



WIFU_kompakt_32: Eignungsdiagnostik in der Familie?

Die Besetzung von operativen Führungspositionen oder Gremienpositionen ist in Unternehmerfamilien besonders heikel, wenn Familienmitglieder dafür in Betracht gezogen werden. Stehen für die Beurteilung externer Kandidatinnen und Kandidaten ausgefeilte und erprobte Methoden zur Verfügung, so fehlt ein entsprechender Instrumentenkasten für Angehörige der Unternehmerfamilie. Zu diesem Manko gesellt sich ein hohes, emotional grundiertes Konfliktpotenzial, wenn „Familie über Familie entscheidet“ (und mehr noch, wenn sich eine Besetzungsentscheidung als falsch herausstellt).

Aber wer, wenn nicht die Familie, kennt die Kandidaten am besten?

Zweifellos kennen Eltern, Großeltern, Tanten und Onkel die Kandidaten und Kandidatinnen für eine Position am besten. Unbestreitbar ist aber wohl auch, dass dieses Kennen keineswegs neutral ist, sondern von positiven (oder auch negativen) Gefühlen gefärbt. Die Einschätzung, dass die Tochter oder der Enkel einen bestimmten Job schon werden machen können, beruht weniger auf einem objektiven, an den zu erfüllenden Aufgaben ausgerichteten Profil, sondern auf Beobachtungen aus dem privaten Umgang. Und schließlich schwingt bei mehr oder weniger frei getroffenen Entscheidungen auch immer mit, dass die Vorgänger jemanden bevorzugen, der ihnen ähnlich ist.

Also die Stellenbeschreibung für externe Bewerber auch in der Familie anwenden?

Das wäre zu kurz gegriffen. Natürlich gibt es übergreifende Anforderungen an Positionen im Management oder in Gremien, die für interne wie externe Kandidaten gelten. Hinzu kommen für Bewerber aus der Familie jedoch noch weitere Aspekte: Als Eigentümer und in dem Bestreben, das Unternehmen für nachfolgende Generationen zu erhalten, sind Kompetenzen wichtig, die man als *Familienfaktor* zusammenfassen könnte. Kurz gefasst bündelt dieser alle gemeinsam gelebten Werte der Unternehmerfamilie und ihre Erwartungen zum Fortbestand des Unternehmens in der Zukunft. Dieser Familienfaktor ist ein familienindividuelles Set von Überzeugungen und Haltungen und sollte in Besetzungsentscheidungen einfließen.

Wie soll man denn etwas so Diffuses systematisieren?

Hierfür haben sich Assessment-Center bewährt. Diese erfassen *Verhaltensmerkmale* von Personen und setzen diese zu vorab definierten *Anforderungen* in Beziehung. Auch spezifische Kriterien eines bestimmten Familienunternehmens können hier als entscheidungsrelevant festgelegt werden, beispielsweise ein Bewusstsein für die Tradition oder bestimmte innerfamiliäre Dynamiken. Ein gut konzipiertes Assessment-Center (AC) kann also ein Profil aus vorhandenen *Kompetenzen* und zu entwickelnden *Potenzialen* erheben und schließlich auch eine Rechtfertigung der Entscheidung für oder gegen eine Person bereitstellen.

Den Praxistest bestanden: das AEP-Modell

Für eine tragfähige Einschätzung von Bewerberinnen und Nachfolgern hat sich das *AEP-Modell* bewährt: das Anforderung-Eignungs-Profil-Modell. Ausgangspunkt für ein maßgeschneidertes Anforderungsprofil ist das Familienunternehmen und dessen Marktposition. In diesem Analyseschritt wird festgestellt, welche unternehmerischen Qualifikationen zum gegebenen Zeitpunkt gefordert sind und welche in der Zukunft. Eine umfassende betriebswirtschaftliche Bestandsaufnahme ermöglicht es also, zielgenau zu beschreiben, welche Anforderungen Unternehmen, Management und Gesellschafterkreis erfüllen müssen. Im AEP-Modell werden sodann vier Basiskategorien oder Kompetenzen formuliert und auf das jeweilige Unternehmen bezogen ausgestaltet. (Eine Auswertung von zweien dieser Kategorien wird in der Abbildung beispielhaft dargestellt.)



Unternehmensspezifische Kompetenzen: Damit ist die berufsqualifizierende, inhaltliche Verbindung zum Unternehmensgegenstand gemeint – abgestuft nach der einzunehmenden Rolle in Unternehmensführung, Aufsicht/Beratung oder als Gesellschafter. Jedoch ist ein Mindestmaß an betriebswirtschaftlichen Kenntnissen und Verständnis auch für nicht operativ im Unternehmen tätige Familienmitglieder unerlässlich, um verantwortungsbewusst Entscheidungen treffen zu können.

Führungskompetenzen: Die Fähigkeit zur Mitarbeiterführung wird im Wesentlichen durch eigene Erfahrung (des Führens wie auch das Geführt-Werdens) erlernt. Mentoring und Coaching können dabei unterstützen. Mit Führung ist aber auch gemeint, strategischen Weitblick zu haben, kreative Lösungen zu finden – und das für richtig Erkannte auch gegen Widerstände des Umfelds anzustreben. Diese Eigenschaft kann zwar nicht antrainiert, wohl aber – wenn in Ansätzen vorhanden – gefördert und ermutigt werden.

Gesellschafterkompetenzen: Die Perspektiven der im Management tätigen Familienmitglieder sind nicht deckungsgleich mit denen der Gesellschafterinnen und Gesellschafter. Im Interesse klarer Rollen und klarer Kompetenzerwartungen an die Einzelnen ist es wichtig, die Bindung der Einzelpersonen an das Unternehmen, ihre Befugnisse und Fähigkeiten differenziert zu betrachten. Auch ein Blick auf die sog. Mentalen Modelle kann hier wertvolle Hinweise geben.

Familienkompetenzen: Bei wachsenden und damit sich aufsplittenden oder in Stämmen organisierenden Unternehmerfamilien ist es entscheidend, eine gemeinsame Identität und Zielvorstellvorstellung aufrechtzuerhalten. Das Konstrukt „Unternehmerfamilie“ mag im Lauf der Generationen mehr und mehr künstlich erscheinen, so dass Dynamiken oder Konflikte klug eingehengt und bearbeitet werden müssen, um das Gemeinsame der Familie zu bewahren. Diese Kompetenzen sind spezifisch für die Beschreibung des Profils eines familieninternen Kandidaten.

Wie geht es nach Festlegung dieser Kategorien weiter?

In Einzelinterviews wird ein *Selbstbild* des Kandidaten erstellt sowie durch praxisbezogene Übungen ein *Fremdbild*. Das Anforderungsprofil wird mit den vorhandenen Kompetenzen des/der Einzelnen abgeglichen. In einem Netzdiagramm können Basiskategorie und jeweiliger Ausprägungsgrad dargestellt werden, wie hier für die Kategorien „Gesellschafterkompetenzen“ und „Familienkompetenzen“ illustriert wird. Hieraus ergibt sich ein Blick auf Kompetenzen, Potenziale und auch Defizite der Person. Im dritten Schritt schließlich werden *konkrete Handlungsempfehlungen* abgeleitet, dies können bspw. Weiterbildungsmaßnahmen sein. Als positives Ergebnis eines solchen Assessments kommt es immer wieder vor, dass Fähigkeiten und Interessen entdeckt werden, derer sich die Einzelnen selbst (noch) nicht bewusst waren. Problematisch kann die Auswertung umgekehrt werden, wenn Defizite nicht im (vergleichsweise leicht zu behebbenden) fachlichen Bereich aufgedeckt werden, sondern solche der grundsätzlichen persönlichen Eignung. Hier werden dann oftmals Veränderungen der Unternehmensorganisation vollzogen, etwa eine Doppelspitze aus Techniker plus Kaufmann, eine solche Erkenntnis kann jedoch in Einzelfällen auch zum Verkauf des Unternehmens oder dessen Umwandlung in eine Stiftung führen.

In der Reihe WIFU_kompakt: Praxis des Familienmanagements /// Das Drei-Kreis-Modell /// Missachtung der „Family Compliance“ /// Mentale Modelle /// Sieben Paradoxien der Langlebigkeit /// Die Stammesorganisation von Unternehmerfamilien /// Gesellschafterkompetenz in vier Dimensionen /// Mega-Trends in Unternehmerfamilien /// Tabus in Unternehmerfamilien **In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Krisenmanagement und Krisenfestigkeit in Familienunternehmen /// Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen /// Mentale Modelle von Familienunternehmen /// Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien **WIFU-Studien:** Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien /// Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie **WIFU-Schriftenreihe:** Fittko: Einheit und Vielheit in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien /// Caspary: Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan **Leseempfehlung:** Rösen, Kleve, v. Schlippe: Management der dynastischen Unternehmerfamilie /// Rösen, Heider: Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen **Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen: QR-Code oder wifu.de/bibliothek**

