

Führungswechsel

Auswirkungen auf Führungs- und Unternehmenskultur



Energie durch Entwicklung

Victoria Gerards

Magazin 3-2016

Energie durch Entwicklung – Victoria Gerards
Hufeisen 13 – D-41352 Korschenbroich – Telefon +49 (0) 2161 937 28 20
info@energie-durch-entwicklung.com – www.energie-durch-entwicklung.com

EDITORIAL

Führungswechsel – nicht nur in der Politik aktuell ein viel diskutiertes Thema, sondern auch für viele Unternehmen immer wieder eine neue Herausforderung. Sei es der Wechsel einer Führungskraft im mittleren Management, der Wechsel eines Geschäftsführers oder der Unternehmerwechsel in einem Familienunternehmen, es braucht stets hohe Achtsamkeit und Fingerspitzengefühl, um aus einem solchen Wechsel einen vollen Erfolg zu machen. Dabei spielt auch die Führungs- und Unternehmenskultur eine wichtige und zentrale Rolle. Oft ist ein Führungswechsel eine gute Gelegenheit, die Führungs- und Unternehmenskultur kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls an ihr und mit ihr zu arbeiten!

Mit dieser Ausgabe des Energie durch Entwicklung MAGAZINs möchten wir Ihnen verschiedene Blickwinkel und Impulse bieten, wie Sie den nächsten Führungswechsel erfolgreich gestalten können.

Viel Spaß beim Lesen!

Herzliche Grüße

Victoria Gerards



INHALT

- 04 VICTORIA GERARDS
Führungswechsel und Unternehmenskultur – Wechselwirkungen und Chancen
- 09 DR. UWE MACHWIRTH
Performance Management – und plötzlich soll alles schlecht sein?
- 13 BRITTA KAMANN
Recruiting von Führungskräften – Chancen und Herausforderungen
- 16 STEFAN LAMMERS
Unterschätzen der stillen und offenen Erwartungen an die neue Rolle
- 18 VICTORIA GERARDS
Besonderheiten der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen
- 22 AUSBLICK

IMPRESSUM

(Energie durch Entwicklung MAGAZIN 3-2016; Stand: 4. Oktober 2016)

HERAUSGEBERIN:

Victoria Gerards – Energie durch Entwicklung
Hufeisen 13
D-41352 Korschenbroich
Tel. +49 (0) 2161 937 28 20

www.energie-durch-entwicklung.com
info@energie-durch-entwicklung.com

IHRE EXPERTEN IM ÜBERBLICK



VICTORIA GERARDS

Expertin für Change Management, Führungs- und Unternehmenskultur



DR. UWE MACHWIRTH

Experte für Vergütungsmanagement und HR Prozesse



BRITTA KAMANN

Expertin für Recruiting, Vertrieb und Personalentwicklung



STEFAN LAMMERS

Experte für Executive Coaching und High Performance Teams



Die ausführlichen Beraterprofile finden Sie auf www.energie-durch-entwicklung.com/berater

FÜHRUNGSWECHSEL UND UNTERNEHMENSKULTUR – WECHSELWIRKUNGEN UND CHANCEN

VICTORIA GERARDS

Besonders in kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie in Familienunternehmen prägt die Geschäftsführung die Unternehmenskultur maßgeblich. Welche Konsequenzen dies für einen Führungswechsel, zum Beispiel eine Nachfolgeregelung, hat, wird in diesem Artikel beleuchtet.

Zunächst einmal sei eine allgemeine Definition des Kulturbegriffs vorweggenommen, um diesen dann in Verbindung mit dem Unternehmenskulturbegriff zu setzen. Christine Mattl definiert Kultur als „ein System von miteinander geteilten Bedeutungen, das auf einer bedeutungsgebenden Ordnung basiert. Kultur ist ein komplexes System verschiedener Typen von Zeichen, die auf vorhersagbare Weise in Repräsentationsmustern zusammenhängen. Individuen oder Gruppen können diese nutzen, um Mitteilungen zu konstruieren oder auszutauschen.“ Das bedeutet, dass die Individuen oder Gruppen, die in einer bestimmten Kultur zusammenleben, ein gleiches Verständnis haben. Diese bedeutungsgebende Ordnung in der Definition bedingt allerdings, dass Kulturen nur mitsamt ihrem Kontext erfahrbar und verstehbar sind. Es lässt sich also festhalten, dass eine Kultur stets in ihrer Gesamtheit und in ihrem Kontext betrachtet werden muss, um die Repräsentationsmuster richtig deuten und die Kultur wirklich gut verstehen zu können.

Eine weitere Definition von Kultur liefern Katja Hagemann und Alexander Thomas: Kultur wird hier definiert als „ein universelles, aber für eine Gesellschaft, Nation, Organisation und Gruppe typisches Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet (z.B. Sprache, bedeutungshaltige Zeichen, typische Verhaltensweisen) und in der jeweiligen Gesellschaft, Organisation, Gruppe usw. tradiert. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft. Das Orientierungssystem ermöglicht den Mitgliedern der Gesellschaft ihre ganz eigene Umweltbewältigung, es erlaubt eine rasche Kommunikation, erleichtert die Orientierung in komplexen sozialen Feldern und fördert die reibungslose und effek-

tive interpersonale Kooperation.“ Auch diese Kulturdefinition drückt aus, dass die Kultur es einer Gruppe, welcher Art auch immer, ermöglicht, mit Einflussfaktoren von außen bzw. Problemen und Schwierigkeiten umzugehen und diese erfolgreich zu meistern.

Diese allgemeinen Kulturdefinitionen lassen sich im Rahmen einer Unternehmenskulturdefinition spezifizieren. Das Verständnis der Unternehmenskultur ist essentielle Voraussetzung für jeden Manager und Unternehmensleiter.

Die Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens kann nur mit einem tiefen Verständnis unternehmenskultureller Prozesse erhalten bleiben.

Mangelnde Lernbereitschaft und Widerstand gegen Veränderungen sind ein allgegenwärtiges und viel besprochenes, aber kaum je wirklich verstandenes Phänomen. Um zu verstehen, warum Organisationen, ganze Unternehmen oder Teams keine Lernbereitschaft zeigen und sich gegen jegliche Veränderungen wehren, obwohl der Leiter der Organisation, des Unternehmens oder Teams Neuerungen gegenüber aufgeschlossen ist, muss man das Wirkgefüge dieser Gruppen ergründen.

Die Kultur, die in Gruppen jeglicher Art herrscht, wird nicht nur durch die Führungskraft geprägt. Kulturen beginnen mit Führungspersönlichkeiten, die ihre eigenen Werte und Prämissen auf eine Gruppe übertragen. Hat diese Gruppe Erfolg und werden die Grundannahmen als selbstverständlich angenommen, dann etabliert sich eine Kultur, die für spätere Generationen von Mitgliedern die akzeptablen Formen von Führung festlegt. Das heißt: jetzt ist es die Kultur, die Führung definiert. Das bedeutet, dass bei Gründung einer Gruppe der Leiter seine Werte und Grundannahmen auf die Gruppe überträgt und die Gruppe diese Werte und Grundannahmen akzeptiert. Sobald dies der Fall ist und die Gruppe als homogen hinsichtlich ihrer Wertvorstellungen und Grundannahmen agiert, kann von einer Kultur gesprochen werden, die dann an neu der Gruppe beitre-



tende Mitglieder weitergegeben wird und der sich die neuen Mitglieder unterordnen müssen. Das bedeutet allerdings nicht, dass die Gruppe blind und naiv alle durch den ursprünglichen Gruppenleiter vorgegebenen Werte übernimmt. Vielmehr müssen diese Werte einen Mehrwert zum Leben der Gruppenmitglieder hinzufügen, den Gruppenmitgliedern einen Vorteil bieten können. Der Begriff Kultur wird sich als besonders konstruktiv erweisen, wenn er einen Beitrag zum besseren Verständnis der verborgenen und komplexen Aspekte des Lebens in einem Unternehmen leistet. Allerdings hat nicht jede Gruppe automatisch eine eigene Kultur. Diese muss sich im Laufe der Zeit durch gemeinsame Gruppenerfahrungen und -erlebnisse erst bilden.

Aspekte von Unternehmenskultur

Einer der entscheidendsten Aspekte von Unternehmenskultur ist, dass eine Gruppe bestimmte Dinge, d.h. Ansichten, Verhaltensweisen etc. teilt oder gemeinsam vertritt. Diese äußerlichen Phänomene beschreibt Edgar Schein wie folgt:

- Wiederkehrende Verhaltensweisen in der Interaktion: die Sprache, die entstehenden Bräuche und Traditionen und die in einer Vielzahl von Situationen angewandten Rituale.
- Gruppennormen: die impliziten Maßstäbe und Werte, die sich in Arbeitsgruppen entwickeln, wie zum Beispiel die Norm „gutes Geld für gute Arbeit“.
- Bekundete Werte: die artikulierten und öffentlich vertretenen Prinzipien und Werte, die die Gruppe nach eigenem Bekunden befolgt, wie etwa „Produktqualität“ oder „Preisführerschaft“.
- Offizielle Philosophie: die umfassende Politik und Ideologie, nach denen sich eine Gruppe im Umgang mit Aktionären, Mitarbeitern, Kunden und anderen entscheidenden Personen richtet.
- Spielregeln: die stillschweigend akzeptierten Regeln für das Überleben im Unternehmen; die „Finessen“, die der Neuling erst lernen muss, um zum akzeptierten Mitglied aufzusteigen; die Art „wie es bei uns läuft“.

- Klima: die durch das Ambiente und die Umgangsformen der Unternehmensangehörigen untereinander sowie mit Kunden und anderen Außenstehenden hervorgerufene Stimmung innerhalb einer Gruppe.

- Verwurzelte Talente: die besonderen Fähigkeiten, die Gruppenmitglieder zur Bewältigung bestimmter Aufgaben benötigen; das Geschick, gewisse Dinge von Generation zu Generation weiterzugeben, ohne sie unbedingt schriftlich festhalten zu müssen.

- Denkgewohnheiten, geistige Modelle und/oder linguistische Paradigmen: der gemeinsame kognitive Rahmen, der den Mitgliedern einer Gruppe Wahrnehmungen, Gedanken und Sprache vorgibt und in dem die neuen Mitglieder in einem Sozialisationsprozess unterwiesen werden.

- Gemeinsame Bedeutungen: die in der Interaktion der Gruppenmitglieder entstehenden Übereinkünfte.

- Symbole mit Integrationskraft: Die Vorstellungen, Gefühle und Bilder, die von Gruppen zur eigenen Charakterisierung entwickelt werden, die sie nicht unbedingt bewusst wahrnehmen müssen und die sich dennoch in Gebäuden, in der Büroeinrichtung und in anderen materiellen Artefakten der Gruppe manifestieren. Diese Ebene der Kultur spiegelt im Gegensatz zur kognitiven und bewertenden Einschätzung die emotionalen und ästhetischen Reaktionen der Gruppenmitglieder wieder.

Diese Phänomene sind für Außenstehende oder neu der Gruppe beitretende Mitglieder leicht ersichtlich bzw. identifizierbar, aber nicht unbedingt leicht interpretierbar. Allerdings machen diese äußerlichen Phänomene alleine noch nicht die Unternehmenskultur aus.

Ein tieferes Verständnis von Fragen der Kultur in Gruppen und Unternehmen ist erforderlich, um ihre Abläufe zu entschlüsseln und, noch wichtiger, die Prioritäten für die Unternehmensführung auszumachen. Denn zu den entscheidendsten

Aufgaben der Führung gehören die Schaffung, das Management und manchmal sogar die Zerstörung einer Kultur. Jedem strategisch orientierten Entwicklungsprozess muss also die Kenntnis und Analyse der Unternehmenskultur vorangehen. Die Unternehmenskultur bildet den Rahmen, in dem sich das Management eines Unternehmens bewegen kann.

Modell der Unternehmenskultur nach Edgar H. Schein

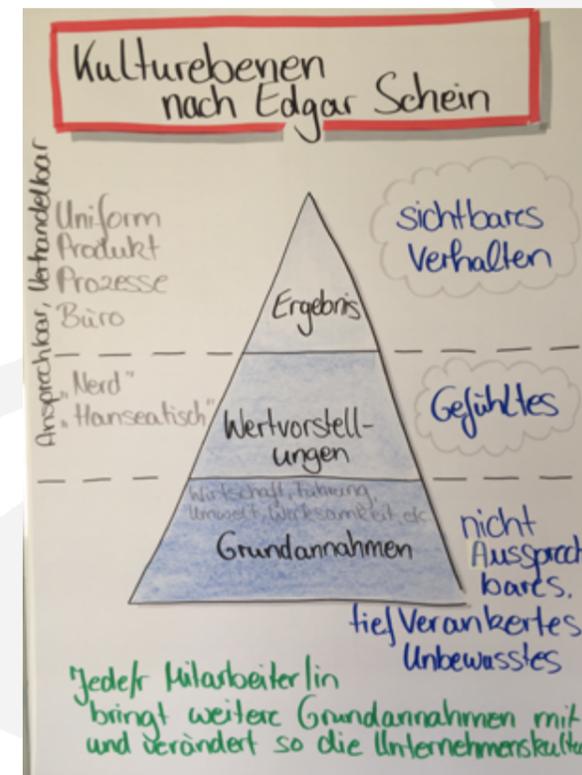
Edgar H. Schein definiert die Kultur einer Gruppe grundsätzlich wie folgt: „Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.“ Dabei geht Schein von einer relativ stabilen Gruppe aus, deren Mitglieder über längere Zeit der Gruppe angehören und nicht permanent wechseln. Dadurch entwickelt die Gruppe eine Geschichte gemeinsamer Lernerfahrungen, wie sie mit Hilfe der in der Gruppe geltenden Werte und Grundprämissen Probleme und Herausforderungen gemeinsam bewältigt.

Diese Kultur kann auf unterschiedlichen Ebenen analysiert werden. Mit Ebene ist dabei der Grad der Sichtbarkeit der Kultur gemeint, die sich einem Beobachter erschließt.

Edgar Schein: Ebenen der Kultur Bedeutung der Unternehmenskultur für die Nachfolge

Eine Unternehmensnachfolge bedeutet eine grundlegende Änderung für ein Unternehmen. Es verliert nach vielen Jahren, meist Jahrzehnten, seine Führungspersönlichkeit, die maßgeblich zur Prägung und zum Erfolg des Unternehmens beigetragen hat. Eine Unternehmensnachfolge bringt somit tiefgreifende Veränderungen für das Unternehmen und seine Mitarbeiter mit sich. Oft wollen die Nachfolger notwendige Modernisierungen vornehmen oder planen sonstige Veränderungs-

en für das Unternehmen, die in ihren Augen für die Zukunft wichtig sind. Die Beachtung der Kultur ist dabei für die Nachfolger essenziell, gleichwohl wird diese häufig vernachlässigt.



Wenn man die Struktur der Grundprämissen einer Kultur nicht entschlüsselt, kann man auch die Artefakte nicht richtig interpretieren und die Glaubwürdigkeit der artikulierten Werte nicht angemessen beurteilen.

Die Essenz einer Kultur liegt in der Struktur ihrer grundlegenden Annahmen. Erst wenn man diese begriffen hat, erfasst man auch die Oberflächenschichten und ist imstande, sich wirklich darauf einzustellen. Nur durch eine genaue Analyse der Kultur, durch ein tiefgehendes Verständnis ihrer Struktur und ihrer Hintergründe, kann der Nachfolger Veränderungen im Unternehmen einleiten, die dann auch von den Mitarbeitern getragen werden. Handelt der Nachfolger nicht im Sinne der Unternehmenskultur, werden sich die Mitarbeiter und damit das Unternehmen gegen seine Pläne stellen und sich jeglichen Veränderungen gegenüber sperren.

Für die Prozessbegleitung einer Unternehmensnachfolge mit dem Ziel einer nachhaltigen Nachfolgeregelung ist es also von zentraler Bedeutung, die Unternehmenskultur in den Nachfolgeprozess zu integrieren.

Analyse und Entwicklung der Unternehmenskultur

Nun stellt sich die Frage, wie die Unternehmenskultur im Rahmen des Nachfolgeprozesses ausreichend beachtet und entsprechend weiterentwickelt werden kann. Dies erfolgt idealerweise im Rahmen eines agilen 6-Schritte-Prozesses:

• Kultur-Analyse

Das tiefgehende Verständnis für die Unternehmenskultur kann nur durch eine intensive Analyse erlangt werden. Hierfür sind Mitarbeiterbefragungen eher weniger geeignet, da diese maximal einige Artefakte, öffentlich bekundete Werte und vielleicht noch ein oder zwei grundlegende Annahmen identifizieren. Die unausgesprochenen kollektiven Grundüberzeugungen können über eine Mitarbeiterbefragung mittels Fragebogen nicht identifiziert werden. Das Ergebnis einer solchen Mitarbeiterbefragung mittels Fragebogen kann ein Abbild des Unternehmensklimas sein, das aber nicht mit der tiefgehenden Kulturanalyse verwechselt werden darf.

Die Kultur eines Unternehmens identifiziert man am besten in einer Gruppenarbeit (gemeinsame Workshops), indem man langjährige und neue Mitarbeiter in Kleingruppen mischt und an einem konkreten Beispiel die drei Ebenen erarbeitet. Dies ist ein mehrstündiger Prozess pro Gruppe und sollte mit mehreren Gruppen wiederholt werden. Die Ergebnisse der einzelnen Gruppenarbeiten müssen dann konsolidiert werden, um einen umfassenden Eindruck über die Unternehmenskultur zu erlangen.

Schritte der Kulturentwicklung

- **Zielbild**

Im Anschluss daran sollte sich der neue Unternehmer darüber klar werden, in welche Richtung das Unternehmen entwickelt werden soll. Ausgehend von der Unternehmensvision/-strategie und den Unternehmenszielen muss ein Zielbild formuliert werden. Dies ist anfänglich oft noch vage und wird im Laufe des iterativen Prozesses kontinuierlich nachgeschärft.

- **Gap-Analyse**

Das Zielbild wird mit der Kultur-Analyse abgeglichen. Übereinstimmende Bereiche werden als Ankerpunkte ebenso betont, wie die Bereiche, in denen es noch große Differenzen gibt. Wichtig in diesem Schritt ist es, ein gemeinsames Verständnis für beide Bereiche zu bekommen, die Ankerpunkte gemeinsam entsprechend zu würdigen und sich den Differenzbereichen gemeinsam bewusst zu werden.

- **Handlungsfelder**

Auf Basis der Gap-Analyse werden für die Bereiche, in denen es eine Differenz zwischen Zielbild und Kultur-Analyse gibt, Handlungsfelder identifiziert. Wie kann der sichtbare Bedarf gedeckt werden? In welchen Bereichen muss Veränderung geschehen? Auch hier ist es wichtig, dass sich alle Beteiligten über die Handlungsfelder und damit auch die Entwicklungsrichtung einig sind.

- **Entwicklungsmaßnahmen**

Für jedes Handlungsfeld gilt es nun, die geeigneten Maßnahmen zu planen und durchzuführen, ihre Wirkung zu messen und die Nachhaltigkeit sicherzustellen. Dabei können die Maßnahmen von Führungskräfteentwicklung über Personalentwicklung bis zu Veränderung der Büroräume, Arbeitsprozesse oder des Brandings führen.

- **Reflektion und Weiterentwicklung**

Ein Kultur-Entwicklungsprozess ist immer auch ein iterativer agiler Prozess. Daher müssen die Handlungsfelder und Entwicklungsmaßnahmen immer wieder kritisch reflektiert und hinterfragt werden. Falls erforderlich müssen entsprechende Änderungen in der Vorgehensweise vorgenommen werden. Grundsätzlich lohnt es sich, verschiedene Maßnahmen mit Pilotgruppen zu testen, bevor sie mit der gesamten Organisation durchgeführt werden, um Aufwand, Zeit und Kosten zu sparen.

Fazit

Chancen der Unternehmenskultur-Entwicklung

Die Entwicklung einer Unternehmenskultur ist ein langwieriger und aufwändiger Prozess. Es braucht viel Willen, Mut und Durchhaltevermögen, vor allem von Seiten des Unternehmers und der Führungskräfte. Die Mühe lohnt sich, denn durch eine gute, flexible und dynamische Unternehmenskultur kann die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig gesichert werden. Die Resilienz der Organisation wird um ein Vielfaches gestärkt, Mitarbeitergewinnung und -bindung erleichtert, die Produktivität der Organisation erhöht. Die positiven Auswirkungen auf die Kundenorientierung sowie den Kundenservice, aber auch auf sonstige Beziehungen zu Lieferanten und Partnern werden nachhaltig gestärkt. Eine Kulturentwicklung ist also ein Investment, das sich langfristig auszahlt.

Victoria Gerards

PERFORMANCE MANAGEMENT – UND PLÖTZLICH SOLL ALLES SCHLECHT SEIN?

DR. UWE MACHWIRTH

Wo man sich in den letzten Jahren doch richtig viel Mühe gegeben hat, seine Personalentwicklung und sein Performance-Management konzeptionell richtig aufzustellen: Man hat sich die Strategie des Unternehmens angesehen, daraus in mühevoller Kleinarbeit wichtige Kompetenzen für Mitarbeiter und Führungskräfte abgeleitet (über die diese in abgestufter Ausprägung verfügen sollen) und dann entsprechende Entwicklungsmaßnahmen erarbeitet, die dies auch sicherstellen und schließlich einen umfassenden Gesprächsprozess eingeführt, der dafür sorgt, dass sich Führungskraft und Mitarbeiter in einem strukturierten, an Kompetenzabgleichen und Zielerreichungsgraden objektivierten Dialog über Stärken und Schwächen des Mitarbeiters (vor dem Hintergrund der Arbeitsplatzanforderungen) und seiner Weiterentwicklungsmöglichkeiten intensiv und offen unterhalten.

Und was muss man derzeit in vielen Fachzeitschriften des Personalmanagements lesen? Dass diese Methode total überholt ist, dass sie keinen offenen Dialog zwischen Mitarbeiter und Führungskraft zulässt, dass die Rückmeldung in Form von Kompetenzniveaus/Noten oder Smilies beim Mitarbeiter Angst auslöst und so einen offenen Dialog verhindert. Und letztlich, dass sich der ganze Aufwand überhaupt nicht lohnt, dass

hier nicht die Erfolge erzielt werden, die man sich davon versprochen hat.

Bitte missverstehen Sie mich nicht. Ich gehöre sicherlich nicht der "Das-haben-wir-schon-immer-so-gemacht"-Fraktion an. Im Gegenteil. Ich halte konstruktiv-kritisches Hinterfragen, organische Verbesserungen und Innovationen für ein ganz entscheidendes Element, um kontinuierlich zu wachsen und besser zu werden. Wie heißt es doch so schön im Qualitätsmanagement? Das Gute ist der Feind des Besseren. Lebt doch letztlich auch die Beratungs- und Trainings-Branche davon, dass man alle paar Jahre eine neue Sau findet, die man durchs Dorf treiben kann. Ich werde aber hellhörig, wenn plötzlich Pauschalverurteilungen stattfinden, wenn plötzlich alles ganz falsch ist, was über die letzten 10 oder 15 Jahre ganz richtig war. Dann drängt sich mir das Bild auf, dass hier vielleicht vor lauter Euphorie oder Profilierungsbedürfnis einiger Autoren das Kind mit dem Bade ausgeschüttet wird.

Erfolgreiches Handeln verbindet Bewährtes mit Neuem

Mit diesem Motto habe ich bisher immer gute Erfahrungen gesammelt, da dies eher meiner Beratungsphilosophie entspricht. Das ist zwar nicht so

DR. UWE MACHWIRTH

Dr. Uwe Machwirth verfügt über fast 25 Jahre Erfahrung im Bereich des strategischen Personalmanagements. Sein beruflicher Werdegang führte ihn durch die Branchen Kreditwirtschaft, Einzelhandel, Metall- und Elektroindustrie sowie Kommunikationswirtschaft, zuletzt als leitender Angestellter. Seit über 10 Jahren ist er selbständiger HR-Berater mit den Themenschwerpunkten Vergütungsmanagement, HR-Wertschöpfungsmanagement und HR-Strategie. Er ist spezialisiert auf das Thema Culture Based Pay.

Sein inhaltlicher Beratungsansatz besteht in der Bewahrung von Bewährtem bei gleichzeitiger Integration neuer Ansätze.



reißerisch und führt auch nicht zu so hoher medialer Aufmerksamkeit wie das oben skizzierte Vorgehen, bringt aber deutlich praxisnähere Lösungen. Lassen Sie uns deshalb in diesem Artikel eine konstruktiv-kritische Bestandsaufnahme zum aktuellen Diskussionsstand rund um Beurteilungs- und Entwicklungssysteme machen.

Richtig ist sicherlich, dass die meisten Kompetenz-einschätzungssysteme hinter den Erwartungen zurückbleiben. So ist die Differenzierung in den Systemen zwischen guten und schlechten Mitarbeitern sicherlich geringer, als sie stochastisch sein müsste. Auch die inhaltliche Qualität, in der viele Gespräche geführt werden (Zeitknappheit aufgrund anderer wichtiger Tätigkeiten, Ballung der Gespräche aufgrund eines drohenden Endes des Gesprächsprozesses etc.), lässt sich aus Sicht der reinen Lehre sicher noch verbessern. Die Frage ist nur, ob die derzeit in der Literatur gerne angeführten Begründungen für nicht funktionierende Performance-Management-Systeme den tatsächlichen Grund hierfür widerspiegeln. Schustert man sich hier vielleicht eine einfache Scheinwirklichkeit zusammen, indem man auf das Tool schießt, ohne die dahinterliegenden Probleme zu sehen. Zwei Beispiele dieser derzeit gegen das Performance Management angeführten Begründungen sollen dies verdeutlichen:

- **Rankings verhindern Lernen**

Neurowissenschaftliche Studien zeigen, dass die Entgegennahme einer Beurteilung bei der betroffenen Person zur Ausschüttung von Stresshormonen führt. Die Folge davon ist ein negatives emotionales Erlebnis. In der Konsequenz können Mitarbeiter das Feedback nicht aufnehmen, und zwar unabhängig davon, ob sie eine gute oder schlechte Beurteilung erhalten. Als Folge wird gefordert, die Beurteilungssysteme abzuschaffen.

Der empirische Befund ist sicherlich unstrittig. Die Frage ist nur: stimmt die kausale Begründung?

- Das Gespräch über die eigene Person, das ernsthafte Reflektieren über die eigenen Stärken

und Schwächen, ist an sich schon anstrengend und stressbehaftet. Das weiß jeder, der sich in Personalentwicklungsmaßnahmen einmal in einem konstruktiv-kritischen Dialog mit dem Trainer oder anderen Teilnehmern über die Wahrnehmung der eigenen Person ausgetauscht hat oder sein eigenes Verhalten in Coaching-Sitzungen reflektiert hat. Es steht also zu erwarten, dass der Hormonspiegel auch steigt, wenn man die Skalen weglassen würde.

- Durch die vorgegebenen Kompetenzen/ Beurteilungskriterien wird eine Vielzahl von inhaltlichen Informationen von der Führungskraft an den Mitarbeiter weitergegeben. Dass davon nicht alle aufgenommen und verarbeitet werden, ist selbstverständlich. Oder wissen Sie nach Teilnahme an einem 20-minütigen Vortrag noch alle Argumente des Redners? Auch wenn man sich nur über inhaltliche Themen austauscht - ohne "Skalierungsstress" - ist trotzdem der gleiche Effekt zu erwarten. Die Lösung liegt hier vielmehr in der Frage der Dokumentation und Nachbereitung der Gespräche.

- Natürlich ist der Austausch mit der Führungskraft eine Situation, die Stress hervorruft. Welche Bedeutung das Gespräch mit einer höhergestellten Führungskraft für manche Mitarbeiter haben kann, zeigte sich mir auch einmal in einem ganz anderen Kontext: Ein Unternehmen wollte, um die hierarchieübergreifende Kommunikation anzuregen, Führungskräfte der oberen Hierarchieebene mit Mitarbeitern zum Mittagessen "verkuppeln". Diese Mittagessen lösten aber bei den meisten Mitarbeitern ein so hohes Stressniveau aus, dass die Maßnahme nach wenigen Testläufen wieder eingestellt wurde, obwohl die Führungskräfte tatsächlich sehr gute und wertschätzende Gespräche geführt haben.

Dies nur, um Ihnen einige Begründungen aufzuzeigen, warum es selbst unter optimalsten Bedingungen zu dem empirischen Effekt der Hormonausschüttung kommt, ohne dass daran gleich oder ausschließlich Ihr Tooling schuld sein muss.

- **Führungskräfte verhalten sich wie Richter**

Die Führungskraft sitzt einmal jährlich über den Mitarbeiter "zu Gericht". Als klassischer Ausdruck einer Hierarchieorientierung sagt die Führungskraft dem Mitarbeiter, wo es „langgeht“ und wo er sich verbessern muss. Gefordert wird die Führungskraft als Coach, Befähiger und Förderer.

Vollkommen richtig: Ein von-oben-nach-unten Monolog, ein „Zutexten“ des Mitarbeiters ausschließlich mit der eigenen Meinung wird wohl wenig hilfreich sein für eine ganzheitliche Entwicklung des Mitarbeiters. Wenn sich Mitarbeiter und Führungskraft am Jahresende wie im Show-Down eines Italo-Western gegenüberstehen, dann baut sich natürlich beim Mitarbeiter Angst und Stress auf, auf dessen negative Folgen wie z.B. Verneinung, Widerstand, Angriff oder Erstarrung bereits im Artikel „Angst – Größter Hemmschuh für Veränderungen“ im Energie durch Entwicklung Magazin 2 - „Zukunftsfähigkeit Schaffen“ (<http://www.energie-durch-entwicklung.com/zukunftsfahigkeit-schaffen/>) hingewiesen wurde.

Was hat das nun mit Ihrem Beurteilungstool zu tun? Steht hier nicht vielmehr die Frage der Unternehmens- und Führungskultur im Vordergrund? Ein Vorgesetzter, der so mit seinem "Untergebenen" umspringt / umspringen darf, wird aller Wahrscheinlichkeit nach auch in einem unstrukturierteren Gesprächsprozess eine Möglichkeit finden, dem Mitarbeiter intensiv seine eigene Meinung zu sagen. Was wäre dann gewonnen? Befähiger, Förderer und Entwickler kann man aber auch in einem System mit klaren Kriterien und klaren Skalen sein (ob eine Führungskraft wirklich Coach sein kann, bezweifle ich aufgrund des auftretenden Rollenkonflikts). Das ist eine Frage der Haltung dem Mitarbeiter gegenüber und nicht eine Frage des Toolings.

Dass Veränderungsbedarf in vielen Systemen und in der Art und Weise des Umgangs von Führungskräften mit Mitarbeitern, sowie mit der Frage der Organisation und der damit verbundenen Freiheiten für Führungskraft und Mitarbeiter vorhanden

ist, steht außer Frage. Nur sollten wir an dieser Stelle nicht kontraproduktiv agieren. Hierzu unterscheide ich gerne, in Anlehnung an den Sprachgebrauch von Datenbanksystemen, zwischen "Backend" und "Frontend" eines Beurteilungssystems. Im Backend sehe ich dabei alle wesentlichen konzeptionellen Parameter des Systems, im Frontend all das, was Mitarbeiter und Führungskräfte tatsächlich davon zu sehen bekommen. Dabei erlebe ich das Backend bei den meisten Unternehmen gut aufgestellt:

- **Strategieorientierung**

Kompetenzmanagement-Systeme bzw. Beurteilungssysteme, deren Kriterien aus der Strategie des Unternehmens hergeleitet wurden, geben im Gespräch eine gute Orientierung, über was gesprochen werden soll. So wird das Gespräch auf die für das Unternehmen wirklich wesentlichen Kompetenzen bezogen und die Gefahr gemindert, sich in Irrelevantem zu verlieren.

- **Gesprächsrhythmus**

Ein Gespräch als großer Showdown ist sicherlich falsch angedacht. Aber die meisten Systeme sehen vor, kontinuierliches Feedback zu geben (zum Teil auch strukturiert unterjährig oder orientiert an besonderen Ereignissen wie z.B. Projektabschlüssen) und dieses dann nur im Jahresgespräch zusammenzufassen.

- **Skalierung**

In der Regel wollen Menschen wissen, wo sie stehen und wie sie eingeschätzt werden. Erinnern Sie sich doch einfach einmal an Ihre Schulzeit: Wollten Sie nicht auch wissen, ob Sie über oder unter dem Klassenschnitt lagen? Ein Skalierungssystem, das unterschiedliche Kompetenzausprägungen beschreibt oder bestimmte Leistungen gegeneinander abstufbar macht, muss da nicht falsch sein.

Anders sehe ich den Veränderungsbedarf allerdings im Frontend. Hier glaube ich, dass es in der Tat Bedarf für ein Überdenken bzw. Überarbeiten

der Systeme gibt. Um Ihnen zwei Anregungen zu geben:

- **Defizit- vs. Ressourcenorientierung**

Wir wissen (auch wieder von den Neurowissenschaften), dass ein Lob einen Lernprozess viel stärker unterstützt als ein Tadel. Auch wenn uns das im Alltagsleben vielleicht häufig nicht so erscheint! Viele Systeme arbeiten aber mit einer Defizitorientierung im Sinne: Level B oder D ist noch nicht ganz erreicht. Da Verhaltensänderungen lange dauern, kann es sein, dass der Mitarbeiter dieses negative Feedback dann häufiger zu hören bekommt – was nicht wirklich hilfreich ist. Ressourcenorientierte Systeme setzen aber beim Mitarbeiter an und zeigen auf Basis seiner bestehenden Kompetenzen sehr wertschätzend Entwicklungsmöglichkeiten auf.

- **Haltung der Führungskraft gegenüber dem Mitarbeiter im Gespräch**

Sicherlich bringt die klassische Top-Down-Haltung wenig, um den Mitarbeiter aufnahmefähig gegenüber Feedback seiner Führungskraft zu machen. Hierfür ist es wichtig, dass Führungskräfte dem Mitarbeiter mit der Haltung echter Wertschätzung im Gespräch begegnen. Hierzu muss man ansetzen:



- bei den Führungskräften selbst und ihrem Verständnis von Führung,

- beim Prozess im Sinne der Vor- und Nachbereitung eines Gespräches und

- bei den vorgesetzten Führungskräften. Denn eines wissen wir auch aus der Kindererziehung: Verhaltensveränderung klappt am besten durch Vorleben.

So wird es möglich, durch kleine, aber wichtige systemische Änderungen eine deutliche Optimierung der Wirkung und des Nutzens Ihrer Kompetenz- oder Beurteilungssysteme zu erreichen. Wie schrieb doch Victoria Gerards zum Umgang mit Veränderungen:

“Der berühmte „Big Bang“ hat den Nachteil der vollständigen Veränderung, d.h. konkret: Die Beteiligten müssen alles bisher Gewesene hinter sich lassen, was große Ängste mit sich bringt. Daher ist es von Vorteil, wenn die Perspektive aufgebaut wird, dass nur einzelne Aspekte verändert werden, die sich gut in die bisherige Umgebung anpassen lassen. Menschen lernen am besten, wenn sie 50 % neues Wissen mit 50 % vorhandenem Wissen verknüpfen können.”

DR. UWE MACHWIRTH

RECRUITING VON FÜHRUNGSKRÄFTEN – CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN

BRITTA KAMANN

Die passende Führungskraft-Auswahl, Onboarding, Erfolgsmessung

- **Führungskräfte auswählen**

Je besser Führungskräfte zur Unternehmenskultur, Firmenphilosophie und -strategie passen, umso stärker tragen sie zum Erfolg des Unternehmens bei. Eine Fehlbesetzung dagegen schlägt mit dem 1,5 bis 3-fachen des Jahresgehalts der Führungskraft zu Buche, d.h. mehrere Hunderttausend Euro. Und im schlechtesten Fall entstehen noch weitere Kosten durch demotivierte Mitarbeiter, deren Leistung sich reduziert oder die sogar kündigen. Eine Kettenreaktion.

Bei der Besetzung von Führungspositionen ist es wichtig, das Anforderungsprofil sehr genau zu definieren – fachlich und vor allem persönlich. Der „Fit“ der Kandidaten in Bezug auf die Unternehmenskultur, die Kollegen und Mitarbeiter ist immens wichtig und wird leider zu häufig vernachlässigt. Darüber hinaus ist dieser Abgleich in der Praxis auch eine Herausforderung. Führungskräfte haben i.d.R. gelernt, sich in Vorstellungsgesprächen sehr gut zu verkaufen. Das einstellende Unternehmen sollte also während des Bewerbungsprozesses herausfinden, was den jeweiligen Kandidaten antreibt, welche Hand-

lungsmotive er mitbringt und ob er damit zum Unternehmen und der zu besetzenden Position passt.

Hier helfen unterstützende Maßnahmen wie Assessment-Center und wissenschaftliche valide Persönlichkeitstest, wie bspw. das Reiss-Profile™, sowie externe Personalauswahlberater.

Für einstellende Unternehmen ist im Vorfeld auch wichtig, Rollenverständnisse und Bedingungen der Zusammenarbeit innerhalb des Führungskreises zu klären und die Ergebnisse mit den Visionen und dem Leitbild des Unternehmens abzugleichen. Am Ende steht ein klares Bild, wie der Bewerber und das Unternehmen zusammenpassen.

- **Onboarding**

Führungskräfte von außen schnell und effizient ins Unternehmen zu integrieren, ist erfolgsentscheidend. Unternehmen müssen die neuen Führungskräfte intensiv begleiten, damit diese erfolgreich arbeiten und die an sie gestellten Erwartungen erfüllen können.

Von außen eingestellte Führungskräfte betreten komplettes Neuland. Sie finden eine neue Kultur und eine andere Sprache vor. Im Grunde bedarf

BRITTA KAMANN

Britta Kamann ist selbständige Unternehmensberaterin, Trainerin und Coach. Sie bringt 20 Jahre Erfahrung im Vertrieb und der Beratung mit, zuletzt als Gründungsgesellschafterin und Geschäftsführerin eines mittelständischen Personalberatungsunternehmens. Ihr Fokus liegt in den Feldern Unternehmens- und Führungskräfteentwicklung sowie Personalgewinnung / Recruiting.



es eines Fremdenführers, der Überlebensstipps gibt mit allen Do's & Dont's – denn die bekommen die neuen Mitarbeiter nicht auf dem Silbertablett serviert. Fettnäpfe und blutige Nasen sind also vorprogrammiert.

Die Rolle des Fremdenführers kann ein Mentor (intern) und/oder Coach (extern) übernehmen. Auch Trainings zu Arbeitsinhalten, betrieblichen Abläufen und Firmenwerten flankieren eine gute Eingewöhnung.

Beispiel Erfolgsmessung

Ziele	Erfolgsmessung, Indikator
Erhöhung der Passgenauigkeit von Bewerberinnen und Bewerbern	<ul style="list-style-type: none"> Steigerung der Anzahl qualitativ hochwertiger Bewerbungen auf Führungskräftepositionen Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Verringerung der Fluktuation der der Führungsposition zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Steigerung der Rekrutierungs- und Auswahleffizienz	<ul style="list-style-type: none"> Verringerung der Vakanzzeit (Zeitraum zwischen Ausschreibung und Stellenbesetzung) von Führungspositionen Verringerung des (Personal-)Aufwands bei der Suche nach neuen Führungskräften und deren Auswahl
Verbesserung des Arbeitgeberbilds	<ul style="list-style-type: none"> Steigerung der Anzahl/ des Anteils eingehender qualitativ hochwertiger Bewerbungen Steigerung der Anzahl/ des Anteils an Initiativbewerbungen
Senkung der Fluktuationsrate	<ul style="list-style-type: none"> Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit Senkung der Rekrutierungskosten

Ein externer Coach klärt die Erwartungen des Arbeitgebers und der Mitarbeiter, die ansonsten oft unausgesprochen bleiben. Im Idealfall fängt seine Arbeit schon vor dem Einstellungszeitpunkt, also dem tatsächlichen Arbeitsbeginn, an. Der Coach kann mit der neuen Führungskraft auf ein bestimmtes Ziel hinarbeiten und 360-Grad-Rundum-Feedbacks einholen, die einer Führungskraft ansonsten nicht zuteil werden. Denn ehrliche Rückmeldungen von Mitarbeitern und Kollegen, vor allem gegenüber Führungskräften, werden spärlich gegeben.

Persönliche Kontakte sind sicherlich das A und O, um in der neuen Firma richtig anzukommen und akzeptiert zu werden. Und wer denkt, spätestens nach den ersten 100 Tagen die Integrationsprogramme enden lassen zu können, möge bedenken, dass die neue Führungskraft das Unternehmen dann lediglich intellektuell kennt. Im zweiten Quartal hält die Realität Einzug. Nicht alles läuft so, wie man es sich vorstellt.

Eine solch intensive Betreuung hat durchaus ihren Preis. Allerdings ist sie es wert. Allein die Suche und Auswahl von Führungskräften lassen sich

Unternehmen viel Geld kosten. Damit sich diese Investition rechnet, sollten die neuen Mitarbeiter nach ihrem Firmeneintritt nicht allein gelassen werden.

Studien belegen, dass so manche Firmen ihre Fluktuationsraten durch individuelle Onboarding-Maßnahmen nennenswert senken konnten. Die damit verbundenen Investitionen haben sich damit mehr als amortisiert.

• **Erfolgsmessung**

Eine Erfolgsmessung hilft Unternehmen dabei, ihre Rekrutierungspraxis im Hinblick auf Führungspositionen zu überprüfen und gegebenenfalls zu optimieren. Das Controlling in der Rekrutierung/ im Recruiting ist viel weniger als häufig fälschlicherweise angenommen der Endpunkt der Aktivitäten, sondern gleichzeitig sein Ausgangspunkt. Optimaler Weise leistet eine solche Erfolgsmessung eben nicht nur eine rückblickende Leistungsbeurteilung der Rekrutierungspraxis, sondern erlaubt das Steuern zukünftiger Aktivitäten.

FAZIT:

Die Besetzung einer Führungsposition ist mehr als die Einstellung eines fachlich passenden Mitarbeiters. Damit das Recruiting letztlich erfolgreich ist, muss auch der persönliche Fit vorhanden sein und es bedarf eines klugen Onboardings. Nur wenn einem Unternehmen das gelingt, hat es die Chance, dass sich die neuen Führungskräfte langfristig binden, sich einbringen und die gewünschte Leistung erbringen. Mit Hilfe einer kontinuierlichen Erfolgsmessung können Unternehmen nennenswerte positive ökonomische Effekte erzielen.

BRITTA KAMANN

UNTERSCHÄTZEN DER STILLEN UND OFFENEN ERWARTUNGEN AN DIE NEUE ROLLE

STEFAN LAMMERS

Wie neue Führungskräfte erfolgreich werden

Es gehört zu den größten Investitionen von Unternehmen, neue Führungskräfte auf Management und Top-Management Niveau zu rekrutieren. Die Integration muss reibungslos ablaufen, ein Abbruch der Arbeitsbeziehung, egal von welcher Seite, muss verhindert werden. Gerade aus der Sicht von High-Performance-Organisationen ist die richtige Personalauswahl einer der Schlüsselfaktoren für den Unternehmenserfolg.

Ist die Auswahl erstmal getroffen, beobachten wir bei den neuen Führungskräften oft folgendes: Viele gut ausgebildete Führungskräfte unterschätzen die Veränderungen, die eine neue Hierarchieebene mit sich bringt. Die Freude über den Karriereschritt ist oft so groß, dass sie ihn häufig unvorbereitet angehen und sich zu wenig Gedanken über die Anforderungen an ihre neue Rolle und deren Konsequenzen machen. Wie verändert sich die Kommunikation? Wie führe ich ein Team auf dieser Managementebene? Wie gehe ich damit um, wenn ich plötzlich Kollegen führe? Wie gehe ich mit ungeklärten Beziehungen um, mit Menschen die jetzt wichtig sind? Welche sichtbaren und unsichtbaren Erwartungen von Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten werden an mich gestellt? Vielen Führungskräften fehlen gerade zu

Beginn die eigene Standortbestimmung, der Realismus und vor allem die Vorstellungskraft und das Abstraktionsvermögen für das, was jetzt auf sie zukommt.

Von Seiten der Organisation wie auch von Seiten der Führungskraft führt die Angst, eigene Schwächen und Unsicherheiten zuzugeben, häufig dazu, keine Unterstützung im Onboarding anzubieten beziehungsweise in Anspruch zu nehmen. Die Folge ist dann der Sprung ins kalte Wasser, der gut gehen kann, aus unserer Erfahrung aber häufig nicht gut gehen wird. Es kommt zu massiven Zeitverzögerungen, bis die Führungskraft und vor allem dessen Team die volle Leistungsfähigkeit abrufen kann, manchmal sogar zu sehr teuren Komplettabbrüchen von einer oder beiden Seiten: „Ich war nicht im mindesten auf diese Rolle vorbereitet“. Das verursacht hohe vermeidbare Kosten für das Unternehmen und vermeidbare Erfahrungen des Scheiterns für die Führungskraft!

Ein bedeutendes Thema mit zum Teil erheblichen Konsequenzen haben unausgesprochene Erwartungen und die Machtverschiebung beim anstehenden Rollenwechsel. Ganz besonders, wenn die Führungskraft in die oberen Führungszirkel aufsteigt, wie z. B. zum Bereichsleiter, aber besonders in die Geschäftsführung und den Vorstand.



STEFAN LAMMERS

Stefan Lammers arbeitete viele Jahre als internationale Führungskraft, CEO und Aufsichtsrat. Seit mehr als 15 Jahren ist er als Berater und Executive Coach erfolgreich. Er ist vielfältig ausgebildet als Executive Coach UC Berkeley, Team-Coach AoEC, systemischer Organisationsberater und als einziger Europäer in China als REN-Coach. 2016 wurde er als TOP-Coach in den Kategorien Führungskräfte-Coaching und Teamentwicklungs-Coaching ausgezeichnet.

Dazu ein kurzes Beispiel aus unserer langjährigen Praxis: Vor einigen Jahren coachten wir eine hervorragende Führungskraft mit eher wenig Fachkenntnissen, die gerade Bereichsleiter innerhalb eines Konzerns geworden war. Unser Fokus lag dabei vor allem darauf, sein eigenes Bild von der neuen Rolle zu entwickeln, seine Erwartungen zu klären und die Unsicherheit in Sicherheit zu wandeln. Der Erfolg der Begleitung spiegelte sich schnell in der Entwicklung der Führungskraft und vor allem des von ihm geleiteten Bereichs wieder. Als der Coachingauftrag endete, waren wir begeistert und sicher, dass der berufliche Weg des Bereichsleiters noch nicht zu Ende war.

Zwei Jahre später bestätigte sich unser Gefühl. Wir erhielten einen Anruf, dass er Geschäftsführer eines großen Tochterunternehmens in derzeit schwierigem Fahrwasser werden sollte. Absolut branchenfremd und mit null Expertise in dieser Position. Klug genug aus unserem ersten Coaching, entschied er sich drei Monate vor Antritt der Stelle für zwei Wege der Vorbereitung. Zunächst engagierte er absolute Fachprofis aus der Branche, die ihm inhaltlich ein sehr passables Wissen vermittelten, um mitreden, die richtigen Fragen stellen und Entscheidungen treffen zu können. Parallel dazu holte er sich erneut einen Coach an die Seite, der eigene Erfahrungen auf diesem Managementlevel hat. Das ist deshalb wichtig, um die fehlenden Erfahrungen der Führungskraft unter anderem über sich verändernde Macht- und Kommunikationsstrukturen anzureichern.

Ein entscheidendes Thema unserer Zusammenarbeit waren die unausgesprochenen Erwartungen, die mit dem Wechsel einhergingen. Bei dem Wechsel auf die Bereichsleiterrolle hielt sich die Führungskraft in einem ähnlichen Umfeld auf, wie bei vorherigen Karriereentwicklungen. Das führte zu dem Glaubenssatz, dass der nächste Schritt zum Geschäftsführer sehr ähnlich abläuft. Ein Trugschluss, an dem wir arbeiteten. Auf der Geschäftsführebene, gerade in hierarchischen Unternehmen, verändert sich die Verantwortung gravierend hin in Richtung Unternehmensverantwortung und weg von der Nähe zum Mitarbeiter.

Diese fangen plötzlich an zu antizipieren was der Chef will, ohne es vorher mit dessen realen Erwartungen abzugleichen. Die Kontaktaufnahme wird schwieriger, die Distanz größer. Das bedeutet für die Führungskraft, dass sie dafür ein starkes Bewusstsein entwickeln muss und die Kommunikation aktiv steuert. Welche Betriebsanleitung über mich kann ich den Mitarbeitern geben? Wie kann ich diese auch erlebbar machen? Wenn die Führungskraft diesen unklaren Raum nicht selber besetzt, führt es zu internen Diskussionen, Auseinandersetzungen über Glaubensrichtungen und schlimmstenfalls zu nicht mehr ausräumbaren Missverständnissen. All das verursacht Leistungsverlust in der Mannschaft.

Deshalb sollte die erste Priorität für den Einstieg sein, seinen eigenen Rahmen festzulegen und diesen transparent und nachvollziehbar zu kommunizieren. Je mehr Sicherheit die Führungskraft gibt, auch ohne sich schon endgültig festzulegen, umso geringer ist der Leistungsverlust im Team. Der Geschäftsführer berichtete mir nach seinem ersten Besuch auf einer Messe in seiner neuen Rolle, wie wichtig das Coaching für ihn gewesen sei, dass aber auch das Ausmaß der Veränderung in seinem Erleben über seine eigene Vorstellung hinausging. Aber dank der Vorbereitung auf seine neue Rolle war er in der Lage, in diesen Momenten die Rollenveränderung bewusst zu beobachten und auf Gelegenheiten adäquat zu reagieren.

Nach inzwischen acht Jahren erfolgreicher Zusammenarbeit sowohl im Coaching als auch in der Team- und Organisationsentwicklung hat die besagte Führungskraft das Unternehmen gedreht und zu einer Perle im Konzern gemacht.

Fazit: Zögern Sie als Organisation nicht, Ihre neuen Führungskräfte zum Erfolg begleiten zu lassen. Zögern Sie als Führungskraft nicht, auf einem neuen Level Begleitung und Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Denn das ist ein Ausdruck von Professionalität und Stärke.

STEFAN LAMMERS

BESONDERHEITEN DER UNTERNEHMERNACHFOLGE IN FAMILIENUNTERNEHMEN

VICTORIA GERARDS

Unternehmensnachfolgen an sich sind häufig bereits sehr komplex und konfliktrichtig. Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen erweitern diese Komplexität um den Faktor Familie. Was dies genau bedeutet, erläutert dieser Artikel.

Herausforderung Nachfolgeregelung

Eine Unternehmensnachfolge beginnt mit der Herausforderung, überhaupt einen Nachfolger zu finden. In Deutschland stehen weit mehr Unternehmen zur Übergabe zur Verfügung, als es potenzielle Nachfolger gibt. Dies zeigt unter anderem der DIHK Report zur Unternehmensnachfolge 2015:

DIHK Report zur Unternehmensnachfolge 2015

Nach neuesten Schätzungen des IfM Bonn stehen 135.000 Familienunternehmen im Zeitraum 2014 bis 2018 zur Übergabe an. In den betroffenen Unternehmen sind rund 2 Millionen Arbeitnehmer beschäftigt. Gut die Hälfte (54%) der Eigentümer übergeben das Unternehmen an die eigenen Kinder bzw. an andere Familienmitglieder (familieninterne Lösung). Weitere 29% der Übertragungen erfolgen an externe Führungskräfte, andere Unternehmen oder andere Interessenten von außerhalb (unternehmensexterne Lösungen).

Etwa 17% der Familienunternehmen übertragen das Unternehmen an Mitarbeiter (unternehmensintern).

Komplexität von Familienunternehmen

Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen sind meist sehr komplexe Prozesse. Durch die enge Verbindung zwischen Familie, Unternehmen und Eigentum bestehen enge Verflechtungen in den (Handlungs-)Logiken und Beziehungsstrukturen. Diese unterschiedlichen Logiken führen dazu, dass die Entscheidungsträger in Familienunternehmen, also unter anderem der Unternehmer und der Nachfolger, diese komplexen Situationen in der herkömmlichen Art und Weise untereinander nicht lösen können. Dies nennt man „typische pragmatische Paradoxien“. Konflikte und oft weitreichende Auswirkungen auf Familie, Unternehmen und Belegschaft sind in diesem Zusammenhang kaum zu vermeiden.

Die Systemtheorie beschäftigt sich im weitesten Sinne mit den sozialen Systemen, in denen Menschen leben. Wie der Begriff System nahelegt (griech. „Zusammengestelltes“), beschäftigen sich Systemtheorien mit zusammengesetzten Einheiten, d.h. im Einzelnen:



VICTORIA GERARDS

Victoria Gerards ist Unternehmensberaterin und Inhaberin von Energie durch Entwicklung. Sie hat über 10 Jahre Erfahrung im Personalbereich, zuletzt als Director Human Resources EMEA in einem japanischen IT Unternehmen. Ihre Schwerpunkte sind Organisations- und Führungskräfteentwicklung. Vor allem befasst sie sich mit Unternehmens- und Führungskultur und Entwicklungsprozessen von Persönlichkeiten, Teams und Organisationen.

Darüber hinaus hält sie regelmäßig Vorträge, Seminare und Workshops zu diesen Themen und veröffentlicht verschiedene Artikel sowie das Energie durch Entwicklung Magazin.

1. den Elementen, aus denen sie zusammengesetzt sind,
2. internen Wechselbeziehungen und Strukturen sowie
3. den Umwelten, gegen die sie sich als Einheiten (Systeme) abgrenzen (lassen), und
4. den Wechselbeziehungen und Strukturen von Systemen und ihren Umwelten.

Im Rahmen von Unternehmensnachfolgen lassen sich drei solcher Einheiten identifizieren, nämlich das Unternehmen, die Familie und das Eigentum. Die Wechselbeziehung dieser Einheiten wird in der Abbildung 1 visualisiert. Sie stellt Familienunternehmen als ein Geflecht dar. Unternehmen, Eigentum und Familie werden jeweils als Kreise dargestellt, die sich überschneiden und dadurch eine Gesamtschnittmenge bilden. Durch die Überschneidungen sollen die Verflechtungen und Wirkzusammenhänge zwischen den einzelnen Elementen dargestellt werden. Diese Darstellung verdeutlicht ebenfalls, dass Nachfolgeregelungen aufgrund der ineinandergreifenden Systeme sehr konfliktreich sein können.

Drei-Kreis-Modell des Familienunternehmens

Systemtheoretisch kann die Darstellung als Koppelung von verschiedenen Sozialsystemen betrachtet werden, die unterschiedlichen Logiken folgen. Diese drei Systeme berühren und durchdringen sich, behalten dabei jedoch ihre unterschiedliche Funktion und ihren eigenen Systemsinn bei. Der Sinn des Unternehmens ist wirtschaftlicher Erfolg: Umsatz, Gewinn, Größe, Marktanteil. Den Eigentümern geht es dagegen vorrangig um die Verzinsung, also die Anlage Rendite. Auch die Familie bleibt als eigene Entität durchaus erhalten: Der/Die UnternehmerIn, der/die EhepartnerIn, die Kinder und andere Verwandte begreifen sich selbst meist als mehr oder minder „normaler“ Familienverbund. Das bedeutet, dass jedes System einerseits für sich selbst wirkt, d.h. das Unternehmen wirkt als eigenes in

sich geschlossenes System, die Familie ebenso wie der Eigentümer. Im Falle eines Familienunternehmens wirken aber gleichzeitig auch alle drei Systeme zusammen in der gleichen Person, d.h. der Unternehmer ist zugleich Familienmitglied, meist Familienoberhaupt und Eigentümer, so dass die verschiedenen Systeme in ihm interagieren.

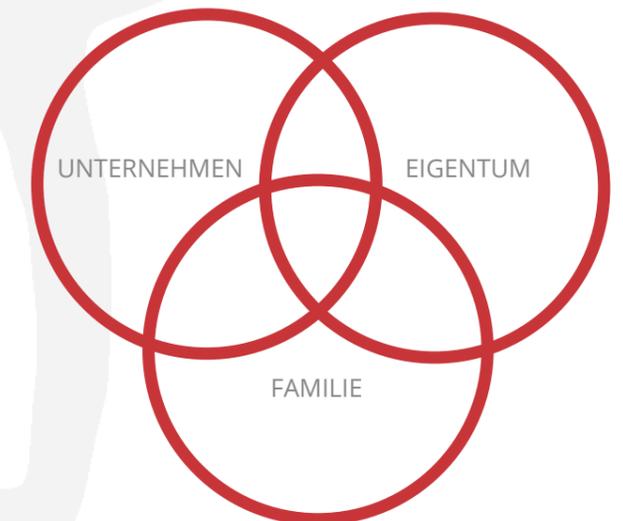


Abbildung: Drei-Kreis-Modell des Familienunternehmens

Im Zusammenhang mit diesem Dilemma sind zwei Paradoxien benannt. Diese Paradoxien entstehen aus der Tatsache, dass Menschen sich in ihren Bezugssystemen Verhaltenserwartungen ausgesetzt sehen, die sie gleichzeitig an sich gerichtet erleben, die jedoch einander ausschließen. Dies führt oft zu Konflikten, da nicht immer klar ist, in welcher Rolle der Unternehmer als Person gerade agiert. Die erste Paradoxie, die typische Handlungsaufforderung an Mitglieder von Familienunternehmen, lautet: „Sei gleichzeitig Familienmitglied und Unternehmer!“. Die zweite Paradoxie lautet: „Sei gleichzeitig gerecht in beiden Systemen!“. Besonders im Falle von Konflikten zwischen Unternehmer und Nachfolger ist stets zu differenzieren, ob der aktuelle Konflikt auf der Unternehmens-, der Familien- oder der Eigentumsseite stattfindet und wer gerade in welcher Rolle kommuniziert. Jedes Familienmitglied verhält sich gemäß den sozialen Anforderungen in den verschiedenen Rollen unterschiedlich. Die Anforderungen an den Unternehmer als Familienvater oder Ehemann sind andere als die an

ihn als Firmeninhaber. Die verschiedenen Systeme stellen also unterschiedliche Ansprüche an die Person, abhängig davon, in welcher Rolle sie sich gerade befindet. Wirken verschiedene Familienmitglieder in mehreren sich überschneidenden Systemen zusammen, kann es also zu Verwirrungen kommen, wer welchen Anforderungen aus welchem System gerade gerecht werden soll und muss. Diese Problematik wird im Laufe des Fortbestands des Unternehmens immer stärker, da die Identifikation mit allen drei Systemen auf der Seite des Unternehmers immer intensiver wird.

Dieses Dreierkonstrukt kann sinnbildlich als ein fragiles Mobile betrachtet werden, das einerseits ein fester Zusammenhalt der Komponenten durch Schnüre und Knoten ist, andererseits aber sehr sensibel für Disbalance. Stößt man ein Element des Mobiles an, geraten alle anderen Elemente in Bewegung und Schwingung und es dauert lange, bis das ganze Mobile wieder zur Ruhe kommt. Diese Schwingungen haben Auswirkungen auf alle drei Bereiche, die Familie, das Unternehmen und das Eigentum. Innerhalb der Familie sind nicht nur die im Unternehmen mitwirkenden Familienmitglieder betroffen, sondern das gesamte Familiensystem ist tangiert. Ebenso sind auch innerhalb des Unternehmens alle Mitarbeiter, aber auch Kunden und Lieferanten von Entscheidungen betroffen. Im Rahmen des Eigentums können Konflikte Auswirkungen auf Kapitalentscheidungen, Investitionen etc. haben. Andere Miteigentümer können ebenfalls tangiert sein.

Die drei verschiedenen Systeme haben also gegenseitige Auswirkungen aufeinander. Durch die laufende Koevolution beeinflusst die Familie einerseits das Unternehmen, beispielsweise in Form von familiären Werten, die dort gelebt werden. „Jeder Mitarbeiter gehört bei uns zur Familie“ ist ein häufig zu hörendes Statement von Unternehmen. Andererseits konstatiert sich auch die Familie um das Unternehmen herum, dieses wird oft zentraler Bezugspunkt für Selbstdefinition, Identität, Werte und Lebensentwürfe. Die enge Verbindung der drei Elemente Familie, Unternehmen und Eigentum kann sich in zwei Richtungen auswirken.

Einerseits stellt die Familie für das Unternehmen einen besonderen Pool an Ressourcen zur Verfügung, die auch als Familyness bezeichnet werden und unterschiedliche Qualitäten annehmen kann. Im negativen Fall wirken die Ressourcen dann als Belastungen, die das Unternehmen lähmen können. Dies hat damit zu tun, dass das Unternehmen mit der Familie als Ort des engsten gemeinschaftlichen Lebensvollzuges fest verbunden ist: Liebe und Glück können Einsatz- und Opferbereitschaft beflügeln - doch enttäuschte Liebe, Verletztheit, Gefühle von Zurückweisung oder gar Verrat können Wut und Hass bis hin zu Zerstörungswillen mobilisieren. Diese Komplexität des Gefüges Familienunternehmen durch die verschiedenen und eng verwobenen Systeme Familie, Unternehmen und Eigentum bilden daher einerseits das Geheimnis des Erfolgs von Familienunternehmen, andererseits ist es auch ihr großer Fluch.

Gerechtigkeitslogiken in Familienunternehmen

Wie schwer es ist, die drei Systeme Familie, Unternehmen und Eigentum in Einklang miteinander zu bringen, zeigt die folgende Tabelle, die deutlich macht, wie unterschiedlich die Werte und Spielregeln der einzelnen Systeme sind. Dass hieraus mannigfaltige Konflikte erwachsen können, die mitunter sehr differenziert, aber auch sehr weitreichend sein können, liegt auf der Hand, denn die Zielsetzungen der drei Systeme divergieren zum Teil stark. Doch nicht nur der Unternehmer und sein Nachfolger können einen Konflikt miteinander haben (in welchem System auch immer sie sich gerade bewegen), sondern es können auch im Rahmen der Nachfolgeregelung Konflikte innerhalb einzelner Systeme mit anderen Systemmitgliedern oder mit Mitgliedern angrenzender Systeme (Stakeholdern) entstehen.

In der Tabelle wird noch einmal deutlich, wie unterschiedlich die drei Systeme funktionieren. Besonders am Beispiel „Währung“ bzw. Ausgleich lässt sich der Unterschied deutlich zeigen. Während in der Familie die Eltern ihre Kinder alle gleich lieben sollen und nur eine gleichmäßige Verteilung der elterlichen Liebe von den Kindern als gerecht

Typus	System „Familie“	System „Unternehmen“	System „Gesellschafter“
Zugang:	Geburt, Heirat, Adoption	Eintritt, Einstellung	Eigentum
Ausgang:	Prinzipiell nicht möglich je nach Vertrag	Prinzipiell jederzeit,	Prinzipiell möglich, durch Verkauf
Kommunikation:	Bindungskommunikation	Entscheidungskommunikation	Geld als generalisiertes Kommunikationsmedium
Kommunikationswege:	Wenig formalisiert, mündlich, wenig hierarchisiert	Formalisiert, schriftlich, hierarchisiert	Formalisiert, schriftlich
Entscheidung:	Viel Verhandlungsspielraum, eher über Einigung	Wenig Verhandlungsspielraum, eher hierarchisch	Mehrheitsbeschlüsse
Wichtig ist:	Die einzelne Person (nicht austauschbar)	Funktion, Kompetenz (Person ist prinzipiell austauschbar)	Höhe der Anteile, Funktion
„Währung“:	Liebe, Bindung, Treue, Loyalität	Arbeitskraft, Karriere	Anteile, Langfristigkeit der Anteile
Ausgleich:	Anerkennung, Wertschätzung Langfristig (ggf. Jahrzehnte)	Geld, Gehalt Kurzfristig („zum 31.“)	Regelmäßige Ausschüttung; Wertsteigerung
Gerechtigkeitskriterien:	Gleichheit: Alle bekommen das Gleiche	Ungleichheit: Position und Gehalt nach Leistung, Fähigkeit, Einsatz unterschiedlich	A) Gleichheit auf Ebene der Information B) Ungleichheit auf Ebene der Stimme: je nach Anteilen

Gerechtigkeitslogiken von Familie, Unternehmen, Eigentum

empfohlen wird, ist der Gerechtigkeitsmaßstab im System Unternehmen ein ganz anderer. Im Unternehmen erwartet niemand, dass alle Mitarbeiter das gleiche Gehalt oder die gleichen Karrierechancen bekommen. Dies würde als ungerecht angesehen werden. Der Verteilungsschlüssel im Unternehmen ist durch Leistung, Verantwortungsbereiche und Betriebszugehörigkeit geprägt.

FAZIT

Diese unterschiedlichen Gerechtigkeitslogiken zeigen auf, dass es insbesondere in Familienunternehmen ausreichend Konfliktpotenzial sowie versteckte und offene Emotionen geben kann, die eine ohnehin komplexe Unternehmensnachfolge erschweren. Neben einer guten Beratung durch Juristen und Steuerberater ist auch eine ganz-



Energie durch Entwicklung

Victoria Gerards