

HERAUSGEBER

Prof. Rainer Kirchdörfer
Rechtsanwalt (Gesamtleitung)

Prof. Dr. Rainer Lorz, LL. M.
Rechtsanwalt (Wissenschaftliche Leitung)

Prof. Matthias Alber
Hochschule für öffentliche Verwaltung
und Finanzen, Ludwigsburg

Dieter Berg
Rechtsanwalt

Prof. Dr. Wolfgang Blättchen
Unternehmensberater,
Förderverein SRH Hochschule Calw

Dr. Thomas Frohmayer
Rechtsanwalt

Dr. Olaf Gerber, LL. M.
Rechtsanwalt und Notar

Prof. Dr. Dr. h.c. Brun-Hagen Hennerkes
Vorstand der Stiftung Familienunternehmen

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth
Universität Stuttgart/International
Performance Research Institute

Dr. Rainer Kögel
Rechtsanwalt

Prof. Dr. Hermut Kormann
Zeppelin Universität, Friedrichshafen

Prof. Dr. Knut Werner Lange
Universität Bayreuth,
Forschungsstelle für Familienunternehmen

Dr. Bertram Layer
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater

Prof. Dr. Reinhard Prügl
Zeppelin Universität, Friedrichshafen, Friedrichs-
hafener Institut für Familienunternehmen (FIF)

Prof. Dr. Arist von Schlippe
Universität Witten/Herdecke
Wittener Institut für Familienunternehmen

Prof. Dr. Andreas Schlüter
Generalsekretär des Stifterverbandes
für die Deutsche Wissenschaft

Prof. Dr. Andreas Wiedemann
Rechtsanwalt

GESPRÄCH

Dr. Nicola Leibinger-Kammüller – Zukunfts-
investitionen sind wichtiger als Wahlgeschenke

AUFSÄTZE

Dr. Bertram Layer, Günther Claß

**Vermögen im Ausland – was sind die
steuerlichen Folgen?**

Dr. Tom Rösen, Prof. Dr. Arist von Schlippe, Torsten Groth

Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen

Prof. Dr. Marcel Hülsbeck

**Selektion und Entwicklung von Mitarbeitern in
Familienunternehmen**

PRAXISREPORT

Dr. Holger Martens

**Nutzen Familienunternehmen ihre
Geschichte richtig?**

Dr. Uta Saß

Wie wirken Stiftungen? – Ein Tagungsbericht

RECHTSPRECHUNG

**Persönliche Haftung des Vorstandes bei nicht ausreichend
implementiertem Compliance-System im Unternehmen**

Zur Zulässigkeit gesellschaftsvertraglicher „Russian Roulette“-Klauseln



**Bundesanzeiger
Verlag**

www.bundesanzeiger-verlag.de

Selektion und Entwicklung von Mitarbeitern in Familienunternehmen



Prof. Dr. Marcel Hülsbeck, Professur für Personal und Organisation, insbesondere in Familienunternehmen. Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), Universität Witten/Herdecke

Dieser Beitrag erläutert Selektion und Personalentwicklung als zentrale Elemente des „Human Resource Management“ (HRM) im Kontext von Familienunternehmen. Die Besonderheiten von Familienunternehmen führen hier zu teilweise gravierenden Anpassungserfordernissen der üblichen Praxis in Personalabteilungen. Gleichzeitig wird klar, warum sich viele Familienunternehmen mit dem Aufbau eines professionellen HRM-Systems eher schwer tun.

I. Einleitung

Die Mitarbeiter eines Unternehmens stellen einen zentralen Erfolgsfaktor dar. Befragt man Unternehmer zur Rolle und Wichtigkeit des Personals für ihren Unternehmenserfolg hört man regelmäßig Aussagen wie „die Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital“ oder „bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt“. Erkundigt man sich daraufhin nach konkreten Maßnahmen, wie dieses Mitarbeiter-Kapital gepflegt, geschützt und gemehrt wird, dann trifft man oft auf betretenes Schweigen.¹ Obwohl Familienunternehmen weltweit bereits seit den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts einen Mangel an Fach- und Führungskräften beklagen, zeigen aktuelle Studien, dass ein systematisches und proaktives Management der Humanressourcen nur in ca. einem Drittel aller deutschen Familienunternehmen stattfindet.²

¹ Aufgrund der bisher eher dürftigen Forschungslage zum Thema HRM in Familienunternehmen greift dieser Beitrag auch auf persönliche Erfahrungen des Autors in seiner Arbeit mit Familienunternehmern zurück. Alle illustrativen Äußerungen und Beispiele entstammen realen Fällen und stellen typische Fälle aus der Praxis dar.

² Festing und Schäfer (2013): Talent Management in medium-sized German companies – an explorative study and agenda for future research. In *International Journal of Human Resource Management* 24/9, S. 1872 ff.

Modelle der Selektion und Personalentwicklung

- Human Resource Management
- Mentale Modelle
- Mitarbeiterauswahl
- Personalentwicklung

II. Human Resource Management

Zunächst ist klarzustellen, dass „Human Resource Management“ keinesfalls synonym zu den deutschsprachigen Begriffen Personalwesen, Personalwirtschaft oder Personalmanagement zu verstehen ist.³ HRM bezeichnet vielmehr eine Managementphilosophie, welche verteidigbare Wettbewerbsvorteile durch den strategischen Einsatz einer engagierten und fähigen Belegschaft zu erreichen sucht.⁴ HRM stellt somit – ähnlich wie die eingangs zitierten Unternehmer – die Mitarbeiter in den Mittelpunkt und betrachtet diese als zentrale Quelle der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit. In diesem Sinne kann HRM als formalisierter Prozess des Managements

³ Für eine Abgrenzung siehe z.B. Neuberger (1997): *Personalwesen*. Stuttgart: Enke.

⁴ Storey (1992): *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford (UK): Blackwell, S. 2 f.

INHALT

- I. Einleitung
- II. Human Resource Management
- III. HRM und Governance in Familienunternehmen
- IV. Mitarbeiterselektion in Familienunternehmen
- V. Personalentwicklung in Familienunternehmen
- VI. Zusammenfassung

Keywords

Familienunternehmen;
Human Resource Management;
Mitarbeiterführung; Personalpolitik

von Mitarbeiter-Kapital betrachtet werden.

Zwei zentrale Elemente des HRM sind die Auswahl und Entwicklung passender Mitarbeiter, darüber hinaus wären noch Beurteilung und Entlohnung dieser Mitarbeiter zu nennen. Naturgemäß finden sich einige dieser Elemente in unterschiedlicher Ausprägung in nahezu allen Firmen. Bedeutend ist hier allerdings nicht das Vorhandensein einzelner Elemente, sondern deren systematische und integrative Vernetzung zu einem kongruenten HRM-System, welches sich aus der Personalpolitik des Unternehmens ableitet. Es hat sich empirisch gezeigt, dass die isolierte Anwendung einzelner Maßnahmen kaum einen

positiven Effekt erbringt, sondern dass diese Elemente nur durch verflochtene Maßnahmenbündel zur gewünschten Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen.⁵ Dies ist – nicht nur in Familienunternehmen – vielen Verantwortlichen nicht bewusst und führt vielerorts zu einer Enttäuschung mit personalbezogenen Maßnahmen („Haben wir alles schon gemacht, bringt aber nichts!“) und deren Beendigung. Die vermeintliche Wirkungslosigkeit solcher Einzelmaßnahmen führt auf Seiten von Mitarbeitern und Unternehmern zu einer kritischen Haltung gegenüber HRM und der Personalabteilung. Der falsche (d.h. solitäre) Einsatz von HRM-Elementen führt also zum genauen Gegenteil der intendierten Wirkung.

Zur nachteiligen Wirkung von Einzelmaßnahmen ohne einen integrativen HRM-Rahmen seien hier nur zwei Beispiele angeführt.

Beispiel 1:

Der Inhaber und Geschäftsführer eines großen Familienunternehmens ruft in heller Aufregung den Leiter eines MBA-Programms an: Er habe in den letzten drei Jahrgängen insgesamt fünf Führungskräften den MBA ermöglicht (Gesamtkosten pro MA inkl. Kurskosten, Freistellung, Reisekosten und Gastaufenthalt an einer US-Business School ca. 50.000,- €). Diese hätten alle innerhalb eines Jahres nach Erhalt des MBA in ein anderes Unternehmen gewechselt. Der Unternehmer macht den MBA-Leiter dafür verantwortlich und schwört, Mitarbeitern nie wieder solche Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Die Nachfrage, ob die Mitarbeiter Gelegenheit erhalten hätten die neugewonnenen Fähigkeiten einzusetzen und ob ihnen Entwicklungsperspektiven mit der erweiterten Qualifikation geboten

worden seien, muss der Unternehmer verneinen.

Beispiel 2:

Voller Stolz berichtet die Personalleiterin eines großen süddeutschen Maschinenbauers man habe jetzt auch das Seminar „Führen mit Maultieren“ (!) in das Entwicklungsprogramm für Nachwuchsführungskräfte aufgenommen. Auf die Fragen, nach welchen Faktoren die Aufnahme in dieses Programm erfolge, was man in solchen Seminaren denn lerne, und an welchen Kriterien sich die Nachwuchskräfte messen lassen müssen, kann weder die Personalleiterin noch der anwesende CEO eine Antwort geben.

Diese realen Beispiele lassen erahnen wie Unzufriedenheit auf beiden Seiten entstehen kann. Arbeitgeber führen Einzelmaßnahmen ein ohne Antezedenzien und Konsequenzen zu berücksichtigen. So erwarten im ersten Beispiel die nun höher qualifizierten Mitarbeiter zu Recht größere Verantwortungsbereiche, bessere Entlohnung und Karriereperspektiven; da sie diese nicht erhalten wenden sie sich vom Unternehmen ab. Im zweiten Beispiel werden Mitarbeiter – mehr oder minder zufällig – als Nachwuchsführungskräfte selektiert und durch Trainingsmaßnahmen ohne erkennbaren Zusammenhang zum nötigen Qualifikationsprofil weiterentwickelt. Der nächste Karriereschritt hängt hier zum Teil von der zufälligen Teilnahme am Programm und der idiosynkratischen Auswahl für eine Beförderung ab. Ein solches Karrieresystem erscheint den Nicht-Beförderten oder anderen Mitarbeitern wie eine Lotterie. Wenn Mitarbeiter ihre mögliche Karriere nicht an ihrem eigenen Engagement oder Fähigkeiten festmachen können führt dies zur Demotivation und senkt den Arbeitseinsatz aller Mitarbeiter.⁶

Beide Beispiele zeigen, wie wichtig ein integrativer Ansatz ist. Bei Familienunternehmen sind darüber hinaus noch einige zusätzliche Besonderheiten zu beachten.

III. HRM und Governance in Familienunternehmen

In der existierenden internationalen Literatur werden Familienunternehmen oft mit kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) gleichgesetzt. Diese Annahme ist nur teilweise richtig. Zum einen sind – insbesondere in Deutschland – viele Familienunternehmen den gängigen EU- und OECD-Definitionen von KMU längst entwachsen, zum anderen weisen Familienunternehmen jeder Größenklasse im Bezug zu vergleichbaren Nicht-Familienunternehmen unternehmerische und organisatorische Besonderheiten auf. Auch im direkten Vergleich von Familienunternehmen untereinander wird klar, dass man diese nicht über einen Kamm scheren kann. Die Governance von Familienunternehmen hängt parallel von der Größe und Komplexität des Unternehmens als auch von der Größe und Komplexität der Gesellschafterfamilie ab. Diese Faktoren sind nur teilweise abhängig von Alter und Größe des Unternehmens. Rüsen et al. (2012) charakterisieren vier grundlegende Ansätze, von denen drei im Folgenden mit Bezug zu HRM erläutert werden. Der vierte Ansatz (Investoren-Familie) unterscheidet sich im Professionalisierungsgrad des (HR-) Managements kaum von Nicht-Familienunternehmen und wird hier nicht gesondert betrachtet.⁷

Die **patriarchale Logik** findet sich vor allem in Unternehmen einfacher bis mittlerer Komplexität und kleineren Familien. Der Unternehmer als Patriarch vereint einen großen Teil des impliziten Wissens um Branche, Markt und Unternehmen in sich. Die

5 Subramony (2009): A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. In: Human Resource Management 48/5. S. 745 ff.

6 Backes-Gellner et al. (2001): Personalökonomik. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel. S. 172 ff.

7 Siehe hierzu ausführlich: Rüsen et al. (2012): Strukturelles Risiko und Mentale Modelle in Familienunternehmen. In: FuS 3/2012, S. 92 ff.

Existenz eines HR-Systems hängt hier von der persönlichen Einschätzung der Wichtigkeit solcher Maßnahmen ab. So führte z.B. ein Unternehmer ein HR-System in seinem mittelständischen Unternehmen ein, welches ursprünglich für anglo-amerikanische Großkonzerne entwickelt wurde. Trotz erheblicher Anpassungsbedarfe und Startschwierigkeiten hielt er an der Einführung fest, da er von den positiven Auswirkungen überzeugt war, und „seinen Leuten“ ein professionelles Arbeits- und Karriereumfeld bieten wollte. Zum jetzigen Zeitpunkt sind bereits erste positive Auswirkungen erkennbar. Nichtsdestotrotz sind solche Positivbeispiele Ausnahmen. Öfter findet sich in diesen Unternehmen eine stark informelle und individuelle Aushandlungslogik von HR-Maßnahmen, welche auf persönlicher Sympathie und wahrgenommener Loyalität der Mitarbeiter zu „ihrem“ Patriarchen beruht. Der Aufbau eines professionellen HRM ist hier im Hinblick auf die Nachfolgeplanung und den möglichen Aufbau eines familienexternen Managementteams zur Unterstützung der Nachfolger wichtig.

Das Modell der **professionellen Unternehmerfamilie** findet sich oft in mittel- bis hochkomplexen Unternehmen und kleineren und mittleren Familien. Die Familien führen das operative Geschäft als Top-Management-Team während die Nachfolgergeneration und Verwandte weitere Managementpositionen innehaben können. Der starke Zusammenhalt in der Familie ist hier zentraler Erfolgsfaktor. In diesen Firmen finden sich oft bereits Ansätze eines professionellen HRM, zumindest existieren in der Mehrzahl der Fälle formalisierte Personalabteilungen und einzelne HR-Elemente. Solche Unternehmen werden aufgrund des stabilisierenden Einflusses und Vertrauens in die Eigentümerfamilie von Produktions- und Verwaltungsmitarbeitern durchaus als Arbeitgeber geschätzt, da sie eine gewisse Jobsicherheit

versprechen. Andererseits haben diese Unternehmen größere Schwierigkeiten Fach- und Führungskräfte für sich zu gewinnen. Sie können Familienexternen nur begrenzte Aufstiegs- und Karrierechancen bieten. Die Mitarbeiter wissen, dass zentrale Positionen aktuell und zukünftig von Familienmitgliedern besetzt werden sollen. Gleichzeitig ist ihr Gestaltungsspielraum oft eingegrenzt und sie werden bei strategischen Entscheidungen nicht mit einbezogen, da diese in der Unternehmerfamilie und nicht im Unternehmen getroffen werden. Die Hauptschwierigkeit für diese Unternehmen liegt in der Aufgabe „gute“ Fach- und Führungskräfte zu finden und langfristig zu binden, welche sich sowohl in ihrem Aufstiegs- und Gestaltungswillen von der Familie bremsen lassen.⁸ Dies ist eine paradoxe Anforderung, da Aufstiegschancen den zentralen Motivator darstellen⁹ und der wahrgenommene Gestaltungsspielraum ein wichtiger Prädiktor für Mitarbeiterbindung ist.¹⁰ Diese Probleme relativieren sich allerdings bei steigender Unternehmensgröße und einer abnehmenden Zahl operativ tätiger Gesellschafter; trotzdem ist auch in solchen Konstellationen eine Professionalisierung des HRM kein Automatismus, sondern muss aktiv vorangetrieben werden.

Die Governance-Struktur der **aktiven Eigentümerfamilie** findet sich vornehmlich in komplexen und hochkomplexen Unternehmen und mittelgroßen bis sehr großen Gesellschafterfamilien. Hier ziehen sich die Familien auf die Kontrolle des Unternehmens durch Aufsichts- und Beiratspositionen zurück und überlassen die operative Steuerung des Unternehmens einem professio-

nellen externen Managementteam. Mit dieser Veränderung verschwinden die Probleme beschränkter Aufstiegs- und Gestaltungsmöglichkeiten externer Fach- und Führungskräfte weitgehend, während die positiven Aspekte welche Produktions- und Verwaltungsmitarbeiter mit der „Marke Familienunternehmen“ verbinden, erhalten bleiben. Dafür kommen eine Reihe neuer Probleme hinzu. Durch die größere Distanz der Unternehmerfamilie zum operativen Geschäft erhalten die familienexternen Manager diskretionäre Ermessensspielräume, welche diese ggf. auch opportunistisch nutzen. So kann das Management geschäftliche Entscheidungen treffen welche die eigene Karriere auf Kosten der familiär geprägten Unternehmenswerte fördern, z.B. Effizienzsteigerung durch Ersetzung von Stammpersonal durch Dienst- und Werkverträge, „Empire-Building“ durch unrentable Zukäufe, oder risikoreiche Investitionen. Da eine vollständige Kontrolle des operativen Geschäfts durch Aufsichtsgremien kaum möglich ist, kommt hier das nötige Vertrauen in die externen Fach- und Führungskräfte als wichtiger neuer Faktor hinzu.¹¹ Zur „Vertrauensfrage“ für die Unternehmerfamilie gesellt sich die „Standortfrage“ für externe Topmanager. Da fähige und passende Führungskräfte und Fachexperten Mangelware sind, können und müssen diese sich zwischen verschiedenen Karriereoptionen entscheiden. Die Attraktivität des Unternehmensstandorts und damit Lebensmittelpunkts der Familie wird dabei immer häufiger zu einem zentralen Entscheidungskriterium.¹² Familienunternehmen sind aufgrund ihrer Historie und regionalen Einbindung überdurchschnittlich oft an ländliche Standorte gebunden und gelten bei dieser Zielgruppe (bzw.

8 Wiesner and McDonald (2001): Bleak house or bright prospect? Human resource management in Australian SMEs. In: Asia Pacific Journal of Human Resources 39/2. S. 31 ff.

9 Backes-Gellner et al. (2001): Personalökonomik. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel. S. 158 ff.

10 Harter et al. (2002): Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. In: Journal of Applied Psychology 87/2. S. 268 ff.

11 Fama and Jensen (1983): Separation of Ownership and Control. In: Journal of Law and Economics 26/2. S. 301 ff.

12 Florida (2006): The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent. In: Liberal Education 92/3. S. 22 ff.

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

Das Konstrukt der mentalen Modelle eignet sich – wie alle Typologien – eher zur Annäherung an ein Phänomen als zur genauen Abgrenzung von Idealtypen. Dementsprechend variieren auch die tatsächlichen Anforderungen an und Prioritäten von HRM-Elementen von Unternehmen zu Unternehmen. Im Folgenden werden Mitarbeiterselektion und Personalentwicklung als zentrale Elemente des HRM vertieft betrachtet. Die Konzentration auf diese beiden Elemente ist nicht nur der gebotenen Kürze des Artikels geschuldet, sondern auch der Tatsache, dass es sich um zwei vernachlässigte, einflussreiche, aber kurz- bis mittelfristig änderbare Bereiche handelt.

IV. Mitarbeiterselektion in Familienunternehmen

Die Praxis der Mitarbeiterauswahl ist ein entscheidender Erfolgsfaktor im HRM; alle weiteren Gestaltungsmöglichkeiten hängen von der Rekrutierung fähiger und passender Mitarbeiter ab. Neben einer mehr oder minder ausgeprägten Verflechtung von Familie und Unternehmen (s.o.) sind Zuschnitte von Positionen in Familienunternehmen informeller und weniger spezialisiert als in anderen Unternehmen. Die gängige und oft gehörte Empfehlung lautet hier die Mitarbeiter zunächst nach ihrer

Passung zum Unternehmen auszuwählen und dann deren Fähigkeiten „on-the-job“ zu entwickeln.¹³ Schaut man sich dazu die empirische Evidenz als auch die Ausgestaltung in Unternehmen an, ergibt sich ein differenziertes Bild. So ist es zwar richtig, dass die Auswahl auf Grundlage einer organisationalen Passung (person-organization-fit) die Fluktuationsrate senkt, allerdings hängt die Bindung und Zufriedenheit – und damit indirekt die Produktivität – der Mitarbeiter von der Passung der Mitarbeiterfähigkeiten zu den Stellenanforderungen (person-job-fit) und der Beziehung zur Führungskraft ab (person-supervisor-fit).¹⁴

Die erfolgreiche Besetzung einer Position, deren Anforderungen generalistischer sind als in anderen Unternehmen stellt höhere Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter. Dies führt, so denn tatsächlich die organisationale Passung im Auswahlprozess priorisiert wird, zu einem erhöhten Personalentwicklungsbedarf (dazu siehe unten). Gleichzeitig stellt das Standardrepertoire zur Selektion von Mitarbeitern sehr gute Methoden zum Abgleich von „harten Fakten“ (Ausbildung, Branchenerfahrung,...) und Jobprofilen bereit, Methoden zur Beurteilung weicher Faktoren wie Übereinstimmung mit Werten der Unternehmens- und Familienkultur stellen die Beurteilenden jedoch vor besondere Anforderungen und bedürfen im Regelfall einer besonderen sozialpsychologischen Ausbildung. Das oft zitierte Bauchgefühl reicht hier nicht aus! Z.B. berichtete ein Inhaber vor gut zwei Jahren, er habe seinen neuen CFO nach Bauchgefühl eingestellt, vor einigen Wochen teilte er mit, er habe eben diesen CFO eines Morgens nach Bauchgefühl

13 Zur Phänomenologie der Rekrutierung und Bindung in Familienunternehmen siehe auch: Wimmer (2014): Wie familiär sind Familienunternehmen? S. 37 f. In: Geramanis und Hermann (Hrsg.): Organisation und Intimität. Heidelberg: Carl-Auer.

14 Kristof-Brown et al. (2005): Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. In: Personnel Psychology 58/2. S. 52 ff.

wieder entlassen. Sowohl das Einstellungsangebot als auch die Entlassung kam für den betroffenen Mitarbeiter „wie aus heiterem Himmel“. Befragt man andererseits Konzernmanager dazu, was sie mit Familienunternehmen verbinden, dann schildern diese überdurchschnittlich oft, dass sie diese als Option sehen, aus dem stressigen Konzernjob auszusteigen und „eine ruhige Kugel zu schieben“. Diese Phantasie belegt ein gefährliches Missverständnis und könnte bei solchen Kandidaten eine Motivation erzeugen sich im Auswahlverfahren strategisch zu verhalten, um den vermeintlich ruhigen Job doch noch zu ergattern. Zusammenfassend sei hier also noch einmal die Wichtigkeit einer auch sozialpsychologisch fundierten Auswahl und damit besondere Qualifikation der Auswählenden betont.

V. Personalentwicklung in Familienunternehmen

Personalentwicklung (PE) lässt sich aus Unternehmenssicht anhand zweier Dimensionen differenzieren. Zum einen unterscheidet man PE-Maßnahmen nach ihrer Spezifität oder Generalisierbarkeit. Je spezifischer eine Maßnahme, desto eher lässt sich das erlangte Wissen nur auf den aktuellen Job in der aktuellen Firma anwenden, z.B. Einblick in die historische Entwicklung und Eigenheiten bestimmter Kunden-Lieferanten-Beziehungen, die einem Mitarbeiter ermöglichen den Geschäftspartner „richtig anzupacken“. Je generalisierbarer das vermittelte Wissen, desto eher kann es auch in anderen Kontexten von Nutzen sein, z.B. eine SAP-Schulung. Je informeller eine Qualifizierungsmaßnahme, desto mehr ist sie in die tägliche Arbeit integriert und wird quasi beiläufig mitgelernt, z.B. organisationale Routinen und Rituale. Je formalisierter die Maßnahme desto größer ist meist auch die organisatorische, inhaltliche und räumliche Distanz zum Job, z.B. ein MBA-Studium. Für Mitarbeiter kommt

eine weitere Unterscheidung hinzu: Dient die Maßnahme eher dazu ihn für seine aktuelle oder nächste Position im Unternehmen fit zu machen (Koordinationsfunktion) oder dient die Maßnahme eher seiner persönlichen Weiterentwicklung, auch wenn diese nur in indirektem Zusammenhang mit seiner Job-Performance steht (Motivationsfunktion)?¹⁵

Familienunternehmen tendieren zum verstärkten Einsatz spezifisch-informeller PE-Maßnahmen. Dies hat mehrere Gründe. Zunächst sind Familienunternehmen in ihren Abläufen und Routinen informeller als andere Unternehmen. Dies ist nur zum kleinen Teil auf einen geringeren Professionalisierungsgrad zurückzuführen. Vielmehr sind sich Familienunternehmen bewusst, dass ihre Informalität Ausdruck der organisationalen und nicht-imitierbaren Verwobenheit von Ressourcen ist, welche ihnen langfristige Wettbewerbsvorteile ermöglichen. Solche Routinen zu formalisieren (z.B. Dokumentation der o.g. Kunden-Lieferanten-Beziehungen in CRM-Systemen) und damit kopierbar zu machen, steht also dem ureigenen Interesse des Familienunternehmens entgegen.¹⁶ Ein weiterer Grund ist, dass Familienunternehmen bemüht sind, Mitarbeiter langfristig an sich zu binden. Da es für sie schwerer ist die passenden Mitarbeiter (siehe Selektion) zu finden sind sie darauf bedacht Fluktuation zu vermeiden. Da generalisierbare PE-Maßnahmen, insbesondere wenn sie aus Sicht des Unternehmens nur im indirekten Bezug zu den Aufgaben des Mitarbeiters stehen, seine Chancen am Arbeitsmarkt – und damit die Fluktuationsrate – erhöhen, schrecken Familienunternehmen eher vor solchen Maßnahmen zurück. Versetzt man sich in die Lage

eines (potenziellen) Mitarbeiters führt die Entscheidung für eine Karriere im Familienunternehmen zu hohen Wechselkosten. Zunächst muss er sich oft für einen Standort entscheiden, der ihm wenige alternative Arbeitgeber bietet und im Folgenden soll er in spezifisches und nicht transferierbares Wissen investieren. D.h. je größer der Standortnachteil und je geringer generelle PE-Maßnahmen desto mehr liefert er sich dem Arbeitgeber aus und verringert seine Verhandlungsmacht. Sieht man von der grundsätzlichen Gefahr eines Arbeitsplatzverlustes durch Insolvenz ab, so bleibt die Gefahr in der Karriereentwicklung und Entlohnung hinter den eigenen Ansprüchen und Erwartungen zurückzubleiben. So ist der Fall einer talentierten Nachwuchskraft bekannt, die vom Inhaber seit Jahren mit den Worten „Sie haben hier gebaut und zwei schulpflichtige Kinder, wir sind der einzige Arbeitgeber im weiteren Umkreis. Versuchen Sie doch, sich wegzubewerben!“ klein gehalten wird. Umgekehrt bedeutet dies: Das zusätzliche Angebot von formalisierten PE-Maßnahmen zu generalisierbarem Wissen, welches ggf. auch nur der persönlichen Weiterentwicklung des Mitarbeiters dient, sichert den Mitarbeiter gegen wahrgenommene Karriererisiken ab. Ein breites und abgestimmtes PE-Angebot steigert die Arbeitgeberattraktivität und vergrößert den Kandidatenpool. So können auch Standortnachteile ausgeglichen werden.

VI. Zusammenfassung

Wer passende und fähige Mitarbeiter in seinem Unternehmen haben möchte, der darf Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern nicht getrennt denken. Die Governance von Familienunternehmen (mentale Modelle) und ihre besonderen Stellenprofile (informell, generalistisch, flache Hierarchien) führen zu erweiterten sozialen und fachlichen

Qualifikationsanforderungen an Nachwuchs-, Fach- und Führungskräfte. Die Mitarbeiterauswahl darf sich daher weder auf die Prüfung der organisationalen noch fachlichen Passung beschränken. Bei einer sinnvollen Priorisierung auf Werte und Charakter eines potenziellen neuen Mitarbeiters auf Kosten möglicher fachlicher Kompetenzen müssen bereits zum Eintritt ins Unternehmen fachliche Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart werden. Ebenso ist eine langfristige Personalplanung notwendig, da ein solcher Kompetenzerwerb eine gewisse Zeit in Anspruch nimmt.

Gleichzeitig muss ein Verständnis dafür herrschen, dass Personalentwicklungsmaßnahmen nicht nur der direkten Produktivitätssteigerung dienen, sondern auch der Motivation und der Absicherung von Arbeitsmarktrisiken der Beschäftigten dienen. Dies wirkt sich wiederum auf die Arbeitgeberattraktivität aus und ermöglicht eine bessere Mitarbeiterauswahl. Die verbreitete Furcht, dass durch formale und generalisierbare PE-Maßnahmen höhere Kosten entstehen, welche nicht direkt in gesteigerte Produktivität umgesetzt werden, und darüber hinaus noch die Fluktuationsrate steigt, ist nicht ganz unberechtigt. Diesem Kosteneffekt sollte eine langfristige Bindung der passenden Mitarbeiter durch verbesserte Auswahl entgegenstehen.

Mitarbeiterauswahl und -entwicklung stellen nur zwei, wenn auch wichtige, Facetten der HRM-Philosophie dar. Weitere Elemente, welche mit diesen verzahnt werden müssen, sind z.B. die Personalbeurteilung, Entlohnung und Karriereplanung. Festzuhalten bleibt im Sinne der eingangs erwähnten Zitate, dass die Festlegung die Ableitung der HR-Politik aus den unternehmerischen und familiären Werten, wie auch der strategischen Planung eine genuin unternehmerische Aufgabe ist, welche nicht komplett an die Personalabteilung delegiert werden kann.

15 Backes-Gellner et al. (2001): Personalökonomik. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel. S. 18 ff.

16 Teece (2007): Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. In: Strategic Management Journal 28/13 S. 1319 ff.