wahrnehmung einer solchen Balance insbesondere seitens der externen Manager ist relevant. Anstelle einer kleineren Anzahl kann im Übrigen auch eine ungerade Anzahl von Geschäftsführungsmitgliedern für Harmonie sorgen, da Meinungsdivergenzen ausgewogener diskutiert werden können.

Das Forcieren von Gleichwertigkeit und Kohäsion hilft einer Gruppenspaltung entgegenzuwirken, da das Team gezielt als Einheit zusammengeführt wird. Die Gefahr in effektiven, gemischten Geschäftsführungsteams besteht bei starker Kohäsion vielmehr in der Entstehung von Gruppendenken als Resultat einer zu hohen Anziehung zu den familieninternen Geschäftsführern. Für die Rolle des vorsitzenden Familiengeschäftsführers folgt daraus, Meinungen im Geschäftsführungsteam aktiv abzufragen und zu moderieren, um einen konstruktiven Umgang mit Konflikten als Teil der Unternehmenskultur zu etablieren.

„Unabhängig von der Tatsache, dass ich Mitgesellschafter bin, haben wir uns immer schon gesagt: Wir sind ein Dreiergremium. Wir werden immer darauf achten, dass wir eine ungerade Anzahl an Stimmen haben, das heißt, wenn wir irgendwann die Geschäftsführung erweitern, dann müssen es zwei weitere sein, damit wir auf fünf kommen.“

Aufgabenkonflikte haben nur dann einen positiven Einfluss auf die Teameffektivität, wenn solche Konflikte auch konstruktiv bewältigt werden. Für den Typus gemischter Geschäftsführungsteams ist dabei zu berücksichtigen, dass der Umgang mit und die Lösung von Konflikten in besonderer Weise sowohl durch die Rollengestaltung familieninterner Geschäftsführer als auch den Grad der Kontextsensitivität familienexterner Geschäftsführer beeinflusst wird. Gleichzeitig darf die Bedeutung der persönlichen Vertrauensdimension nicht unterschätzt werden, die es den Geschäftsführern und Geschäftsführerinnen ermöglicht, auch belastende Themen oder Fehler offen anzusprechen und Rückhalt durch die Teampartner zu erfahren. Die Fähigkeit, nach einem Fehlverhalten erneut zu vertrauen, ist als Umgangsstrategie im Konflikt besonders wertvoll, um eine Eskalation in einen Beziehungskonflikt zu verhindern.

Es bedarf noch weiterer Untersuchungen der Hinweise darauf, dass Beziehungskonflikte den Verbleib der familienexternen Konfliktpartei im Geschäftsführungsteam gefährden. Solche Konflikte stellten sich dar als Resultat der kontinuier-

lichen Enttäuschung von Vertrauensvorschüssen in das Verhalten eines externen Geschäftsführers, der nicht im Sinne der Eigentümerfamilie handelt. Ein Familiengeschäftsführer muss für das Wohl des Gesamtteams und für die Teameffektivität Konsequenzen ziehen, wenn es auf persönlicher Ebene mit einem externen Geschäftsführer zu unlösbaren Reibungen kommt. Entfaltet sich ein Beziehungskonflikt, kann eine Änderung der Teamkonstellation unvermeidlich werden und ein Teamwechsel kann in solchen Situationen förderlich für die Teameffektivität sein, da ein stärkenorientierter Ausgleich und eigenverantwortliches Agieren der Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer aufgrund des fehlenden Vertrauens nicht mehr stattfinden kann. Gleichzeitig kann der Austausch einzelner Teammitglieder eine Chance bieten, ein Voneinander-Lernen im Geschäftsführungsteam neu anzuregen.

Die zwischenmenschliche Beziehungsebene sowie eine Passung auf der persönlichen Ebene erfordern für die effektive Zusammenarbeit in gemischten Geschäftsführungsteams besondere Aufmerksamkeit. Um ein kontextsensitives Verhalten der familienexternen Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer hervorzurufen, sollte der Fokus nicht auf formale Kontrollstrukturen gelegt werden. Vielmehr sollte die Entwicklung eines kohäsiven Geschäftsführungsteams und vertrauensvollen Klimas aus dem Inneren des Teams heraus forciert werden. Dies ist durch eine entsprechende Rollengestaltung familieninterner Geschäftsführer steuerbar, die eine auf Gegenseitigkeit und Partizipation bauende Beziehung der Teammitglieder schaffen kann. Gleichzeitig sollte eine Akzeptanz für die mit dieser Rolle einhergehenden, einseitigen Bewertungsmaßstäbe gegenüber einem familieninternen Geschäftsführer hergestellt werden.

4 | DOS AND DON'TS

Für die erfolgreiche Zusammenarbeit von familieninternen und -externen Managerinnen und Managern in einem gemischten Top-Management-Team gibt es einige erprobte Regeln, was es zu tun und was es (besser) zu lassen gilt.



Anreize schaffen, um die Ziele des Eigentümers und die des Managers in Einklang zu bringen, bspw. durch Vergütung, Entscheidungsbefugnisse und/oder Statusmerkmale, evtl. auch durch Anteile am Unternehmen.

Die Unternehmerfamilie achtet auf gleichwertige Professionalität und Qualifikationen auf Seiten der familieninternen Top-Manager.

Die Familie akzeptiert formalere Managementstile und rationalere Entscheidungsprozesse und ist bereit, zumindest einen Teil der Kontrolle an Familienexterne abzugeben.

Vorhandensein einer „family governance“, die die Einflussnahme der Familie und ihre Befugnisse gegenüber dem Unternehmen, seinen Gremien und Führungskräften regelt.

Offenheit gegenüber dem externen Manager zu strategischen Zielen und zur Finanzlage des Unternehmens.

Der externe Geschäftsführer akzeptiert die letztgültige Entscheidungsbefugnis des familieninternen Geschäftsführers.

Bündelung der Familienmeinung(en) durch ein Familiengremium, das gegenüber den externen Managern mit einer Stimme spricht.



Unangemessene Rücksichtnahme auf Wünsche, Interessen oder Befindlichkeiten der Familie.

Übertrumpfen abweichender Meinungen im TMT durch Familienzugehörigkeit.

Bevorzugung von Familienmitgliedern bei der Besetzung von Positionen, auch wenn diese nicht entsprechend qualifiziert und erfahren sind.

Entscheidungsfindung in informellen Zirkeln der Familie ohne Einbeziehung des TMT.

Unzureichender Abgleich der kulturellen Passung des externen Managers zum Familienunternehmen.

Versuchen, familienexterne Manager in Angelegenheiten der Familie zu verstricken und sie zu instrumentalisieren.

5 | QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- 
- Clauß, T. & Scheffler, M. A. (2021): Digitale Geschäftsmodelle in Familienunternehmen. Systematisierung und Gestaltungsoptionen am Beispiel von vier Familienunternehmen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
 - Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, R. (1997): Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 2047.
 - Festinger, L., Schachter, S. & Back, K. (1950): Social pressures in informal groups; a study of human factors in housing. Oxford, England: Harpe.
 - Gerken, M. & Hülsbeck, M. (2018): Auswahl und Einbindung familienexterner Geschäftsführer in Familienunternehmen. Ein Leitfaden. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
 - Gerlitz, A. & Hülsbeck, M. (2021): Die dynamische Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie in Familienunternehmen. Ein Transformationsmodell für die Praxis. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
 - Habbershon, T. G. & Williams, M. L. (1999): A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.
 - Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976): Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.
 - Kirchdörfer, R. (2018): Der Beirat in Familienunternehmen. Brückenschlag zwischen Rationalität und Emotionalität. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
 - Klein, S. B. (2000): Family Businesses in Germany: Significance and Structure. *Family Business Review*, 13(3), 157–181.
 - Kozlowski, S. W. J. & Bell, B. S. (2003): Work groups and teams in organizations. In: Borman, W. C., Ilgen, D. R. & Klimoski, R. J. (Eds.), *Handbook of psychology (Industrial and Organizational Psychology, Vol. 12, pp. 333–375)*. New York: Wiley-Blackwell.
 - Marks, M. A., Mathieu, J. E. & Zaccaro, S. J. (2001): A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356–376.
 - Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T. & Gilson, L. (2008): Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 34(3), 410–476.
 - Rösen, T. A. (2009): Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohung meistern. Wiesbaden: Gabler.
 - Schein, E. H. (1995): The role of the founder in creating organizational culture. *Family Business Review*, 8(3), 221–239.

- ➔ Schultendorff, D. v. (1984): Fremdmanager in Familienunternehmen – Eine empirische Analyse. Unveröffentlichte Dissertation (Nr. 922). Hochschule St. Gallen.
- ➔ Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T. & Richards, H. (2000): Work Groups: From the Hawthorne Studies to Work Teams of the 1990s and Beyond. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 44–67.
- ➔ von Schlippe, A. & Rösen, T. A. (2020): Konflikte und Konfliktdynamiken in Unternehmerfamilien. Empfehlungen zum Umgang mit familieninternen Auseinandersetzungen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Wimmer, R. (2021): Postpatriarchale Führung. Wie Familienunternehmen eine neue Führungsstruktur entwickeln können. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Wimmer, R., Groth, T. & Simon, F. B. (2022): Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Was ermöglicht Langlebigkeit? WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.



KONTAKT

HERAUSGEBER

Die im Jahr 2009 gegründete gemeinnützige WIFU-Stiftung hat die Aufgabe, Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Familienunternehmertums sowie den Praxistransfer der Erkenntnisse zu fördern. Zu ihren wichtigsten Förderern zählen rund 80 Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten der WIFU-Stiftung steht die Gewinnung, Vermittlung und Verbreitung hochwertigen und an aktuellen Fragestellungen orientierten Wissens über Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Die eingesetzten Fördermittel dienen vornehmlich der Errichtung und dem Erhalt von Lehrstühlen, der Unterstützung von Forschungsvorhaben sowie der Vergabe von Stipendien an Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler. Ein Schwerpunkt der Forschungsförderung durch die WIFU-Stiftung liegt auf dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke mit seinen drei Forschungs- und Lehrbereichen Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Psychologie/Soziologie. In Forschung und Lehre leistet das WIFU seit fast 25 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit der WIFU-Stiftung ist die Durchführung von Kongressen und anderen Veranstaltungen zu Themen des Familienunternehmertums. In Arbeitskreisen, Schulungen und anderen Formaten werden zudem praxisorientierte Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die eine familieninterne Nachfolge in der Leitung von Familienunternehmen fördern. Die Veranstaltungen der WIFU-Stiftung zeichnen sich durch einen geschützten Rahmen aus, in dem ein vertrauensvoller, offener Austausch möglich ist. Eine umfassende und aktive Öffentlichkeitsarbeit für Forschungsergebnisse auf dem Gebiet des Familienunternehmertums rundet das Aufgabenspektrum der WIFU-Stiftung ab.

Prof. Dr. Tom A. Rösen

Vorstand der WIFU-Stiftung
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail tom.ruesen@wifu-stiftung.de
Telefon: +49 2302 926 513

AUTORIN



Alisa Elsemann studierte Psychologie an der Sigmund-Freud-Universität in Wien. Nach dem Abschluss ihrer Promotion am Wittener Institut für Familienunternehmen über die Effektivität gemischter Geschäftsführungsteams arbeitete sie zunächst an Personalentwicklungsthemen in einem international agierenden Familienunternehmen. Heute ist Dr. Alisa Elsemann bei der KPMG AG tätig und berät zu Digitalisierungen des HR-Bereichs.

Für Fragen an die Autorin und weiteren Austausch stellt die WIFU-Stiftung gerne den Kontakt her. Alle Anfragen bitte per Mail an: herausgeber@wifu.de



WWW.WIFU.DE

WIFU-PUBLIKATIONEN



QR-CODE
ZUR WIFU
ONLINE-
BIBLIOTHEK

Neben unseren
Praxisleitfäden stehen in der
WIFU Online-Bibliothek
auch zahlreiche weitere
Publikationen des
WIFU zum kostenlosen
Download bereit.





Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail: herausgeber@wifu.de
Telefon: +49 2302 926 513

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

© 2022 · WIFU-Stiftung