

Familienunternehmen

Stellenprofil für Fremdmanager entwickeln

Von Gabriela Jaecker, Gabriela Jaecker GmbH



Familienunternehmen zeichnen sich durch besondere Tugenden aus. Entsprechend sorgfältig sollte das Stellenprofil für einen externen Manager entwickelt werden.

erschienen: 27.12.2013

© Denis Junker - Fotolia.com

Familienunternehmen unterscheiden sich maßgeblich von Publikumsgesellschaften: Die Unternehmenskultur wird meist bestimmt durch ein langes, in der Unternehmerfamilie gewachsenes, gepflegtes und gelebtes Werte- und Zielsystem. Einen besonders hohen Stellenwert haben zudem klassische Tugenden und Werte wie Stabilität, Loyalität, Vertrauen, Ehrlichkeit sowie Qualität und Verantwortungsbewusstsein. Die Besonderheiten von Familienunternehmen spielen vor allem dann eine Rolle, wenn Geschäftsführerpositionen von außen besetzt werden sollen. Dies ist eine große Herausforderung und birgt die Risiken einer Fehlbesetzung.

Klar definiertes Stellenprofil des Fremdmanagers

Was aber macht den passenden Geschäftsführer aus? Je nach Unternehmen ist das unterschiedlich und häufig auch der Inhaberfamilie nicht auf den ersten Blick klar ersichtlich. Um eine Geschäftsführerposition langfristig erfolgreich zu besetzen, ist deshalb ein professionell aufgesetzter Auswahlprozess essenziell. Dieser muss sowohl fachliche Kompetenzen als auch bestimmte Persönlichkeitsmerkmale der Kandidaten intensiv beleuchten.

Im ersten Schritt muss sich der Gesellschafterkreis Klarheit über die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Position verschaffen. Hierzu ist es hilfreich zunächst zu ergünnen, was die bisherigen Fremdgeschäftsführer, die erfolgreich im Unternehmen tätig sind oder waren, mitbringen:

- Welche fachlichen Qualifikationen und Persönlichkeitsmerkmale machten sie aus und sorgten für eine langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Gesellschaftern und Mitarbeitern?
- Was hat im Gegensatz dazu den Kandidaten gefehlt, die nach kurzer Zeit gescheitert sind?

Definition der Kommunikationsprozesse

Außerdem sollte sich der Gesellschafterkreis die Frage stellen, wie die Kommunikation und der Austausch untereinander funktionieren:

- Erwarten die Gesellschafter eigenständig regelmäßige Berichte vom Fremdmanager?
- Soll dieser Besprechungen mit allen Führungskräften moderieren und häufig in der Produktion präsent sein?
- Reicht eine Kommunikation per E-Mail und eine Berichterstattung von Seiten der Produktionsleitung aus?

Hier hilft die Definition eines Stellenprofils. Dabei wird im Detail herausgearbeitet, was von der Position des Fremdgeschäftsführers mittel und langfristig erwartet wird und welche Eigenschaften der passende Kandidat mitbringen soll, damit er sowohl zum Gesellschafterkreis passt als auch das bestehende Führungsteam gut ergänzt. Um ein ganzheitliches Bild zu erhalten, sollten strukturiert verschiedene Bereiche abgefragt und die oben beschriebenen Punkte systematisch erfasst werden. Außerdem ist es wichtig zu definieren, in welchem Ausmaß der Kandidat bestimmte Kriterien erfüllen muss. Hierzu gehören zum Beispiel als Grundlage die Qualifikation und Fachkompetenz, die um die Aspekte „Denken“, „Führung“, „Familienunternehmenskompetenz“ und „Persönlichkeit“ erweitert werden.

Festlegung von Qualifikationen und Fachkompetenz

In den Bereichen Qualifikation und Fachkompetenz wird beispielsweise festgelegt, welche Ausbildung der Kandidat durchlaufen haben, wie viele Jahre Berufserfahrung er mitbringen muss sowie ob er und gegebenenfalls über welche Zusatzqualifikationen und Sprachkenntnisse er verfügen sollte. Stehen viele Auslandsreisen an, die der Fremdgeschäftsführer begleitet und Verhandlungen führen muss? Dann sollte der Kandidat bereits zehn Jahre oder länger im Ausland erfolgreich für andere Firmen tätig gewesen sein und muss fließend Englisch oder gar die Landessprache des Ziellandes beherrschen. Ist er für den Vertrieb tätig und soll potenzielle Kunden mitbringen oder den bestehenden Kundenstamm ausbauen? Dann ist es wichtig, dass er über zehn Jahre innerhalb der Branche erfolgreich war und über ein entsprechendes Netzwerk verfügt.

Um die Qualifikationen und Fachkompetenzen festzulegen, ist ein klarer Blick für die zukünftige Unternehmensausrichtung und Strategie innerhalb des Gesellschafterkreises unabdingbar. Bezüglich des Bereichs „Denken“ wird gemeinsam im Gesellschafterkreis erarbeitet, in welchem Ausmaß der Kandidat strategisch, analytisch, kreativ und ganzheitlich denken können muss. Dies ist abhängig von der zuvor festgelegten Unternehmensstrategie. Wird beispielsweise größerer Wert auf die Fähigkeit gelegt, Visionen und Strategien für das Unternehmen zu entwickeln, oder ist die Analyse bestimmter Problemstellungen mit entsprechender konsequenter Umsetzung von Lösungen wichtiger?

Kandidaten mit Erfahrung in Familienunternehmen suchen

Ein weiterer wichtiger Bereich sind die Fähigkeiten des Kandidaten in den Bereichen Mitarbeiterführung und Mitarbeiterentwicklung und die Frage, wie umsetzungsstark und zielorientiert er dabei sein sollte. Häufig ist es der Familie oder dem Gesellschafterkreis selbst nicht klar, welche Besonderheiten ein Familienunternehmen ausmachen und wie wichtig die zuvor beschriebenen Tugenden sind. Für einen erfahrenen Geschäftsführer eines Großkonzerns ist das nämlich nicht immer selbstverständlich, und er wird es auch nach der Einarbeitung in einem Familienunternehmen nicht sofort verinnerlichen. Deshalb macht es Sinn, Kandidaten zu suchen, die Erfahrung in Familienunternehmen gesammelt haben.

Aber auch das Regelbewusstsein des Kandidaten ist wichtig: Inwieweit soll er die Spielregeln innerhalb des Unternehmens erkennen, diese akzeptieren und auch vorleben? Ein Aspekt, der bei seiner späteren Integration eine große Rolle spielt. Häufig finden sich die geeignetsten Kandidaten in den eigenen Reihen, wobei auch für diese die Erstellung des beschriebenen Soll-Profiles unerlässlich ist.

Entscheidend bei der Profilerstellung ist jedoch der Bereich Persönlichkeit. Hier werden Eigenschaften wie Disziplin, Beständigkeit, Bescheidenheit, Kostenbewusstsein und Loyalität beleuchtet und deren Ausprägungen nach der Erwartungshaltung des Gesellschafterkreises festgelegt. An dieser Stelle lässt sich die Passung des potenziellen Kandidaten zum Werte- und Zielsystem des Familienunternehmens festlegen und beurteilen. Auch klassische Bereiche wie Gehaltsgestaltung, Firmenwagennutzung, die Bereitschaft, an den Firmenort zu ziehen, sowie Umzugskostenübernahme aus Unternehmersicht werden definiert.

Fazit

Das Ergebnis dieses umfangreichen Prozesses bietet Objektivität und Sicherheit bei der Auswahl. Aus dem erstellten Stellenprofil kann eine ansprechende Stellenanzeige formuliert werden. Diese muss um die Stärken des attraktiven Arbeitgebers ergänzt werden und sollte die Aufgaben und Anforderungen auf den Punkt bringen. Das detaillierte Stellenprofil mit der Gewichtung der einzelnen Kriterien kann im weiteren Prozess mit Auswahlinterviews und Aufgabenstellungen für den Kandidaten zu einem Ist-Profil führen.

So ist es für den Gesellschafterkreis am Schluss möglich, in einem Soll-Ist-Abgleich den geeigneten Kandidaten zu finden, der langfristig zum Unternehmen passt. Dabei sollten aber eine qualifizierte Einarbeitung mit Einarbeitungsplan, Zielsetzung, Patenprogramm und regelmäßigen „Jour-Fixes“-Terminen zwischen Inhaber beziehungsweise Führungskraft und dem neuen Kandidaten nicht vernachlässigt werden.

Über die Autorin



Gabriela Jaecker

Gabriela Jaecker war in mehreren Führungspositionen in den Bereichen Finanzen und Vertrieb bei der BMW AG tätig. Sie ist zertifizierte MBTI®- (Personal- und Teamentwicklung, Kommunikation) und 16PF®-Trainerin (Personalauswahl und Diagnostik).

Anschrift Gabriela Jaecker
Gabriela Jaecker GmbH
Bockenheimer Landstraße 13-15
60325 Frankfurt

Tel. +49 (0)69-24008570

E-Mail kontakt@gabrielajaecker.de

Web www.gabrielajaecker.de
