

Familie als Chance und Herausforderung

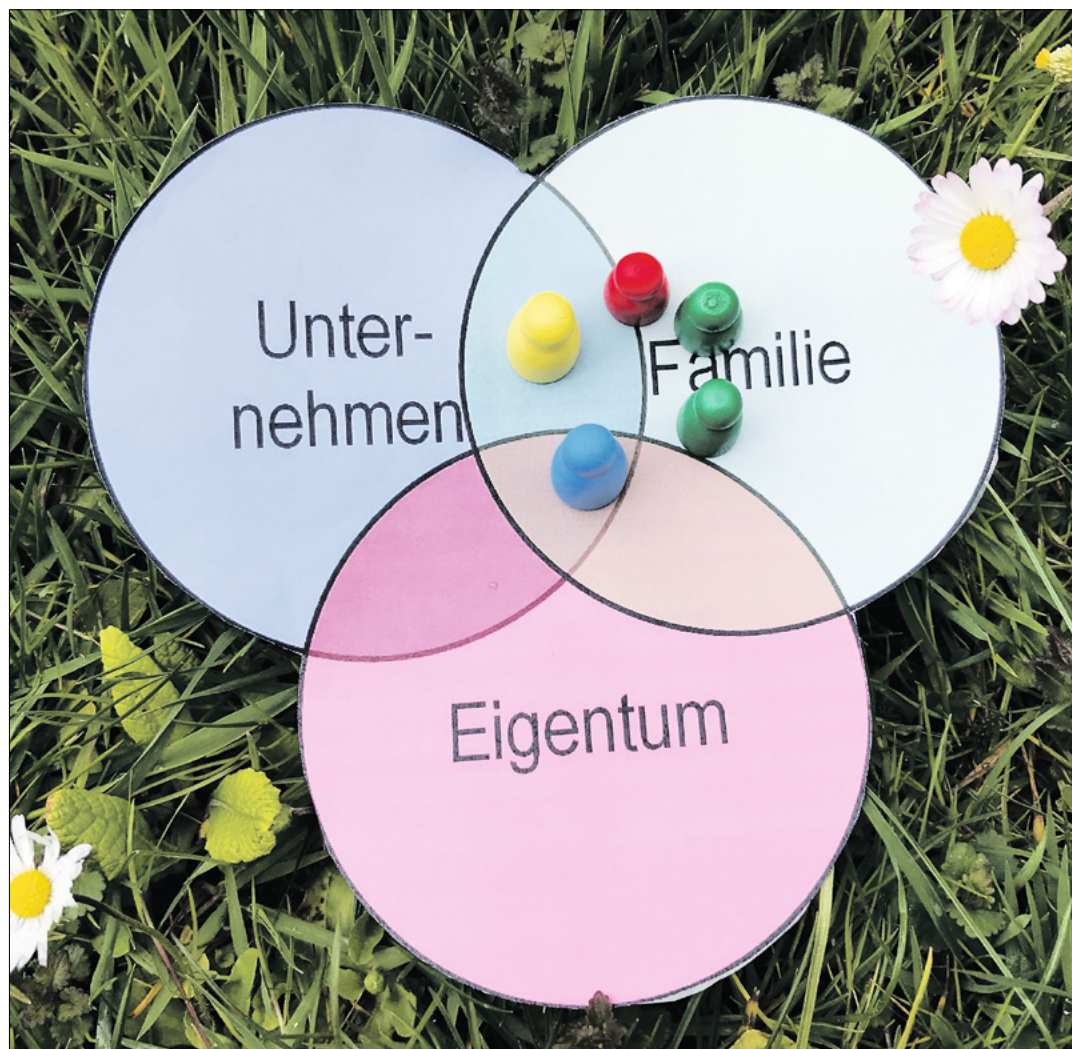
Management / In der Landwirtschaft arbeitet und lebt man am gleichen Ort. Das hat seine Tücken, ist aber auch fruchtbar fürs Geschäft.

GRÄNICHEN «Die Risiken sind genau da, wo auch die Chancen liegen: in der Familie.» Diese Aussage von August Oetker, bis 2019 Leiter des gleichnamigen, deutschen Lebensmittelkonzerns, trifft den Nagel auf den Kopf. In den Familienbetrieben aller Branchen ist die Familie selber die grösste Kraftquelle – gleichzeitig aber auch die sensibelste, was Störungen anbelangt.

Alles am gleichen Ort

Berufstätige Personen bewegen sich im Alltag zwischen Beruf, Familie und Freizeit. Die Bereiche, sowie die damit verbundenen Rollen und Aufgaben, sind meistens örtlich getrennt und durch unterschiedliche Personen geprägt. Die Menschen im (landwirtschaftlichen) Familienbetrieb bewegen sich jedoch in den zwei Kreisen «Familie» und «Unternehmen» gleichzeitig. Eines (oder mehrere) Familienmitglieder ist zusätzlich Eigentümer und bewegt sich auch im dritten Kreis «Eigentum».

Dazu kommt: Alle drei Kreise befinden sich am gleichen Ort. Das heisst: Die gleichen Menschen stehen sich am gleichen Ort immer wieder gegenüber – immer wieder in wechselnden Rollen und Zuständigkeiten. Als



In den drei Kreisen des Familienunternehmens sollte man sich bewusst bewegen und sich regelmässig fragen: «Worum geht es gerade, und in welcher Rolle bin ich darin verwickelt?» (Bild Iva)

Vor- und Nachteile von Familienbetrieben

Vorteile

Langfristige Perspektive: denken in Generationen, nicht in Quartalen.

Starke Unternehmenskultur und Bindung der Mitarbeitenden und Familienmitglieder.

Hohes Bewusstsein für gute fachliche Arbeit und Qualität der Produkte.

Kurze Entscheidungswege, schnelle Entscheidungen sind möglich.

Gegenseitiges Vertrauen als grosses Kapital.

Nachteile

Familienkonflikte wirken ungefiltert auf das Unternehmen ein.

Erwartungshaltungen innerhalb der Familie und der Generationen. Man kann das System nur schwer verlassen.

Gehemmte strategische Entwicklung durch hohe Arbeitsbelastung/Tagesgeschäft und fehlende Aussensicht.

Wenig/kein Controlling, fehlende Transparenz, wie Entscheidungen getroffen werden.

Misstrauen, persönliche Angriffe als Belastung.

(Quelle: Lisa Vogt Altermatt)

ren) Menschen im Zentrum. Die «Währung» heisst Liebe, Treue, Loyalität. Im Unternehmen geht es aber um Funktionen und Kompetenzen und als «Währung» gelten Arbeitskraft und Engagement. Da steht das berühmte Fettnäpfchen überall bereit und Missverständnisse sind vorprogrammiert.

Im Normalfall verfolgen Familienbetriebe das langfristige Ziel, das Unternehmen so aufzustellen, dass auch die kommende Generation eine gute Lebensgrundlage hat. Die Ausrichtung des Betriebes richtet sich dabei nach den vorhandenen Fähigkeiten und den Interessen der aktiven Generation. Personalentwicklung, um sich auch in Zukunft am Markt positionieren zu können, kommt in kleinen Familienbetrieben jedoch eher zu kurz.

Realisieren die Entscheidungsträger, dass betriebliche Entscheidungen nicht immer auf sachlichen oder wirtschaftlichen Faktoren basieren, sondern auch durch familiäre Emotionen geprägt oder gar davon überlagert sind, ist bereits ein wichtiger Schritt in Richtung Abgrenzung und Bewusstsein gemacht.

Hinschauen beim Wechsel

Das vielfältige Tagesgeschäft ist immer ein guter Vorwand, warum grundsätzliche Dinge und Zuständigkeiten nicht geregelt werden. Abgesehen davon, dass viele Familien(betriebe) Regelungen anstrengend und überflüssig finden – schliesslich ist man ja Familie.

Spätestens beim Generationenwechsel und wenn neue Personen zur Familie stossen, lohnt es sich aber, die drei Kreise genau anzuschauen: Die Rollen und die Zugänge zu den Kreisen werden neu verteilt und von aussen kommt frischer Wind hinzu. Das sollte genutzt werden, um die Segel neu zu setzen und für das Unternehmen wie

auch für die Familie eine Strategie zu entwickeln, damit alle wissen, was wo gilt.

Konflikt als Chance nutzen

Im System Familie-Unternehmen gibt es viel Potenzial für Missverständnisse und Konflikte. Oft geht es um die Vermischung von unternehmerischen und persönlichen Themen oder unklare Rollen und Zuständigkeiten.

Die gute Nachricht: Konflikte sind normal und ein gutes Zeichen für hohes Engagement und Interesse der beteiligten Personen. Die Herausforderung: Die Familie muss lernen, in Konflikten die Chancen zu sehen und, anstelle von Schuldzuweisungen, eine Kultur von Lösungsorientierung und Weiterentwicklung aufbauen (siehe Kasten). Lisa Vogt Altermatt, LZ Liebegg

Lösungen finden

Hilfreiche Anker auf dem Weg der Konfliktbewältigung im Familienunternehmen sind folgende Punkte:

- Niemand ist schuld, wir suchen den Fehler im Prozess, im System, bei den Umständen.
- Worum geht es genau? In welchem Kreis steckt der Wurm drin? In welchen Rollen befinden wir uns?
- Verhandeln über die Sache, statt zu streiten und sich gegenseitig Vorwürfe zu machen.
- Offenheit und echter Wille, unterschiedliche Bedürfnisse zu erkennen und zu verstehen.
- Echter Wille, die Kultur von Lösungsorientierung und Verbesserung zu pflegen. Iva