

Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE  
LUZERN**

Wirtschaft

FH Zentralschweiz



# DAS ENDE DES EINSAMEN WOLFS

## Erfolgreiches Führen im Familienteam

*Dr. Claudia Binz Astrachan  
Sylvie Scherrer, MA., Msc.BA.*

Arbeitsbericht IBR  
001/2019  
ISSN 1662-162X

# **DAS ENDE DES EINSAMEN WOLFS**

---

**Erfolgreiches Führen im Familienteam**

**Forschungsbericht**

*Dr. Claudia Binz Astrachan  
Sylvie Scherrer, MA., Msc.BA.*

# Vorwort

Im Januar 2019

Geschätzte Leserin, geschätzter Leser,

**F**amilienunternehmen sind aufgrund ihrer starken Wertebasis, der konzentrierten Eigentumsverhältnisse und ihrer finanziellen Unabhängigkeit in der Lage, Entscheidungen zu treffen, die für Unternehmen in Publikumsbesitz nur schwer durchsetzbar sind. So beispielsweise den Entscheid, gleich zwei oder drei Geschäftsführer/innen – notabene blutsverwandt – an die Spitze des Unternehmens zu setzen. Die Teilung der Führungsverantwortung im Familienverbund kann ein entscheidender Erfolgsfaktor sein: Unternehmerfamilien, die Führungsverantwortung und Entscheidungskompetenz in die Hände mehrerer Familienmitglieder geben, kommen nicht nur zu breit abgestützten und langfristig tragfähigen Entscheiden. Diese Familienteams nehmen zusätzlich eine wichtige Vorbildfunktion und Signalwirkung für die nächste Generation wahr: Sie beweisen, dass man gemeinsam mehr erreichen kann.

Dieser Forschungsbericht basiert auf einer Analyse der Fachliteratur sowie auf mehreren Fallstudien von Familienunternehmen, die erfolgreich Führungs- und Entscheidungskompetenz in unterschiedlichen Konstellationen teilen. Ziel dieses Berichts ist es, verschiedene Perspektiven kollektiver Führungsszenarien aufzuzeigen und konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmerfamilien darzulegen, die Führungsverantwortung gemeinsam wahrnehmen wollen.

Wir hoffen, dass die hier geschilderten Erfahrungen Sie zu inspirieren vermögen und Sie wichtige Erkenntnisse für Ihre eigene Familie und Ihr Unternehmen mitnehmen können.

**Dr. Claudia Binz Astrachan**

**Sylvie Scherrer, M. A.**

Hochschule Luzern – Wirtschaft

Institut für Betriebs- und Regionalökonomie



*«Wenn man Führung teilt, müssen es beide von ganzem Herzen wollen – und man muss sich dafür einsetzen, dass es funktioniert.»*

*(Thomas Krattiger, Krattiger Holzbau AG)*

# Inhaltsverzeichnis

<b>VORWORT</b>	<b>2</b>	<b>4. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN</b>	<b>54</b>
<b>KURZFASSUNG</b>	<b>6</b>	EMPFEHLUNG 1: FINDEN SIE DEN GEMEINSAMEN NENNER	56
<b>1. EINLEITUNG</b>	<b>12</b>	EMPFEHLUNG 2: TRAGEN SIE DEN BEDÜRFNISSEN ALLER BETEILIGTEN RECHNUNG	57
GEMEINSAME FÜHRUNG: ERFOLGSREZEPT FÜR DIE NÄCHSTE GENERATION?	12	EMPFEHLUNG 3: PFLEGEN SIE IHRE BEZIEHUNG	58
FORSCHUNGSPROJEKT «GEMEINSAME FÜHRUNG IN FAMILIENUNTERNEHMEN»	13	EMPFEHLUNG 4: SCHAFFEN SIE KLARHEIT – NACH INNEN UND NACH AUSSEN	59
<b>2. FÜHRUNG IM WANDEL: ERKENNTNISSE AUS DER WISSENSCHAFT</b>	<b>16</b>	EMPFEHLUNG 5: SEIEN SIE REALISTISCHER OPTIMIST	60
VON INDIVIDUELLER ZU GEMEINSAMER FÜHRUNG	16	EMPFEHLUNG 6: SCHÖPFEN SIE KRAFT AUS IHRER UNTERSCHIEDLICHKEIT	61
GEMEINSAME FÜHRUNG IM FAMILIENUNTERNEHMEN	20	EMPFEHLUNG 7: BRINGEN SIE DIE FAMILIE ZUSAMMEN UND INSPIRIEREN SIE GEMEINSAM DIE NÄCHSTE GENERATION	62
EXKURS: EFFEKTIVE KOMMUNIKATION UND KONFLIKTMANAGEMENT IM FAMILIENTEAM	22	<b>5. SCHLUSSWORT</b>	<b>64</b>
WENN FAMILIE GEMEINSAM FÜHRT: FAMILY DYNAMICS IN ACTION	30	<b>6. REFERENZEN</b>	<b>66</b>
<b>3. GEMEINSAME FÜHRUNG: ERKENNTNISSE AUS DER PRAXIS</b>	<b>32</b>	<b>7. INSTITUT, AUTORENSCHAFT UND DANK</b>	<b>68</b>
GEHEIMNIS 1: DAS KRAFTVOLLE FAMILIENTEAM	32	<b>8. ANHÄNGE</b>	<b>70</b>
GEHEIMNIS 2: DAS KONSEQUENTE FAMILIENTEAM	40		
GEHEIMNIS 3: DAS ACHTSAME FAMILIENTEAM	48		

# KURZFASSUNG

## Geteilte Führungsverantwortung in Familie und Unternehmen

**G**emeinsame oder geteilte Führung – auf Englisch *shared leadership* – ist ein neuartiger Führungsansatz, der auf der Verteilung der Führungsverantwortung auf mehrere Personen beruht. Unsere Arbeitsumgebung ist zunehmend komplex, und angesichts der vielfältigen Anforderungen und Herausforderungen, denen Führungskräfte bei der Ausübung ihrer Führungsaufgabe begegnen, stellt sich die Frage, ob die benötigten Fähigkeiten die Möglichkeiten und Ressourcen einer einzelnen Person nicht übersteigen. Dazu kommen die sich wandelnden Bedürfnisse der Arbeitnehmenden, so beispielsweise der Wunsch nach mehr Selbstbestimmung und zeitlicher sowie örtlicher Unabhängigkeit. Die Teilung der Führungsverantwortung ist eine Alternative zu herkömmlichen Führungsansätzen, die diesen veränderten Rahmenbedingungen nur noch eingeschränkt gerecht werden können.

Gerade in Familienunternehmen kommt der Teilung der Führungsverantwortung eine besondere Bedeutung zu. So belegen diverse Studien, dass nur 10 % der Nachfolgenden Interesse bekunden, die operative Verantwortung im eigenen Unternehmen alleine zu übernehmen (z.B. Bird et al., 2016). Einen Ausweg könnte die Teilung der Führungsverantwortung bieten – ein moderner, partizipativer Führungsansatz, der heute bereits Familienteams in traditionellen Familienunternehmen wie *Rast Kaffee* oder *Frutiger* erfolgreich gelebt wird.

Familienteams bestehen aus zwei oder mehr Familienmitgliedern, die sich in unterschiedlichen Konstellationen (z.B. Co-CEOs, gemeinsame Geschäftsleitung, Familienrat) Entscheidungs- und Führungsverantwortung teilen. Die Führung im Familienteam kann Führungskräften erhebliche Vorteile bringen. So können die Teams ihre unterschiedlichen Erfahrungshintergründe und Kompetenzprofile bei der Entscheidungsfindung nutzen, was oft zu kreativeren und mutigeren Lösungen führt. Dies führt innerhalb der Familie zu einer besseren Entscheidakzeptanz und zu mehr Vertrauen. Auf der anderen Seite kann die gemeinsame Wahrnehmung der Führungsrolle zu Problemen führen, beispielsweise aufgrund des erhöhten Kommunikationsbedarfs oder Konfliktpotentials. Es stellt sich daher die Frage, was erfolgreiche geteilte Führungsverantwortung im Familienverbund auszeichnet und was wir von erfolgreichen Familienteams lernen können.

## Schlüsselerkenntnisse aus der Untersuchung: Geheimnisse erfolgreicher Familienteams

Um zu verstehen wie vielfältig Unternehmerfamilien gemeinsame Führung leben, haben wir im Rahmen unseres Forschungsprojektes mehrere Schweizer Familienunternehmen befragt, die ihre eigene Vision von gemeinsamer Führung mutig verfolgen. Wir haben drei Erfolgsfaktoren erfolgreicher Führungsteams identifiziert und daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet.

### *Geheimnis 1: Das kraftvolle Familienteam*

In harmonischen Familienteams geben die Familienmitglieder einander Orientierung, Sicherheit, Unterstützung und Durchhaltevermögen im Führungsprozess. Sie nutzen ihre vielfältigen Kompetenzen und komplementären Sichtweisen, treten aber nach aussen hin stets geeint auf. Sie profitieren von ihren vertrauensvollen Beziehungen, um Entscheidungen rasch und mutig umzusetzen und Konflikte direkt und konstruktiv anzugehen. Die gemeinsame Wertebasis und Vision helfen, Entscheidungen im Sinne von Unternehmen und Familie zu treffen. Die Familienteams haben eine Vorbildfunktion und eine Signalwirkung für die gesamte Familie, und insbesondere für die nächste Generation. Und schliesslich ziehen sie Kraft und Freude aus der geteilten Führungsverantwortung – gerade auch in schwierigen Situationen.



### *Geheimnis 2: Das konsequente Familienteam*

Effektive Familienteams zeichnen sich neben einer grossen Flexibilität und Anpassungsfähigkeit ganz besonders durch konsequente Führungsentscheide aus, die sich durch Kohärenz auszeichnen. Diese Konsequenz beginnt bei einigen Führungsteams bereits beim Entscheid, gleichberechtigte Eigentümer zu sein, oder als komplett gleichgestellte Führungskräfte im Unternehmen selbst wie gegen aussen auch gegenüber der Familie aufzutreten. Obwohl wichtige Entscheidungen stets gemeinsam getroffen werden, respektieren die Beteiligten ihre jeweiligen Kompetenzbereiche und «reden sich nicht drein» – ein grosser Vertrauensbeweis. Sie kommunizieren konsequent und regelmässig, sowohl in formellen Sitzungen als auch informell ausserhalb des Unternehmens, nach Feierabend oder am Wochenende – sie legen Wert darauf, dass alle denselben Informationsstand haben. Konflikte werden zeitnah und konsensorientiert gelöst.

### *Geheimnis 3: Das achtsame Familienteam*

Langfristig erfolgreiche Familienteams erachten eine gute Beziehung zueinander als die zentrale Erfolgsvoraussetzung für die Zusammenarbeit. Kontinuierlich pflegen sie nicht nur ihre Beziehung zueinander, sondern auch die Beziehungen zu den Miteigentümern und Familienmitgliedern mit dem Ziel, die Beziehungen des gesamten Familiensystems langfristig zu stärken. Sie sind sich bewusst, dass ihre Zusammenarbeit geprägt ist durch bestehende Familiendynamiken, und bemühen sich, diese besser zu verstehen, um das Verhalten des Gegenübers richtig interpretieren zu können. Sie respektieren die Grenzen ihres Gegenübers in der Trennung von Arbeits- und Privatleben und finden ein Arrangement, das den Bedürfnissen aller Beteiligten entspricht – inklusive der Partner/ innen und Kinder.

## **Handlungsempfehlungen für die Praxis**

### *Empfehlung 1: Finden Sie den gemeinsamen Nenner*

Funktionierende Familienteams teilen dieselben Wertvorstellungen und Zielsetzungen, sind konsensorientiert, und treten geeint nach aussen hin auf.

- Identifizieren Sie Ihre zentralen Wertvorstellungen und Zielsetzungen. Reflektieren Sie, ob diese Werte und Ziele Ihren Umgang im Familienteam sowie Ihr Verhalten gegenüber Ihren Anspruchsgruppen in Unternehmen und Familie leiten. Überlegen Sie sich, wann dies nicht der Fall ist – und warum.
- Fragen Sie sich kritisch, ob Ihre Diskussionen im Führungsteam stets lösungsorientiert sind oder ob Sie sich diesbezüglich verbessern können.
- Stellen Sie sicher, dass sie geeint gegen aussen hin auftreten – sowohl im Unternehmen als auch gegenüber der Familie oder anderen Anspruchsgruppen.

### *Empfehlung 2: Tragen Sie den Bedürfnissen aller Beteiligten Rechnung*

Langfristig effektive Familienteams finden bedürfnisgerechte Lösungen; sei dies hinsichtlich der Eigentumsverhältnisse, der Zuständigkeitsbereiche, des Beschäftigungsgrades oder der Trennung von Privat- und Arbeitsleben.

- Diskutieren Sie, ob Ihr Arrangement (z. B. hinsichtlich der Eigentumsverhältnisse, Rollenaufteilung oder Verantwortlichkeiten) den Bedürfnissen der Beteiligten entspricht.
- Reflektieren Sie Ihre individuellen Präferenzen zur Trennung von Arbeits- und Privatleben und überlegen Sie sich, ob Sie die diesbezüglichen Präferenzen Ihres Gegenübers und jene Ihrer Familie (Partner/ in, Kinder) kennen und respektieren.
- Besprechen Sie, ob Sie als Familie künftig mehr oder weniger Zeit miteinander verbringen wollen – und mit welchem Ziel dies geschehen soll (z. B. Zusammenhalt stärken, Kommunikation verbessern, Vertrauen aufbauen).

### *Empfehlung 3: Pflegen Sie Ihre Beziehung*

Erfolgreiche Familienteams wissen, dass ihre vertrauensbasierte Beziehung die Quelle ihrer Stärke ist. Sie pflegen sie entsprechend und legen Wert auf hohe Kommunikationsfrequenz und Qualität sowie auf die zeitnahe Thematisierung von Konflikten.

- Fragen Sie sich kritisch, was Sie ganz bewusst unternehmen, um Ihre Beziehungen innerhalb des Familienteams sowie zu den übrigen Miteigentümern und Familienmitgliedern zu pflegen oder zu verbessern.
- Überlegen Sie sich, wie Sie Ihrem Gegenüber zeigen, dass Sie ihm oder ihr vertrauen (z. B. emotional, finanziell, bei Entscheidungen). Lassen sie Ihren Worten Taten folgen?
- Reflektieren Sie die Qualität und Frequenz Ihrer Kommunikation: Wie häufig kommunizieren Sie geplant und ungeplant im Familienteam? Haben alle Beteiligten denselben Informationsstand – respektive, haben sie alle Informationen, die sie benötigen, um fundiert entscheiden zu können?
- Thematisieren Sie Konflikte zeitnah und rational – und überlegen Sie sich, ob es für eine emotionale Reaktion allenfalls einen tieferliegenden Grund gibt.

#### *Empfehlung 4: Schaffen Sie Klarheit – nach innen und nach aussen*

Rollenklarheit und klar abgegrenzte Zuständigkeitsbereiche mindern das Konfliktpotential und steigern die Effektivität von Familienteams.

- Achten Sie auf eine klare Trennung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Ermitteln Sie mögliche Überschneidungen und finden Sie Wege, daraus resultierende Konflikte zu vermeiden.
- Reflektieren Sie, in welchen Situationen Sie Grenzüberschreitungen in Ihrem Verantwortungsbereich erleben – und überlegen Sie sich, wann Sie selbst Grenzen überschreiten.

#### *Empfehlung 5: Seien Sie realistischer Optimist*

Erfolgreiche Familienteams sind sich der Risiken der geteilten Führungsverantwortung bewusst und definieren Mechanismen, um entscheidungs- und handlungsfähig zu bleiben.

- Definieren Sie, wer in einer Pattsituation entscheiden soll und wie der Prozess bis hin zur letzten Entscheidungsinstanz abläuft.
- Bestimmen Sie eine Vertrauensperson, die von allen Beteiligten als Streitschlichter akzeptiert wird, und legen Sie einen Prozess der Konfliktschlichtung fest.
- Überlegen Sie sich, welche Themen wiederkehrend zu konfliktreichen Gesprächen oder Situationen im Familienteam führen – und warum dies der Fall sein dürfte.
- Diskutieren Sie, was ein allfälliger Ausstieg eines Teammitglieds für das Unternehmen und die Familie bedeutet, und wie man diesen Prozess optimal gestalten könnte.

#### *Empfehlung 6: Schöpfen Sie Kraft aus Ihrer Unterschiedlichkeit*

Nutzen Sie die unterschiedlichen Erfahrungen, Perspektiven, Kompetenzen und Temperamente im Familienteam, um zu kreativeren und mutigeren Entscheidungen zu gelangen.

- Reflektieren Sie, welches Ihre prägendsten Charaktereigenschaften sind – und inwiefern sich diese überschneiden mit oder unterscheiden von jenen Ihres Gegenübers. Führen Ihre Unterschiedlichkeiten zu Konflikten oder sind sie bereichernd in der Zusammenarbeit?
- Überlegen Sie, inwiefern sich die Erfahrungen, Fähigkeiten und Interessen im Familienteam ergänzen.
- Überlegen Sie sich, wie stark das Familienteam unterschiedliche Meinungen, Kompetenzen und Fähigkeiten im Entscheidungsprozess berücksichtigt. Fühlen sich alle Beteiligten gehört und ernst genommen?

#### *Empfehlung 7: Bringen Sie die Familie zusammen und inspirieren Sie gemeinsam die nächste Generation*

Erfolgreiche, harmonische Familienteams nehmen für die gesamte Eigentümerfamilie eine wichtige Vorbildfunktion wahr und haben eine Signalwirkung für die nächste Generation.

- Erkennen Sie das Potential der gemeinsamen Führungsverantwortung und nutzen Sie dieses aktiv in der Kommunikation mit der Familie. Stellen Sie sicher, dass sich die Familie von Ihnen repräsentiert fühlt.
- Suchen Sie bewusst interne und externe Unterstützung bei strategischen Entscheidungen.
- Nehmen Sie aktiv eine Vorbildfunktion für die nächste Generation wahr, indem Sie den Wert der Zusammenarbeit (versus Wettbewerb) im Familienverbund aufzeigen.

*«Grundsätzlich ist es wichtiger, dass wir zusammenarbeiten können, als einen Mechanismus zu haben, der potentielle Probleme regelt.»*

*(Luc Frutiger, Frutiger AG)*

# 1. EINLEITUNG

## Gemeinsame Führung: Erfolgsrezept für die nächste Generation?

In den letzten Jahren haben sich die Erwartungen an Führungsstil und Kompetenzen von Führungskräften grundlegend gewandelt (Cullen-Lester & Yammarino, 2016). Das klassische Verständnis von der obersten Führungskraft als heroischer, aber einsamer Leitfigur wird den Anforderungen unseres zunehmend schnelllebigen, vernetzten und unberechenbaren Unternehmensumfelds und den veränderten Wertvorstellungen jüngerer Arbeitnehmergenerationen immer weniger gerecht (Hurrelmann & Albrecht, 2016). Dies reflektieren neuere Führungsansätze, denen eine Abkehr von der Begrenzung der Führung auf eine Einzelperson gemein ist; der Fokus liegt stattdessen auf der gemeinsamen oder der geteilten Führung (Cullen-Lester & Yammarino, 2016).

Und dennoch: Die Realität sieht (noch immer) anders aus. Führung sei auf der obersten Führungsebene schlichtweg nicht teilbar, heisst es noch immer oft, denn der durch den Koordinationsaufwand verursachte Effizienzverlust übersteige den Nutzen bei Weitem (Bournois et al., 2010; Hofmann, 2016). Entsprechend ist es wenig überraschend, dass die gemeinsame Führungsverantwortung in der unternehmerischen Realität erst vereinzelt anzutreffen ist (Bournois et al., 2010; Hofmann, 2016; Sweeney, Clarke & Higgs, 2018). Doch auch wenn der Ansatz hierzulande noch wenig verbreitet ist, leben viele Schweizer Familienunternehmen eine solche Führungskonstellation bereits seit Jahrzehnten mit Erfolg: Inspirierende Beispiele, wie die *Frutiger* Baugruppe, seit 2002 in vierter Generation mit viel Erfolg von den Cousins Luc und Thomas Frutiger geführt, oder *Rast Kaffee*, wo die Schwestern Beatrice und Evelyne Rast gemeinsam in der Geschäftsführung tätig sind – und die Eltern im Verwaltungsrat –, verdeutlichen, dass auch traditionelle Unternehmen die Führung im Familienteam erfolgreich umsetzen können.

Familienteams bestehen aus zwei oder mehr blutsverwandten, angeheirateten oder adoptierten Familienmitgliedern, die sich formell oder informell<sup>1</sup> die Führungsverantwortung im Unternehmen oder in der Familie teilen. Beispiele von Familienteams sind Co-CEOs, ausschliesslich aus Familienmitgliedern bestehende Verwaltungsräte, sowie Gremien der Unternehmerfamilie wie Familienräte oder Familienkomitees.

<sup>1</sup>Oftmals werden Führungsentscheide im Familienverbund unter Berücksichtigung der Meinungen von Familienmitgliedern getroffen, die formal nicht verantwortlich bzw. berechtigt sind, Entscheidungen zu treffen. Dies ermöglicht den Familienteams den Einbezug unterschiedlicher Sichtweisen und Meinungen und stärkt den Familienzusammenhalt.

Nun bringt die Führung im Team bereits ohne die familiären Verstrickungen einige Herausforderungen mit sich. Familiendynamiken können die gemeinsame Führungsarbeit zusätzlich erschweren, aber aufgrund des vorhandenen Vertrauens sowie der gemeinsamen Erfahrungen («man kennt sich eben») auch erleichtern. Es stellt sich daher die Frage, was die innerfamiliäre Führungsarbeit in Familienunternehmen besonders effektiv macht. Ziel dieses Forschungsberichts ist es daher aufzuzeigen, wie Familienunternehmen die Chancen und Herausforderungen eines solchen partizipativen Führungsansatzes für sich nutzen können.

Dies ist insbesondere relevant angesichts der Tatsache, dass in den nächsten fünf Jahren in rund 20 % aller Schweizer Familienunternehmen ein Generationentransfer bevorsteht – und gemäss aktuellen Studien nur 10 % der potentiellen Nachfolgenden Interesse zeigen, das familieneigene Unternehmen (alleine) zu führen (Bird et al., 2016). Einer der Hauptgründe sei die als zu gross empfundene Belastung der Führungsverantwortung als Individualaufgabe. Unser Forschungsbericht soll daher Unternehmerfamilien dazu anregen, ihre eigene Führungskultur zu reflektieren; – und vielleicht vermag er eine vertiefte Auseinandersetzung anzustossen, die allenfalls dazu führen können, neue, mutige Wege in der Führung und damit verbunden auch in der Nachfolge zu beschreiten.

## Forschungsprojekt «Gemeinsame Führung in Familienunternehmen»

Das Forschungsprojekt «Gemeinsame Führung in Familienunternehmen» hat verschiedene Konstellationen gemeinsamer Führungsverantwortung zwischen Mitgliedern der Eigentümerfamilie(n) von Familienunternehmen untersucht. Dabei adressierte es die folgenden Forschungsfragen:

- **Was sind die zentralen Herausforderungen gemeinsamer Führungsverantwortung?**
- **Wie meistern Familienteams diese Herausforderungen gemeinsamer Führung?**
- **Was sind die Erfolgsfaktoren gemeinsamer Führung?**

Das Forscherteam führte im Zeitraum von Februar bis Juni 2018 narrative Interviews mit mehrgenerationalen Schweizer Familienunternehmen durch. Mittels einer qualitativen Textanalyse der Interviewtranskripte und in Kombination mit den Erkenntnissen aus der bisherigen internationalen Forschung wurden zentrale Eigenschaften intrafamiliärer Zusammenarbeit im Allgemeinen sowie erfolgreicher Führungsteams im Speziellen identifiziert. Aus den Erkenntnissen wurden konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet.

## Was sind eigentlich «Familienunternehmen»?

Knapp zwei Drittel aller Unternehmen weltweit befinden sich vollständig oder teilweise in Familienbesitz (Family Firm Institute, 2018). Familienunternehmen sind Unternehmen, in welchen Mitglieder derselben Familie (oder verwandter Familienstämme) einen Mehrheitsanteil am Unternehmen halten und wo die Eigentümerfamilie einen dominanten Einfluss auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens ausübt mittels Eigentum, Steuerung (Governance), Führung und Vision (Chrisman, Chua & Steier, 2005).

Die Unternehmerfamilie umfasst sämtliche Familienmitglieder, die entweder im Unternehmen arbeiten, als Eigentümer am Unternehmen beteiligt sind, oder von der Mehrheit der Familienmitglieder als der Familie zugehörig betrachtet werden (z. B. Angeheiratete; Stiefkinder) (Wagner & Hollenbeck, 1995; Cohen & Bailey, 1997).

In der Schweiz gelten mehr als 99 % der über 580'000 Unternehmen als kleinst-, klein- und mittelgrosse Unternehmen (KMU), wovon sich über 88 % in Familienbesitz befinden. Familienunternehmen sind das Rückgrat der Schweizer Volkswirtschaft und Gesellschaft: Sie beschäftigen rund 60 % der Schweizer Arbeitskräfte und erwirtschaften knapp zwei Drittel des Schweizer Bruttoinlandsprodukts (siehe Frey, Halter & Zellweger, 2004). In den kommenden fünf Jahren steht bei knapp 20 % der Schweizer Familienunternehmen ein Generationenwechsel an – rund eine halbe Million Arbeitsstellen sind davon betroffen. Heute bleiben nur noch rund 40 % aller Familienunternehmen bei einem Generationenwechsel in den Händen der Eigentümerfamilie (Credit Suisse, 2013). Zahlreiche Studien deuten darauf hin, dass es an geeigneten Anreizen für die nächste Generation fehlt. Unter anderem erleben viele potentielle Nachfolgende die grosse Verantwortung und den hohen Druck, dem sie die eigenen Eltern ausgesetzt sehen, als wenig attraktiv im Vergleich zu den vielfältigen anderen Optionen, die sich der heutigen Generation ausserhalb des eigenen Unternehmens bieten (Bisnode, 2017; Zellweger, Sieger & Englisch, 2012).



# 2. FÜHRUNG IM WANDEL: ERKENNTNISSE AUS DER WISSENSCHAFT

## Von individueller zu gemeinsamer Führung

Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel: Die zunehmend vernetzte, datengetriebene und wissensorientierte Realität, in der sich Arbeitnehmende heute zurechtfinden müssen, ist Teil einer Gesellschaft die erst lernt, welche Chancen – aber auch Herausforderungen – die technologischen, sozialen und wirtschaftlichen Entwicklungen des frühen 21. Jahrhunderts mit sich bringen. Die Entwicklungen manifestieren sich in sogenannten langlebigen 'Megatrends' wie der zunehmenden Mobilität und Konnektivität, und in unserem Kontext besonders relevant, Individualisierung und New Work (Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft) (Zukunftsinstitut, 2018). Vor diesem Hintergrund dieser Trends ist kaum überraschend, dass sich auch unser Verständnis von «guter» und effektiver Führung im Wandel befindet (Cullen-Lester & Yammarino, 2016).



Abb. 1: Führung im gesellschaftlichen, technologischen und wirtschaftlichen Wandel (in Anlehnung an Zukunftsinstitut 2018).

Geprägt von einem dynamischen und globalisierten Wirtschaftsumfeld, rasanten technologischen Veränderungen und neuen Wertvorstellungen der nächsten Generation weicht das Idealbild der obersten Führungskraft als heroische, aber einsame Leitfigur zusehends dem einer Gruppe von gleichberechtigten Individuen, die sich gemeinsam den Herausforderungen dieser komplexen, volatilen und schnelllebigen Unternehmenswelt stellen und zusammen neue Lösungen entwickeln (Choborat- Mason, Gerbasi & Cullen-Lester, 2016).

Die aktuelle Forschung widmet sich einem neuen Bild von Führung mit einer Vielzahl unterschiedlicher Führungsansätze, wie beispielsweise Collective, Shared oder Agile Leadership (Cullen-Lester & Yammarino, 2016). Diese unterschiedlichen Ansätze lösen sich von der traditionellen Vorstellung von Führung, die an Hierarchie und Autorität gebunden ist, und betrachten sie vermehrt als relationalen und kollaborativen Prozess. Diese neue Sichtweise erfordert neben einem erneuerten Verständnis von Organisation eine neue Interpretation der Führungsperson, ihrer Aufgaben und der Geführten. Diese Formen der gemeinsamen Führung haben den Anspruch, unterschiedliche Individuen mit verschiedenartigen Erfahrungen, Fähigkeiten und Verantwortlichkeiten zusammenbringen und zu gemeinsamen Entscheidungsprozessen zu befähigen (Choborat-Mason, Gerbasi & Cullen-Lester, 2016).



Traditionell-individuelle Führung	Gemeinsame Führung
Organisation als Maschine	Organisation als System
hierarchische Struktur	Netzwerkstruktur
top-down, zentralisierte Entscheidungsfindung	gemeinsame, rotierende Entscheidungsfindung
Machtausübung	transparente Machtteilung
Kontrolle und Planung als Führungsaufgabe	Adaption und kontinuierliches Lernen als Führungsaufgabe
Individuen als Befehlsempfänger	Individuen als fähige und motivierte Akteure, die im Sinne der Unternehmung handeln
Führungsperson führt Organisation dank Fähigkeiten und Willen zu Erfolg	Erfolg entsteht durch die Kombination unterschiedlicher Perspektiven und Fähigkeiten

Tab. 1: Vergleich traditionell-individuelle und gemeinsame Führung

Der Vorteil gemeinsamer Führung wird heute denn auch primär darin gesehen, dass Individuen mit unterschiedlichen Fähigkeiten, Kompetenzen und Interessen ohne hierarchische Hindernisse gemeinsam an unternehmerischen Herausforderungen arbeiten können und wollen. Ein zentraler Erfolgsfaktor gemeinsamer Führung ist daher die Diversität der Erfahrungen, Fähigkeiten und Persönlichkeiten in Führungsteams (Hackman, 1990).

Damit die gemeinsame Führungsarbeit trotz dieser Unterschiede funktioniert, müssen die Beteiligten eine ähnliche Wertebasis haben und sich stark mit dem Team identifizieren (Hackman, 1990; Mohrman et al., 1995; Huszco, 1996). Doch selbst unter diesen Umständen führt die geteilte Führung zu einem erhöhten Kommunikations- und Koordinationsbedarf. Zudem steigt das Konfliktpotential bei Meinungsdivergenzen im interpersonellen Bereich (denn man ist gezwungen, einen Kompromiss zu finden) sowie bei organisatorischen Herausforderungen, beispielsweise, wenn Umsatzziele nicht erreicht werden. Neben einer intensiven Kommunikation gehören zur gemeinsamen Führung daher eine klare Rollenverteilung und eine hohe Bereitschaft zur Kooperation (siehe Anhang D). Gelingt dies, führt die gemeinsame Führung nicht nur zu breit abgestützten und oftmals hochqualitativen Entscheidungen, sondern vermag auch die Einsamkeit und die Belastung an der Führungsspitze zu reduzieren (Carson, Tesluk & Marrone, 2007; Mihalache et al., 2014; Wright, 2012; Yukl, 1989).

Während das Bewusstsein für einen Führungswandel bei vielen Unternehmen aufkommt, überrascht es, wie wenig in der heutigen Unternehmenspraxis tatsächlich gemeinsam geführt wird. Dies mag an der tief verankerten Skepsis gegenüber der Teilbarkeit von Führung liegen – oder an der Tatsache, dass geteilte Führungsverantwortung in der Umsetzung sowohl auf Unternehmens- wie auch auf Individualebene zwar viel Potential bietet, aber auch viel Aufwand erfordert (Bournois et al., 2010; Hofmann, 2016).

## Selbstreflexion (gemeinsame) Führung

Reflektieren Sie Ihr Führungsverständnis und Ihre Führungssituation anhand der folgenden Fragen:

1. Was sind die Eckpfeiler meines Führungsverständnisses? Inwiefern unterscheidet sich mein Führungsverständnis von dem meines Vorgängers? Zu welchen Herausforderungen führen diese Unterschiede?
2. Inwiefern wird mein Führungsverständnis von den übrigen Mitgliedern der Familie, respektive vom Familienteam geteilt, und wo gibt es Unterschiede?
3. Welche Vorteile und Nachteile ergeben sich auf Ebene des Unternehmens und der Familie aus diesen Unterschieden? Nutzen wir die Vorteile gezielt, und mindern wir die Nachteile nach Möglichkeit?



## Gemeinsame Führung im Familienunternehmen

Zu einer ganz besonderen Herausforderung wird die gemeinsame Führung dann, wenn sich mehrere Familienmitglieder die Führungsverantwortung teilen. Gemeinsame Führungsverantwortung in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien hat viele Gesichter – denn man findet sie nicht nur im Kontext formell geteilter Führungsfunktionen auf verschiedenen Ebenen eines Unternehmens (z. B. Co-CEOs), sondern auch an der Schnittstelle zwischen operativem und strategischem Management (z. B. CEO und Verwaltungsrat) oder im Rahmen der Zusammenarbeit in den diversen familieninternen Gremien einer Unternehmerfamilie (z. B. Familienrat). In gewissen Konstellationen haben die Beteiligten gleiche Machtverhältnisse, in anderen ist die Machtverteilung ungleich – man denke beispielsweise an Familienmitglieder auf unterschiedlichen Hierarchiestufen oder an Minderheits- und Mehrheitsaktionäre.

Auch wenn diese Art der geteilten Verantwortung vielfach mit grossen Herausforderungen verbunden ist, leben viele traditionelle Familienunternehmen wie beispielsweise *Bossard*, *Victorinox*, *Trisa* oder *Läderach* seit vielen Jahren erfolgreich einen partizipativen Führungsstil. Und es werden immer mehr: Vorangetrieben von einer neuen Generation von Nachfolgern/innen etablieren sich immer mehr gleichberechtigte Familienteams an der Spitze von Familienunternehmen. Diesen Familienteams entspricht das Klischee der Patronne oder des Patrons nicht länger; sie wollen ihr eigenes, modernes Führungsverständnis konsequent umsetzen, die Vorteile der neuen Technologie nutzen und ihre Bedürfnisse als Arbeitnehmer gewahrt sehen.

*«Die grösste Chance in diesem Szenario ist das Vertrauen. Ich habe vollstes Vertrauen in meinen Bruder und ich fühle mich im Unternehmen nie alleine. Ich weiss nicht, wie zufrieden ich wäre, wenn nicht noch jemand von der Familie hier wäre. Es macht wirklich Spass, dann geht man auch gerne arbeiten.»*

*(Matthias Iseli, ABNOX AG)*

In den vertrauensvollen Beziehungen und den gemeinsamen Werten und Zielen dieser Familienteams liegt ein enormes Erfolgspotential für rasche Entscheidungsfindung und umsetzung. Und doch bestehen gerade aufgrund der familiären Nähe und der komplexen Familienbeziehungen auch Risiken: So müssen diese familieninternen Führungsteams nämlich nicht nur ihre eigenen Familiendynamiken positiv gestalten, sondern auch den Erwartungen und Zielsetzung von Unternehmen und Familie – sprich, jenen der (Mit-)Eigentümer – gerecht werden. Es gilt, die teilweise divergierenden Bedürfnisse von Familie und Unternehmen in Einklang zu bringen und Entscheidungen zu treffen, die beiden Systemen gerecht werden (Combs et al. 2018; Kidwell et al. 2017). Doch wie gelingt das?

Bisher wurde kaum zu gemeinsamer Führungsarbeit im Familienunternehmen geforscht – doch aus der allgemeinen Führungsforschung können wir ableiten, dass erfolgreiche Familienteams ein gemeinsames Ziel verfolgen und dieselbe Vision teilen (Farrington, Venter & Boshoff, 2012), und dass eine starke Vertrauensbasis sowie eine offene und ehrliche Kommunikation zu einem positiven Arbeitsklima im Familienverbund beitragen (Carlock & Ward, 2001; Habbershon, William & McMillan, 2003; Uhlaner, 2006). Aus der Kohäsionsforschung wissen wir zudem, dass eine gemeinsame Wertebasis, ähnliche Interessen sowie die Häufigkeit der Interaktion und Kommunikation den Zusammenhalt in und die Identifikation mit der Gruppe erheblich stärken, was wiederum die Konflikthäufigkeit und -intensität reduziert (Pieper, 2007). **Der Schlüssel zur erfolgreichen Zusammenarbeit scheint also einerseits in der gemeinsamen Wertebasis und den geteilten Zielsetzungen zu liegen – und andererseits in der erfolgreichen Kommunikation und dem effektiven Konfliktmanagement.** Was also müssen Unternehmerfamilien diesbezüglich besonders beachten?

# EXKURS: EFFEKTIVE KOMMUNIKATION UND KONFLIKTMANAGEMENT IM FAMILIENTEAM

*In Anlehnung an: Astrachan & McMillan, 2003*

Nichts beeinträchtigt den Zusammenhalt einer Unternehmerfamilie so sehr wie ungelöste Konflikte zwischen einzelnen Familienmitgliedern oder verschiedenen Familienstämmen. Dies ist umso bedeutender, als gerade der Familienzusammenhalt einen einzigartigen Wettbewerbsvorteil für Familienunternehmen darstellt.

Zentrale Eigenschaften eines starken Familienzusammenhaltes sind im Zeitverlauf stabile Kommunikationsmuster und 'gute' Kommunikation. Denn obwohl 'gute' Kommunikation Konflikte nicht verhindern kann, kann sie einer Familie helfen, konstruktiv mit ihnen umzugehen. So wird verhindert, dass ein Konflikt emotional oder destruktiv wird und Familienbeziehungen nachhaltig vergiftet. Doch man kann nicht nur zu viel sagen – auch fehlende Kommunikation können der Familie und dem Unternehmen im Konfliktfall schweren Schaden zufügen. Und dennoch scheuen sich viele Unternehmerfamilien davor, Konflikte oder die ihnen zu Grunde liegenden Probleme anzusprechen – in der Annahme, man mache die Situation noch schlimmer. Jedoch ist genau das Gegenteil der Fall: Offener Konflikt ist ein Zeichen von Anteilnahme, Interesse, Respekt und Liebe und zeigt, dass man bereit ist, sich mit dem anderen auseinanderzusetzen, ihn ernst zu nehmen, und dass man das Problem lösen will.

Konfliktkommunikation muss also entmystifiziert werden. Doch – was verstehen wir eigentlich unter Konflikt, und was bedeutet 'gute' Kommunikation nun tatsächlich?

## Die verschiedenen Masken von Konflikten

Wenn man das Wort 'Konflikt' hört, denkt man vielleicht an eine verbale Auseinandersetzung oder gar einen physischen Kampf. Konflikte in Familien sind jedoch oftmals subtil, ja fast unsichtbar. Familienkonflikte können versteckt vor sich hin brodeln, und unter Umständen werden sie sogar geleugnet. Manchmal sind Konflikte so unsichtbar und tief in den betroffenen Personen versteckt, dass Aussenstehende und sogar Familienmitglieder das Problem nicht erkennen können. Wenn Konflikte schliesslich an die Oberfläche kommen, wird bei genauerer

Betrachtung meist schnell klar, dass es um ein tieferliegendes Problem geht.

Ausgangslage eines Konflikts ist meist die Wahrnehmung unvereinbarer Zielsetzungen. Auf den ersten Blick drehen sich Meinungsverschiedenheiten meist um sehr offensichtliche Probleme, die verhandelt werden müssen. Typische Konfliktthemen für Familienunternehmen sind z. B.:

- **Entlohnung:** Wie viel soll man Familienmitgliedern, die im Unternehmen mitarbeiten, bezahlen? Wie hoch sollen die ausgezahlten Boni sein, und welche Dividenden sollen die Anteilseigner erhalten?
- **Eintritt & Beförderung:** Wer darf im Unternehmen arbeiten? Wer wird befördert, und aufgrund welcher Kriterien? Wer übernimmt das Unternehmen, wenn sich Mutter und Vater zur Ruhe setzen?
- **Eigentumsverhältnisse:** Wer ist am Unternehmen beteiligt und wer nicht, und in welcher Höhe? Wer hat welches Mitbestimmungsrecht?

Diese Themenfelder sind für ein Familienunternehmen natürlich zentral, und eine Auseinandersetzung über ihre Gestaltung ist von grösster Bedeutung. Wenn hier Konflikte auftreten, dann sind diese meist ein Zeichen tieferliegender, schwerwiegender Probleme, – welche der oberflächliche Konflikt maskiert, beispielsweise:

- **Man fühlt sich nicht ernst genommen:** Wenn ein Familienmitglied sich nicht ernst genommen fühlt von Eltern oder Geschwistern, fallen Kommentare wie «Du verstehst mich nicht», «Ich bin erwachsen!» oder «Du hörst mir nicht zu». Als Reaktion darauf wirft man dem Familienmitglied kindisches oder emotionales Verhalten vor, und der Konflikt vertieft sich weiter.
- **Bedürfnis nach elterlicher Liebe:** Jedes Kind will von seinen Eltern geliebt und anerkannt werden – auch, wenn das Kind mittlerweile erwachsen ist. Wenn sich Kinder nicht geliebt fühlen, oder weniger geliebt als die Geschwister, kann dies zu destruktivem Verhalten gegenüber der Familie führen.
- **Mangel an Vertrauen:** Misstrauen kann bis in die Kindheit zurückreichen oder gar über Generationen hinweg bestehen. Misstrauen wird ausgedrückt durch Aussagen wie «Du verfolgst andere Ziele als ich» oder «Ich bin dir egal, dir geht es nur um dich». Wenn Misstrauen über Generationen hinweg besteht, kann beispielsweise eine junge Frau einem Cousin erzählen, dass sein Grossvater ihren Grossvater um Geld betrogen habe – durch dieses aktive Tradieren trauen sich die Familienstämme noch heute nicht.
- **Bevorzugung:** Das Gefühl, dass ein Familienmitglied bevorzugt wird führt zu Missgunst und Eifersucht, insbesondere unter Geschwistern. Diese negative Einschätzung kann



Generationen überdauern, beispielsweise, wenn Enkelkinder ins Spiel kommen. So nimmt die Schwester, die sich schon immer dem Bruder gegenüber als benachteiligt sah den kleinsten Anlass zur Bestätigung, dass ihre Eltern nun auch die Kinder des Bruders bevorzugen, und nicht ihre eigenen – ein Beispiel dafür, wie Konflikte von Generation zu Generation weitergeben werden können.

- **Fairness:** Familienmitglieder möchten fair behandelt werden – und sie haben wahrscheinlich eine unterschiedliche Wahrnehmung von „Fairness“. Entlohnung zwischen Geschwistern ist in dieser Hinsicht ein klassisches Beispiel. Die eine mag das Gefühl haben, es sei fair, wenn alle dasselbe erhalten – sie sieht Gleichbehandlung als ein Zeichen von Familienzusammenhalt. Der andere hingegen denkt, eine leistungsgemässe Entlohnung sei fair – dies vor allem, wenn er das Gefühl hat, er leiste mehr als die anderen.

## Wieso ist gute Kommunikation so schwierig?

«Du sagst A, dann machst du B!» beklagt sich eine Schwester bei ihrem Bruder. «Du warst schon immer so», sagt der Sohn zum Vater.

Kommunikation ist schwierig – und ‘gute’ Kommunikation noch schwieriger. Und dennoch, wenn die Kommunikation stimmt, dann stimmen auch die persönlichen Beziehungen, und die Zusammenarbeit im Unternehmen verläuft harmonisch. Doch weshalb ist es so schwierig, zu kommunizieren? Eigentlich ist es doch nichts als das Senden einer Nachricht und deren Empfangen. Das tönt zwar recht einfach, jedoch ist Kommunikation – wie auch Konflikt – äusserst kompliziert.

Wir kommunizieren auf verschiedenen Ebenen, mit Worten, Körpersprache oder durch unser Verhalten:

- **Körpersprache:** Unser Körper sendet permanent Signale. Wenn die Mutter den Sohn mit zusammengekniffenen Augen anschaut, sagt ihm das, dass sie wütend ist – auch wenn sie das gar nicht so meint. Wenn sie sich stattdessen in ihrem Stuhl nach vorne beugt und ihn mit warmen Augen anschaut, gibt sie ihm zu verstehen, dass sie ihm zuhört und sich für ihn interessiert. Der Umgang mit Raum ist ebenfalls Ausdruck von Körpersprache. Wenn jemand sehr emotional wird und man sich dieser Person nähert, kann das als Versuch wahrgenommen werden, diese Person zu trösten. Wenn man jemanden kritisiert und gleichzeitig auf ihn zugeht, kann das hingegen bedrohend wirkend.
- **Zeiteinteilung:** Zeit wird im Kontext der Kommunikation ungerechtfertigterweise meist stiefmütterlich behandelt. Wie viel Zeit man jemandem im Gespräch einräumt, wie schnell man spricht oder wie rasch man antwortet, sendet starke Signale aus. Wie viel Zeit gibt man dem Gegenüber in einem Gespräch, den anderen Teilnehmern in einer Sitzung? Wie rasch antwortet man auf einen Brief, eine E Mail oder einen Telefonanruf – je länger ich warte, desto mehr vermittele ich das Gefühl, mein Gegenüber sei mir nicht wichtig. Je langsamer ich spreche, desto aufmerksamer folgen mir meine Zuhörer – dasselbe passiert übrigens auch, wenn man plötzlich etwas leiser spricht als gewohnt.
- **Macht:** In jeder Nachricht schwingt ein Ausdruck mit über die relative Macht von Sender und Empfänger. Die Person mit dem höheren Machstatus kann gönnerhaft sein („Du hast ja keine Ahnung, was du da sagst“) oder den eigenen Status hervorheben durch die Kontrolle des Informationsflusses („Ich sollte dir das zwar nicht sagen, weil du ja nicht im Verwaltungsrat bist, aber ...“). Macht kann auch nonverbal demonstriert werden, z. B. durch ein überzeichnetes Selbstbewusstsein in der Haltung oder im Gespräch oder indem man Personen im Gespräch unterbricht – dies sagt ganz klar „Ich bin wichtiger als du“.

Kommunikation findet auf vielen beobachtbaren oder impliziten Ebenen statt. Nur wer sich der verschiedenen Ebenen bewusst ist und erkennt, welchen Einfluss diese auf die wahrgenommene Kommunikation haben, kann gut und effektiv kommunizieren. Was bei Familienunternehmen

zusätzlich erschwerend hinzukommt, ist, dass sich die Beteiligten nicht nur lange kennen, sondern auch sehr viel voneinander wissen – oder zu wissen glauben. **Verhalten wird deshalb antizipiert, und oftmals wird vorschnell interpretiert und geurteilt, ohne wirklich hinzuhören.**

Was im Normalfall einen grossen Vorteil für Familienunternehmen darstellt (rasche Entscheidungsfindung aufgrund vertrauensbasierter Beziehungen), kann im Krisenfall zu einer grossen, ja unüberwindbaren Herausforderung werden. Dies passiert, wenn die Beteiligten in ihren jeweiligen Rollen und erlebten Geschichten feststecken und zu einer vertieften Betrachtung der oberflächlichen und tieferliegenden Probleme sowie darauf aufbauend zu einer Veränderung des Kommunikationsverhaltens nicht bereit sind.

## Wie schafft man eine Atmosphäre für gute Kommunikation?

Gute Kommunikation beginnt beim Einzelnen. Wenn man seine eigene Kommunikationsfähigkeit verbessert, führt dies auch zu Veränderungen beim Umfeld, denn die Menschen müssen neu auf das veränderte Kommunikationsverhalten reagieren. Die folgenden zehn Punkte sind grundsätzliche Aspekte 'guter' Kommunikation:

(1) **Zuhören** ist ein Zeichen von Respekt und Interesse an dem, was andere zu sagen haben. Gutes oder richtiges Zuhören bedarf vier Fähigkeiten:

- Aufmerksamkeit zeigen: Einsatz von Körpersprache, um Interesse zu zeigen, z. B. sich nach vorne beugen, Augenkontakt aufbauen, nicken. Im Familienkreis empfiehlt es sich, die Muster einzusetzen, welche in der Familie üblich sind, um Aufmerksamkeit zu demonstrieren.
- Fragen: Fragen stellen, die zum Denken anregen – Ziel ist es, die andere Person dazu zu bringen, laut nachzudenken. Ja /Nein-Fragen sollten vermieden werden.
- Ermutigen: Insbesondere dann, wenn ein Thema heikel ist, braucht es Zeit, bis sich die andere Person öffnet. «Mir ist es wichtig, zu wissen, was Du dazu meinst» kann hier helfen – man sollte aber vermeiden, eine Geschichte über sich selbst zu erzählen, um zu zeigen, dass man versteht, worum es geht, denn dies ist oft nicht der Fall.
- Repetieren: In eigenen Worten zusammenzufassen, was das Gegenüber gesagt hat, zeigt, dass man aufmerksam ist, und räumt allfällige Missverständnisse aus der Welt.

(2) **Fehlinterpretation vermeiden:** Da Kommunikation auf mehreren Ebenen gleichzeitig abläuft, braucht es Zeit zu begreifen, was wirklich passiert. Wenn man das Gefühl hat, man wird angegriffen, sollte man nicht sofort zurückschiessen. Es empfiehlt sich hier, den Ball

zurückzuspielen, um sicherzugehen, dass kein Missverständnis vorliegt und dass man vom Gegenüber tatsächlich angegriffen wurde. Es empfiehlt sich ausserdem, so explizit wie möglich zu sein – dies vermeidet man, indem man Fragen stellt, die nicht nur mit Ja oder Nein beantwortet werden können.

(3) **Vertrauen aufbauen und bewahren:** Vertrauen ist die unabdingbare Voraussetzung dafür, Konflikte lösen zu können und eine Atmosphäre für gute Kommunikation zu schaffen. Vielfach wird dies als «Huhn-und-Ei-Problem» bezeichnet: Wie schafft man Vertrauen ohne gute Kommunikation, und umgekehrt: wie gute Kommunikation ohne Vertrauen? Wenn man eine positive Veränderung in einer Beziehung herbeiführen will, ist es zentral, dass man sich so verhält, als ob Vertrauen bestünde – auch wenn dies nicht der Fall ist. Sich so zu verhalten, als ob man dem Gegenüber vertraut, bildet Vertrauen. Der beste Weg hierfür ist, konsequent vertrauenswürdig zu sein und anderen sein Vertrauen auszusprechen. **Um Vertrauen aufzubauen, muss man auf allen Ebenen Grosszügigkeit zeigen – sei dies emotional, finanziell oder in Bezug auf persönliche Zeit, Geduld und Informationen.**

(4) **Emotionalität zulassen:** Es ist nicht einfach, andere emotional werden zu lassen, ohne einzugreifen und ohne zu versuchen, sie zu beruhigen, ihnen ins Wort zu fallen oder ihnen auszuweichen. Denn dies gibt dem Gegenüber zu verstehen, dass er oder sie das Falsche fühlt – und zeigt, dass man selbst nicht vertrauenswürdig ist als Gesprächspartner, weil man emotional nicht für das Gegenüber da ist.

(5) **Unstimmigkeiten emotional neutralisieren:** Erst wenn die Konfliktparteien einander erlaubt haben, emotional zu sein, und die tieferliegenden Konflikte aufgedeckt haben, können Unstimmigkeiten als emotional neutral angesehen werden. Dann haben Aussagen keine versteckte Bedeutung und es verstecken sich keine verletzten Gefühle oder Misstrauen in den Botschaften. Wenn es unter diesen Umständen eine Unstimmigkeit gibt, kann man sie besprechen, ohne den Ballast der vergangenen Jahre in das Gespräch mit einzubringen.

(6) **Direkte Kommunikation:** Familien neigen zur indirekten Kommunikation. Nehmen wir an, die Grossmutter ist verstimmt, weil sich ihre Enkelin so lange nicht mehr bei ihr gemeldet hat. Sie wendet sich an ihre Tochter und sagt: «*Ich habe schon so lange nichts*

*mehr von deiner Tochter gehört. Hat sie eigentlich das Geschenk erhalten, das ich ihr zum Geburtstag geschickt habe?»* Die Mutter hört jedoch, dass ihre Mutter ihr sagen will, sie habe ihre Tochter schlecht erzogen. **Gute Kommunikation verlangt, dass man die Verantwortung dafür übernimmt, den Empfänger der Nachricht direkt zu adressieren.**

(7) **Tieferliegende Konflikte suchen:** Um unzureichende Kommunikation zu verbessern, muss man sich der tieferliegenden (offenen oder verborgenen) Konflikte der an der Kommunikation beteiligten Personen bewusst werden. Man beginnt damit, sich in die Situation des Gegenübers zu versetzen: Was könnte der wirkliche Grund für sein Verhalten sein? Hat es etwas mit der eigenen Person zu tun, mit der Situation oder mit der Familiengeschichte?

(8) **Konsistente Kommunikation:** Wenn unsere Taten unseren Worten nicht folgen, schaffen wir Misstrauen. Wenn wir sagen, uns interessiere die Meinung unseres Gegenübers, wir aber auf unser Smartphone schauen, während sie spricht, signalisieren wir etwas anderes. **Konsistente Kommunikation – und zwar auf allen Ebenen, der verbalen wie der non-verbalen, – schafft langfristig Vertrauen.**

(9) **Selbstvertrauen fördern:** Je mehr Selbstvertrauen Menschen haben, desto besser kommunizieren sie und desto besser gelingt es ihnen, Konflikte zu lösen. Indem man Menschen schrittweise mehr Verantwortung überträgt, hilft man, ihr Selbstvertrauen zu stärken.

(10) **Die Vergangenheit vergangen sein lassen: Wenn wir an den Verfehlungen der Vergangenheit festhalten, ist es unmöglich, «gesunde» Kommunikationsmuster zu entwickeln.** Und wenn wir unsere jüngeren Geschwister noch immer wie die Kinder von damals behandeln, ist es schwierig, sie im Kontext des Familienunternehmens ernst zu nehmen. Hier ist es wichtig, sich der Rollen und Geschichten der Familienmitglieder bewusst zu werden und zu versuchen, sie mit neuen Augen zu sehen.

Je mehr Generationen ein Familienunternehmen geführt haben, desto mehr Konflikte treten auf – dies hauptsächlich daher, weil zahlenmässig mehr Familienmitglieder im Unternehmen involviert und deswegen mehr Perspektiven und Ziele vorhanden sind, und so auch mehr

Möglichkeiten für Unstimmigkeiten. Auf der anderen Seite belegen diverse Studien, dass langjährige Unternehmerfamilien besser mit Konflikten umgehen können: *–Sie wissen, dass Konflikte ein Bestandteil der Existenz als Unternehmerfamilie sind, sie haben gelernt, Konflikte zu thematisieren und zu bewältigen.*

Konflikterprobte Familien haben Richtlinien festgelegt, wie in einer Krisensituation vorgegangen werden muss. Natürlich kann eine Familie nicht für jedes noch so kleine Problem eine Richtlinie erarbeiten. Konflikte und Unstimmigkeiten werden weiterhin entstehen, sie sind ein natürlicher Teil des Familien- und Geschäftslebens. Doch schon durch die Erarbeitung der Richtlinien stärkt die Familie ihre Kommunikationsfähigkeit. Der Prozess bewirkt zudem, dass man sich klar wird über die Ziele der Familie und sich entscheidet, welche Rolle die Familie für das Unternehmen spielen soll, und umgekehrt – und dies führt zu einer Stärkung des Familienzusammenhalts.<sup>2</sup>

## Selbstreflexion zu Kommunikation und Konflikt

Um die eigene Kommunikations- und Konfliktkompetenz zu reflektieren, können folgende Fragen hilfreich sein:

1. Welche Rolle(n) nehme ich ein, wenn ich mit verschiedenen Familienmitgliedern spreche (z. B. älteste Tochter, jüngster Sohn, jüngerer Bruder, Stiefschwester)?
2. Welche Rolle(n) schreibe ich meinem Gegenüber zu – und kann ich mich von der Vergangenheit lösen und die Person als das sehen, was sie/er heute ist?
3. Wie oft kommunizieren wir sowohl geplant wie ungeplant, zielgerichtet wie zweckungebunden im Familienteam? Wie oft kommuniziere ich mit welchen Familienmitgliedern? Mit wem vermeide ich es, zu kommunizieren?
4. Wie kann ich mein Kommunikationsverhalten verbessern? Höre ich meinem Gegenüber aufmerksam zu? Lasse ich ihn/sie ausreden? Nehme ich seine/ihre Gefühle ernst? Bin ich zuverlässig – sprich, tue ich das, was ich sage?
5. In welcher Beziehung treten wiederholt Konflikte auf? Worüber streiten wir wirklich, wenn Konflikte auftreten, sprich: Was könnte das tieferliegende Problem sein?
6. In welcher Beziehung gehen wir besonders lösungsorientiert mit Konflikten um? Was zeichnet diese Beziehung aus, und was kann ich davon für andere Beziehungen lernen?

<sup>2</sup>Weitere Ausführungen zum Thema finden Sie in der Publikation «Conflict & Communication in the Family Business» (Astrachan & McMillan, 2003).

## Wenn Familie gemeinsam führt: Family Dynamics in Action

Es gibt neben effektiver Kommunikation und konstruktivem Konfliktmanagement zahlreiche weitere Aspekte, welche die Zusammenarbeit zwischen Familienmitgliedern beeinflussen können; – diese sind meist Ausdruck der jeweiligen Familiendynamik. Als Familiendynamik bezeichnen wir generell die bewussten und unbewussten **Beziehungs- und Verhaltensmuster, die das emotionale Leben und den Umgang in der Familie definieren** (Ensley & Pearson, 2005). Denn Charakter und Verhalten eines Menschen werden entscheidend von der Familie geprägt: So bestimmen gelebte Normen und Werte die Perspektive auf Risiko, Überleben, Strategien, Prozesse und Strukturen sowie auf den gefühlten Erfolg (Aldrich & Cliff, 2003). Zahlreiche weitere Faktoren haben Einfluss auf die Persönlichkeitsentwicklung, so beispielsweise die Familienstruktur (Position innerhalb der Familie, Anzahl Geschwister, Rollen der Familienmitglieder), familiäre Stabilität oder elterliche Konflikte (Haine et al., 2008).

Die für das Familiensystem prägendsten Muster entspringen meist sogenannten Stressoren – das kann eine Hochzeit sein oder auch eine Scheidung, der Tod eines geliebten Familienmitglieds oder ein bevorstehender Generationenwechsel. Diese Stressoren können Konflikte im Familienverbund zum Ausbruch bringen – und die damit verbundenen negativen Gefühle können Generationen im Familiensystem überdauern, sofern sie nicht bewusst thematisiert werden. **Familiendynamische Probleme und Konflikte sind im Familienunternehmen oftmals die Gründe für «klassische» Business-Probleme wie Konflikte im Kontext der Beschäftigungs-, Entschädigungs- oder Dividendenpolitik.**

Sobald die Beteiligten die familiendynamischen Prozesse verstehen und man sich bemüht, das zugrundeliegende (familiäre) Problem zu lösen bzw. den Konflikt beizulegen, verbessert sich die Ausgangslage auf Unternehmensseite vielfach rasant. Aus der Forschung kennen wir verschiedene Grundsätze der Familiendynamik, die für Unternehmerfamilien bedeutsam sind, wie beispielsweise die Geburtsreihenfolge, Geschwisterrivalität oder das Konzept der Lebensphasen. An dieser Stelle zur Illustration einige kurze Ausführungen am Beispiel der Geschwisterbeziehung.

Die Geschwisterbeziehung ist eine der prägendsten und längsten Beziehungen im Lebensverlauf einer Person (Bank & Kahn, 1997) und widerspiegelt oft die Paarbeziehung der Eltern. So entwickelt das erstgeborene Kind überdurchschnittlich oft eine stärkere Bindung zum emotional dominanten Elternteil, das zweitgeborene hingegen zum emotional submissiven Elternteil (Doron, 2009). Der emotional dominante Elternteil ist nicht zwingend derjenige, der seinen Gefühlen am deutlichsten Ausdruck verleiht, sondern vielmehr derjenige, der in der Regel seine eigenen Bedürfnisse durchsetzen kann, weil die Partnerin bzw. der Partner ihm den Vorzug lässt. Dieses dominant-submissive Muster beeinflusst sämtliche Beziehungen in einer Kernfamilie. Denn wenn die Eltern einen Konflikt austragen, schlagen sich die Kinder automatisch auf die Seite desjenigen Elternteils, zu dem sie die stärkere Bindung haben. Dies führt dazu, dass der Konflikt nicht nur auf Ebene der Eltern ausgetragen wird, sondern eben auch auf Ebene der Kinder. **So wirken sich Konflikte zwischen den Eltern direkt auf die Kinder aus – oftmals bis ins Erwachsenenalter, was zu tiefen Brüchen in der Geschwisterbeziehung führen kann.** Geschwisterliche Rivalität ist

eine weitere Herausforderung, die gerade in Unternehmerfamilien zu negativen Dynamiken führen kann. Rivalität entsteht dann, wenn Geschwister um die Anerkennung der Eltern buhlen (müssen). Gerade dann, wenn Eltern den Kindern das Gefühl vermitteln, dass Leistung eine Voraussetzung für Liebe ist, beginnen die Kinder, karrierebezogenen Erfolg im eigenen Unternehmen als Mechanismus zu sehen, um die Anerkennung der Eltern für sich zu gewinnen (Gersick, 1997). Rivalisierende Geschwister vergleichen sich laufend und versuchen aktiv, die anderen Geschwister in den Augen der Eltern schlechtzumachen, um die eigene Beziehung zu den Eltern zu stärken. Geschwisterrivalität kann gemindert werden, indem Eltern Kinder möglichst wenig vergleichen (*«Deine Schwester macht ihre Hausaufgaben immer, ohne dass ich sie ermahnen muss!»*), und ihnen stattdessen (altersgerechte) Aufgaben geben, die sie gemeinsam lösen können, um ihre Teamfähigkeit zu stärken (etwa: *«Macht uns gemeinsam einen Vorschlag, wohin wir nächstes Jahr in die Ferien gehen sollen, mit Vor- und Nachteilen und einem kleinen Budget»*).

Ein besseres Verständnis der Dynamiken, die in der eigenen Familie vorherrschen (*«Wieso sagt meine Cousine nie etwas im Familienrat? Wieso arten die Diskussionen mit meinem Onkel regelmässig aus?»*) ist die zwingende Voraussetzung, um schwierige Beziehungen besser handhaben zu können. Wenn Familiendynamiken aufgedeckt und die damit einhergehenden Konflikte entdämonisiert werden, hat dies einen entscheidenden Einfluss auf die Beziehungsqualität und damit auf den Zusammenhalt innerhalb der Familie, was die Zusammenarbeit im Familienverbund massgeblich vereinfacht. Um das eigene Führungsverhalten besser verstehen zu können, ist es zudem hilfreich, die tieferliegenden Motivatoren für das eigene Handeln zu erkennen und sie interpretieren zu können (*«Mein Cousin hat mich vor Jahren hintergangen, und sich nie entschuldigt – ich stelle mich bei seinen Vorschlägen systematisch quer!»*).

## Selbstreflexion zur Familiendynamik

Familiendynamische Konzepte ermöglichen es, unterschiedliche Beziehungskonfigurationen im eigenen Familiensystem zu reflektieren und dadurch die geteilte Führungsverantwortung achtsamer zu gestalten. Folgende Fragen können helfen, die eigene Situation besser zu verstehen:

1. Zu welchem Elternteil habe ich eine engere Bindung? Inwiefern beeinflusst diese Bindung meine Beziehung zu meinen Geschwistern und anderen Familienmitgliedern sowie mein Verhalten in Konflikten?
2. Haben uns unsere Eltern eher kompetitiv oder eher kollaborativ erzogen? Inwiefern beeinflusst dies heute unser 'Miteinander' als Geschwister?
3. Wie erziehen wir unsere eigenen Kinder? Ermutigen und belohnen wir Zusammenarbeit oder Einzelleistung?
4. Wie beeinflussen unsere familiären Beziehungen (Eltern-Kind / Geschwister / weitere Familie) unsere Führungsarbeit?

Weitere Ausführungen rund um das Thema 'Familiendynamik' finden Sie auf unserem Blog: [blog.hslu.ch/familienunternehmen](http://blog.hslu.ch/familienunternehmen)

## 3. GEMEINSAME FÜHRUNG: ERKENNTNISSE AUS DER PRAXIS

**F**amilienunternehmen verfügen über einzigartige Möglichkeiten, um die Potentiale gemeinsamer Führung auszuschöpfen. Um der Vielfalt gerecht zu werden, mit der Unternehmerfamilien gemeinsame Führung leben, haben wir mehrere Schweizer Familienunternehmen befragt, die ihre eigene Vision von gemeinsamer Führung mutig verfolgen. Nachfolgend diskutieren wir die in den Gesprächen identifizierten Erfolgsfaktoren gemeinsamer Führungsverantwortung in Familienunternehmen. Was können wir von diesen Szenarien gemeinsamer Führung lernen?

Unsere Untersuchung zeigt, dass die Forschung keinesfalls falschliegt – aber auch, dass sie zu kurz greift. Unsere Erkenntnisse bestätigen die Bedeutung einer gemeinsamen Wertebasis, Vision und Zielsetzung sowie einer regelmässigen Kommunikation. **Die von uns befragten Familien erwähnten jedoch auch Aspekte, welche die bisherige Forschung nicht aufgreift: so beispielsweise die Kraft und Freude, die sie daraus schöpfen, Verantwortung für Unternehmen und Familie gemeinsam wahrzunehmen. Oder aber, dass die geteilte Führungsverantwortung den Druck auf den oder die Einzelne(n) reduziert, – und die Vorbildfunktion und Signalwirkung, die man für die nächste Generation wahrnehmen kann.** Nachfolgend präsentieren wir drei Erfolgsgeheimnisse auf Basis unserer Erkenntnisse und illustrieren anhand dreier exemplarischer Fallstudien.

### Geheimnis 1: Das kraftvolle Familienteam

Erfolgreiche Familienteams schöpfen aus ihrer gemeinsamen Führungsarbeit nicht nur viel Freude, sondern auch Kraft für ihre Führungsarbeit.

‘Ich finde, eine geteilte Führungssituation gibt Sicherheit. [...] ich finde es wahnsinnig praktisch, wenn man das auch emotional teilen kann. Die Belastung im Geschäft ist sehr gross, aber das, was man nach Hause nimmt, die Probleme, die kann man alle besprechen, und man ist nicht alleine.’ (Beatrice Rast, Rast Kaffee AG)

Die Möglichkeit, gemeinsam Lösungen zu suchen und Entscheidungen zu treffen, gibt den Führungspersonen nicht nur Sicherheit – sie gibt den Entscheidungen selbst eine ganz besondere Legitimation. Entscheide, die nicht von einer Einzelperson kommen, sondern von zwei Führungskräften gemeinsam getroffen werden, gewinnen nicht nur unternehmensintern und extern an Tragfähigkeit, sondern auch innerhalb der Familie. Die Tatsache, dass nicht ein einzelnes Familienmitglied an der Spitze des Familienunternehmens steht, sondern zwei – oder gar drei – schafft zudem mehr Vertrauen bei den Miteigentümern und den anderen Familienmitgliedern. Man hat mehrere Ansprechpartner und geht davon aus, dass Entscheide breiter abgestützt sind. Gehören die Führungskräfte zudem verschiedenen Familienstämmen an, führt dies zu einer breiteren Repräsentation auf oberster Führungsebene und verdeutlicht für die nächste Generation die Bedeutung und die Vorteile der Zusammenarbeit im Familienverbund.

‘In schwierigen Zeiten ist es umso wichtiger, dass wir geschlossen hinter den Entscheidungen stehen [...]. Das schafft Vertrauen.’  
(Matthias Iseli, ABNOX AG)



Besonders wertvoll ist dies in schwierigen Situationen. Das Wissen, dass man nicht alles alleine stemmen muss, kann gerade in schwierigen Zeiten eine grosse Erleichterung und eine Quelle von Stärke und Ausdauer darstellen. So beschreiben die Interviewpartner, dass gerade die gemeinsame Führungsverantwortung einem oftmals die Kraft gibt, einen besonders mutigen Schritt zu machen, ein Ziel besonders hartnäckig zu verfolgen oder auch in schwierigen Situationen einen langen Atem zu haben.

Einen weiteren Vorteil sehen die erfolgreichen Familienteams in der Inspiration, die sie aus dem Austausch auf Augenhöhe gewinnen können. Einerseits hilft der Austausch bei konkreten Führungsherausforderungen, wenn man diese offen und ehrlich mit einem informierten und engagierten Gegenüber besprechen kann:

‘Die geteilte Führung hilft, dass wir uns austauschen können, einander helfen. Gerade am Anfang haben wir beispielsweise bei Reden diese jeweils vorab dem anderen gezeigt, und da haben wir auch nichts schöneredet. Und das machen wir auch heute noch so. Dieser Austausch, wir müssen einander ja nichts beweisen, diese Hilfe ist ein riesiger Vorteil.’ (Luc Frutiger, Frutiger AG).

Andererseits entstehen durch diesen Austausch oftmals neue Ideen und kreative Lösungen. Denn erfolgreiche Führungsteams sind in der Lage, ihre vielfältigen Sichtweisen, Erfahrungen und Kompetenzen zu nutzen, so dass die Summe der vorhandenen Fähigkeiten die Individualbeiträge übersteigt:

‘Es ist auch kreativer, wenn zwei Sichtweisen zusammenkommen und man diskutieren kann, dann kristallisiert sich jeweils auch eine gemeinsame Richtung heraus, auf die man alleine vielleicht nicht gekommen wäre.’ (Luc Frutiger, Frutiger AG).

‘Der grosse Vorteil sind die Fachkompetenzen, die wir zusammenbringen (...) jeder bringt eine andere Sichtweise und andere Kompetenzen mit; das wird dann auch kreativ, das ist sicher ein Vorteil.’ (Walter Zweifel, Zweifel Weine und Getränke AG)

‘Es gemeinsam zu machen ist eine riesige Bereicherung – weil man zusammen manchmal auch bessere Ideen hat und etwas zusammen aufbauen kann. Diesen Austausch hat unser Vater früher vielleicht mit Freunden und anderen Unternehmern gehabt, aber das ist unser Vorteil, dass wir das jetzt intern können. Ich finde, dass es mehr Bereicherungen als Herausforderungen mit sich bringt.’ (Evelyne Rast, Rast Kaffee AG).

Diese Aussage verdeutlicht, wie bedeutend es für die Beteiligten ist, dass ihre Fähigkeiten und Erfahrungen sich ergänzen. Dank unterschiedlicher Fachkompetenzen steht dem Familienteam ein breiterer Fächer an Erfahrungen, Fähigkeiten und Wissen zur Verfügung, was gemäss unseren Interviewpartnern zu neuen und kreativen Lösungen führt.

Was die Entscheidungsfindung und die Umsetzung der Entscheidungen zusätzlich erleichtert, ist, dass man sich lange und gut kennt und einander vertraut. Dies ermöglicht den Familienteams, auch mutige Entscheidungen rasch umzusetzen. Und dennoch bedeutet dies nicht, dass der Entscheidungsprozess immer problemlos verläuft – wichtig ist jedoch, dass Konflikte offen angesprochen und effizient beigelegt werden können (siehe Exkurs «Konflikt und Kommunikation» im Kapitel 2).

‘Unter Familienmitgliedern kann man Dinge schneller und klarer entscheiden. Und wenn wir es dann entschieden haben, ziehen wir es auch so durch. Da können wir auch einmal Klartext reden und finden dann auch zusammen eine Lösung, gerade auch wenn man sich halt schon ewig kennt und weiss wie der andere tickt, selbst wenn man das manchmal auf die Schippe nimmt.’ (Urs Zweifel, Zweifel Unternehmungen)

‘Wir (...) kennen uns sehr gut. Wir können dem anderen nichts vormachen und auch wenn wir gerade bei Diskussionen manchmal beide etwas stur sein können, wissen wir doch, was der andere meint. Und dann können wir das auch am nächsten Tag besprechen und dann ist das wieder gelaufen. Wir lassen uns auch nicht auseinanderdriften. Da müssen wir auch an uns selber arbeiten, das ist wie in einer Beziehung.’ (Luc Frutiger, Frutiger AG).

Interessanterweise legen unsere Gesprächspartner weniger Wert auf formale Konfliktlösungsmechanismen und Protokolle – diese können zwar hilfreich sein, so heisst es, aber grundsätzlich sei eine solide Beziehung wichtiger als mögliche Prozesse, um Konflikte zu schlichten. Die Befragten bestätigen alle die Bedeutung der gemeinsamen Wertebasis und Vision, welche die Familienteams trotz ihrer unterschiedlichen Persönlichkeiten, Erfahrungen, Interessen und Aufgaben einen. Vereinfacht gesagt haben alle interviewten Familienteams einen «gemeinsamen Nenner» (Evelyne Rast, Rast Kaffee AG), der ihre Zusammenarbeit prägt:

‘Ich glaube, es braucht relativ viel, dass man gemeinsam führen kann. Gerade die Werte, wenn wir uns da nicht so ähnlich wären (...), wäre es schwieriger. Wenn wir uns bei Sachthemen nicht so einig sind, ist das ja nicht so schlimm. Da kann man auch einmal nachgeben, aber die grundsätzliche Richtung sollte schon stimmen.’ (Luc Frutiger, Frutiger AG)

Erfolgreiche Familienteams nutzen ihre vielfältigen Kompetenzen und komplementären Sichtweisen, um zu kreativen Lösungen zu gelangen. Sie profitieren von ihren vertrauensvollen Beziehungen, um Entscheidungen rasch und mutig umzusetzen und Konflikte direkt und konstruktiv anzugehen. Die gemeinsame Wertebasis und Vision helfen, Entscheidungen im Sinne von Unternehmen und Familie zu treffen. Sie haben für die Familie eine Vorbildfunktion und Signalwirkung, insbesondere für die nächste Generation. Und schliesslich ziehen sie Kraft und Freude aus der geteilten Führungsverantwortung – gerade auch in schwierigen Situationen.

*Schlüsselerkenntnisse: Erfolgreiche Familienteams sind kraftvoll, denn sie ...*

- geben einander Orientierung, Sicherheit, Unterstützung und Durchhaltevermögen im Führungsprozess;
- gestalten ihre Entscheidungsprozesse so, dass sie von den vielseitigen Erfahrungen, Kompetenzen und Sichtweisen des jeweils anderen profitieren können;
- teilen eine gemeinsame Wertebasis und verfolgen ein gemeinsames Ziel;
- treten nach aussen stets geeint auf und
- haben familienintern eine wichtige Vorbildfunktion und Signalwirkung.



# FALLSTUDIE: ABNOX AG

“Volle Kraft voraus.”

Umsatz: 12 Mio.  
Mitarbeitende: 43  
Gründungsjahr: 1946  
Generationen: 3<sup>3</sup>  
Branche: Maschinenbau (Schmier-,  
Dosier- und Spanntechnik)

## Gemeinsam mit viel Freude zum Führungserfolg

*Die zweite Generation sorgt bei der ABNOX AG nicht nur für Kontinuität, sondern auch für viel Innovationskraft. Diese Offenheit für Veränderungen der Brüder Benjamin und Matthias Iseli zeigt sich seit rund fünf Jahren auch in ihrer gemeinsamen Führungsarbeit.*

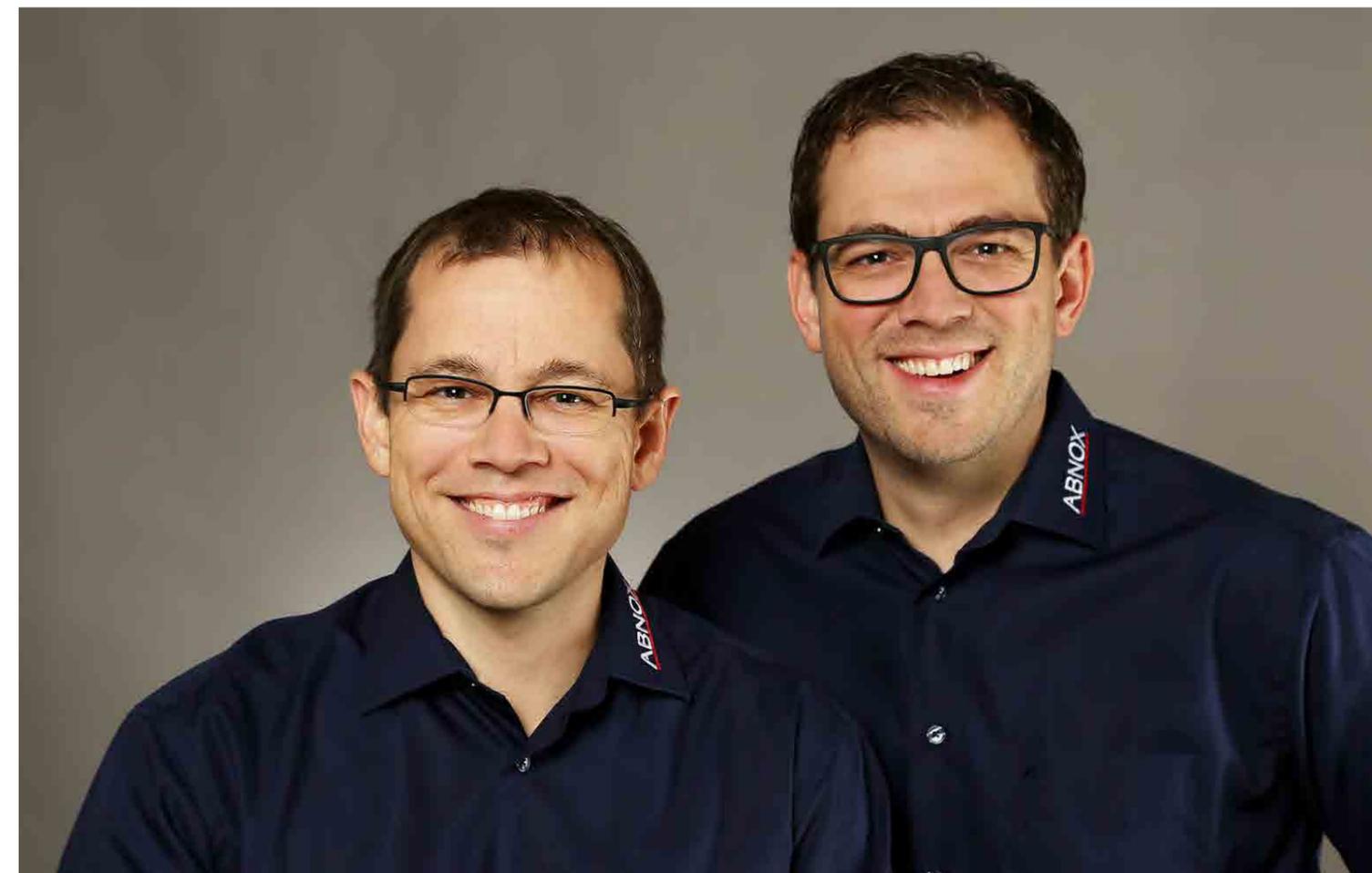
Das 65-jährige Jubiläum der ABNOX AG läutet im 2011 den fließenden Generationenwechsel ein: Der Ingenieur Matthias Iseli übernimmt die Geschäftsleitung und übergibt 3 Jahre später die Verkaufsleitung an seinen jüngsten Bruder, welcher er 2010 aus den USA ins Familienunternehmen geholt hat. Seither haben sich die beiden Brüder zu einem eingespielten Führungsteam entwickelt. Zwar hat Matthias Iseli als CEO des Unternehmens letztlich die Entscheidungsbefugnis und auch die entsprechende Aktienmehrheit, doch beschreiben die Brüder ihre Partnerschaft als gleichberechtigt und treten auch entsprechend nach aussen auf. Denn mit der neuen Generation hat sich auch die Führungskultur im Unternehmen verändert: Es soll kein «*Einzelkampf*» mehr sein, sondern eine gemeinsame Aufgabe – dieses Führungsverständnis bezieht nicht nur das dritte, familienexterne Geschäftsleitungsmitglied Markus Kälin mit ein, sondern auch die 43 Mitarbeitenden. Doch wie leben die beiden Brüder die gemeinsame Verantwortung? Lachend beschreibt Benjamin Iseli ihre Führung des Unternehmens: «*Ich sage Matthias, was er mit seinen Kunden machen soll, und er sagt mir dann in seiner Rolle als Geschäftsführer, dass ich es anders machen muss (...) es macht auch wirklich Spass, man geht einfach gerne arbeiten!*»

Die Brüder sind sich einig, dass ihre gute Beziehung, die von viel Vertrauen, Respekt und Humor geprägt ist, die Grundlage für ihre erfolgreiche Zusammenarbeit als Führungsteam bildet. Diese vertraute und enge Beziehung erleichtert vieles – nicht zuletzt einen offenen und ehrlichen Austausch. Die enge Beziehung führt jedoch auch oftmals zu einer Gratwanderung, wenn es um den Einbezug des dritten Geschäftsmitglieds, Markus Kälin, geht. Beiden Brüdern ist es sehr wichtig, dass Kälin seine Rolle als gleichberechtigt wahrnimmt. Denn die gute Beziehung bzw. der Wunsch, das Unternehmen gemeinsam zu führen, stand bei der familieninternen

<sup>3</sup>Die Generationenfrage ist bei ABNOX AG übrigens besonders interessant: 1946 von Heinrich Sandmeier, dem Grossvater von Benjamin und Matthias Iseli gegründet, wurde das Unternehmen 1966 an Blaser Swisslube (ebenfalls ein Familienunternehmen) verkauft. 1998 kauft Werner Iseli in einem Management Buyout die ABNOX AG, welche er 2011 an die Söhne Benjamin und Matthias Iseli übergibt.

Nachfolgeregelung nicht im Vordergrund. Für die ganze Unternehmerfamilie war von Anfang an klar, dass familieninterne Nachfolger/innen nicht nur die nötigen (vorwiegend technischen) Qualifikationen mitbringen mussten, sondern ein Einstieg auch aus Unternehmenssicht sinnvoll sein musste. Das Unternehmen sollte nie ein «*Auffangbecken*» für Familienmitglieder sein. Es erstaunt daher nicht, dass das Führungsteam – trotz vergleichbarer Ausbildung – aus sehr unterschiedlichen bzw. komplementären Persönlichkeiten besteht: So beschreibt Matthias Iseli seinen jüngeren Bruder als «*aktiv, reddegewandt nach aussen mit Kunden*», Markus Kälin als Prozessexperten und sich selbst als den ruhigen Pol, der sich gerne den strategischen und organisatorischen Aufgaben widmet. Aufgrund dieser sich ergänzenden Eigenschaften sehen sie sich als starkes Führungsteam.

Neben dieser aus fachlicher Sicht idealen Konstellation ist es beiden Brüdern ein grosses Anliegen, ihre gute Beziehung bewusst zu pflegen. Beiden war bewusst, dass sich die gemeinsame Führungsarbeit auch negativ auf ihre private Beziehung auswirken könnte. Bei ihnen war dies jedoch nicht der Fall – im Gegenteil, so sagen sie, die gemeinsame Aufgabe habe nicht nur die beiden Brüder enger zusammengeschweisst, sondern auch die Beziehung zu ihrer Schwester Bettina, die im Verwaltungsrat sitzt, weiter gestärkt. Durch die Zusammenarbeit sehen sie sich automatisch häufiger, und zwar nicht nur in den Verwaltungsratssitzungen, sondern auch im informellen «*Familienrat*», wo die Familie zu fünft am runden Tisch sitzt und die Geschäfte gemeinsam beim Nachtessen bespricht.



## Geheimnis 2: Das konsequente Familienteam

Erfolgreiche Familienteams zeichnen sich – neben einer grossen Flexibilität und Anpassungsfähigkeit – ganz besonders durch konsequente Führungsentscheide aus, die sich durch eine hohe innere Kohärenz auszeichnen. Diese Konsequenz beginnt bei einigen Führungsteams bereits beim Entscheid, die Führungsverantwortung gemeinsam zu übernehmen

‘Es war für uns beide von Anfang an klar, dass wenn wir es übernehmen, dann nur zusammen.’ (Evelyne Rast, Rast Kaffee AG)

Den Entscheid zur gemeinsamen Führung leben die von uns befragten Familien interessanterweise mehrheitlich in der vollen Konsequenz – nämlich als gleichgestellte Führungskräfte und gleichberechtigte Eigentümer des Familienunternehmens. Somit ist die Gleichstellung für die Interviewten die logische Konsequenz des Entscheids, das Unternehmen gemeinsam zu führen – denn, so Beatrice Rast: «*Wie will man denn auch entscheiden, wer 51% und wer 49% haben soll?*» Die gleichberechtigte Eigentümerschaft hat nicht nur wichtige Auswirkungen für das Führungsteam selbst, sondern ist auch zentral für die Aussenwirkung. Dadurch wird deutlich, dass das Führungsteam gleichgestellt ist und zu gleichen Teilen – wenn vielleicht auch auf unterschiedliche Weise – zum Erfolg des Unternehmens beiträgt:

‘Es hilft, dass wir im Aktionariat und in der operativen Verantwortung gleichgestellt sind und absolute Transparenz über das Unternehmen haben. Wir sind ebenbürtig und tragen gleich viel zur Entwicklung des Unternehmens bei.’ (Luc Frutiger, Frutiger AG)

‘Nach aussen treten wir komplett gleichberechtigt auf.’ (Thomas Krattiger, Krattiger Holzbau AG)

Diese absolute Gleichberechtigung ist überraschend, denn unzählige Studien warnen Familienunternehmen ausdrücklich vor solchen gleichberechtigten Partnerschaften, und Beratende raten meist händeringend von dieser Konstellation ab: Es drohten Pattsituationen, die zum kompletten Stillstand führen könnten, wenn die Entscheidungsträger nicht in der Lage seien, zu einem Konsens zu kommen. «*Die berühmte 50:50-Regel hat schon manches Unternehmen in den Ruin getrieben*» schreiben beispielsweise Wegmann und Wieseahn (2015). Dies bestätigen auch die Erfahrungen unserer Befragten:

‘Wenn man einen Treuhänder oder Banker fragt, sagen die immer, dass das nicht geht mit der Gleichberechtigung der Aktien und dem Mitspracherecht.’ (Urs Krattiger, Krattiger Holzbau AG)

‘Alle haben uns davon abgeraten – aber wir wollten es schon immer gemeinsam machen, und da gehören für uns auch die Aktien dazu.’ (Evelyne Rast, Rast Kaffee AG)

Die Warnungen mögen durchaus berechtigt sein – schliesslich scheitern nicht wenige Unternehmen an Konflikten zwischen Eigentümern und Entscheidungsträgern. Dies lässt sich jedoch nicht zwingend auf die gleichberechtigten Eigentumsverhältnisse zurückführen. Vielmehr ist das Scheitern meist eine Konsequenz der dysfunktionalen Beziehung der Beteiligten und das Resultat von strategischen Fehlentscheiden. Eine gleichberechtigte Partnerschaft mag das Problem allerdings verschärfen, indem sie eine Pattsituation ermöglicht. Trotz der konsequenten Gleichberechtigung haben die meisten Familienteams deshalb Massnahmen getroffen und Mechanismen installiert, um solche Situationen zu vermeiden. Dies beispielsweise durch einen Verwaltungsrat, der notfalls einen Stichtscheid treffen könnte:

‘Unser Hintertürchen ist unser Vater – er ist Verwaltungsratspräsident und könnte in einer Pattsituation einen Stichtscheid fällen.’ (Beatrice Rast, Rast Kaffee AG)

‘Es hilft auch, Externe zu haben im Verwaltungsrat, die sind neutraler, gerade bei Konflikten, um eine Lösung zu finden – dann hört man eher auf diese, auch die verschiedenen Familienzweige.’ (Walter Zweifel, Zweifel Weine und Getränke AG)

‘Pattsituationen hat es noch nie gegeben, aber wir haben einen Mechanismus, der greifen würde, falls es jemals dazu käme.’ (Luc Frutiger, Frutiger AG)

Trotz dieser Mechanismen und Vorsichtsmassnahmen ist den meisten Familienteams durchaus bewusst, dass das Modell der gemeinsamen Führung längerfristig scheitern wird, wenn die Führungsarbeit von dysfunktionalen Familienbeziehungen geprägt ist. Denn: Emotionale und beziehungs-basierte Probleme sind mit strukturellen Ansätzen nicht lösbar – und gewisse strukturelle Massnahmen<sup>4</sup> behindern Unternehmerfamilien langfristig gar in der Nutzung ihres Familienpotentials und im Aufbau vertrauensbasierter Beziehungen.

<sup>4</sup>In der Praxis begegnen uns Regelungen wie beispielsweise jene, dass nichtaktive Eigentümer keine geschäftsrelevanten Informationen erhalten (was zu Unzufriedenheit, Blockaden und Konflikten führt) oder dass Familienmitglieder keine operative Funktion im Unternehmen wahrnehmen dürfen (was zur Dis-Identifikation der nächsten Generation beiträgt).



Letztlich zwingen die gleichberechtigten Eigentumsverhältnisse das Familienführungsteam auch dazu, eine Lösung zu finden – denn man kann das Gegenüber nicht einfach überstimmen. Dies führt im Zeitverlauf zu einer besseren Kommunikations- und Konfliktkultur, nicht nur im Führungsteam selbst, sondern auch in der gesamten Unternehmerfamilie.

‘Unsere Generation versteht sich so gut, wir finden immer einen Konsens. Das hat vielleicht auch etwas damit zu tun, dass wir gleichberechtigte Eigentümer sind – man ist gezwungen, einen Konsens zu finden.’ (Walter Zweifel, Zweifel Weine und Getränke AG)

‘Wir haben grundsätzlich den gleichen Nenner. Unsere Diskussionen sind immer lösungsorientiert; wir wollen nicht kompliziert sein.’ (Evelyne Rast, Rast Kaffee AG)

In der gleichen Konsequenz, mit der die Führungsteams die Gleichstellung in der Führung und im Aktionariat leben, bestehen sie auf eine klare Trennung ihrer Aufgabenbereiche im Unternehmensalltag. Besonders im Tagesgeschäft tauscht man sich im Führungsteam zwar aus, aber jede Führungskraft ist für ihre Schwerpunkte verantwortlich. Dies ermöglicht es den Führungsteams, vom gegenseitigen Austausch zu profitieren, aber trotz der Gleichberechtigung eigene Entscheidungs- und Handlungsfreiräume zu bewahren. Damit verhindern sie, dass sie sich «gegenseitig auf den Füßen herumtrampeln» (Beatrice Rast).

‘Das Tagesgeschäft ist ganz klar getrennt und da reden wir einander auch nicht rein. Bei strategischen Themen beraten wir uns immer zusammen. Klar tauschen wir uns auch über das Tagesgeschäft aus, aber nur im Sinn der Geschäftsleitung, dass wir auch etwas mitdenken können.’ (Luc Frutiger, Frutiger AG)

Von grösster Bedeutung – und hier sind sich unsere Befragten einig – sei das Sicherstellen des Kommunikationsflusses. Meist geschieht dies bei unseren Gesprächspartnern im Rahmen der fix eingeplanten Geschäftsleitungssitzungen, die wöchentlich oder zweiwöchentlich stattfinden.

‘Wir machen zweimal im Monat Geschäftsleitungssitzungen, aber wir tauschen uns auch täglich aus. Wir sehen uns jeden Tag und reden dann auch oder schreiben ein Mail, wenn wir wissen, dass der andere nicht da ist; aber wir schauen da individuell, dass wir beide die Informationen haben, die wir brauchen.’ (Urs Krattiger, Krattiger Holzbau AG)

Das Wichtigste ist aber sicher die Kommunikation, die darf auf keinen Fall zu kurz kommen. Wir treffen uns auch jeden Freitagmorgen für etwa zwei Stunden, in denen wir sowohl das Geschäftliche aber auch das Private besprechen, was uns halt gerade beschäftigt.' (Luc Frutiger, Frutiger AG)

Eine der grössten Herausforderungen, so Evelyne Rast, ist es, sich auch im stressigen Alltag die Zeit zu nehmen, zu kommunizieren und sicherzustellen, dass alle den gleichen Wissensstand haben. Das möge einfach klingen, aber das sei es definitiv nicht – man wisse theoretisch natürlich, wie das geht, aber die Umsetzung sei angesichts der vollen Kalender dennoch anspruchsvoll.

Und schliesslich: Einander im Rahmen seines Aufgabenbereichs vollständige Freiheit zu gewähren, bedingt von allen Seiten ein grosses Vertrauen.

‘Es braucht auch eine gewisse finanzielle und grundsätzliche Grosszügigkeit, dass man dem anderen auch so weit vertraut, dass er Geld ausgeben kann oder halt mal früher Feierabend macht, dass man sich da auch nichts neidet. Wenn man immer hinter dem anderen herläuft und schaut, ob alles korrekt ist, wird es schwierig. Aber eigentlich hat man dafür ja auch keine Zeit.’ (Urs Krattiger, Krattiger Holzbau AG)

Eine gleichberechtigte Partnerschaft kann ein wertvoller Ansatz für eine konsequente, gemeinsame Führung sein kann – aber sicherlich ist sie kein Patentrezept für jede Unternehmerfamilie und jedes Führungsteam. Grundvoraussetzung für das Gelingen solcher Partnerschaften dürften eine solide, vertrauensbasierte Beziehung der Beteiligten, eine hervorragende Kommunikations- und Konfliktkultur, beidseitig anerkannte Lösungswege für Problemsituationen (z. B. Drittperson als Entscheidungsträger), eine klare Rollenaufteilung – und letztlich der absolute Wille zum Gelingen sein. Evelyne Rast und Urs Krattiger betonten es beide: Wenn man es will, dann geht es auch; aber alle Beteiligten müssen es von ganzem Herzen wollen.

*Schlüsselerkenntnisse: Familienteams sind dann erfolgreich, wenn sie konsequent sind ...*

- in der Wahl einer Eigentums- und Führungskonstellation, die zu ihrer Beziehung und zu ihren Vorstellungen passt – auch entgegen den Warnungen Aussenstehender;
- in der Trennung ihrer Aufgabenbereiche;
- in der in der Pflege ihrer Kommunikationswege und Frequenz und
- im proaktiven und offenen Umgang mit Konflikten.



# FALLSTUDIE: Frutiger Gruppe

“Bauen für morgen.“

Umsatz: 800 Mio.  
Mitarbeitende: 2'800  
Gründungsjahr: 1869  
Generationen: 4  
Branche: Bauwesen

## Erfolgreich dank Beziehungspflege und gemeinsamer Wertebasis

*In den fünfzehn Jahren unter der gemeinsamen Führung von Luc und Thomas Frutiger sich die Frutiger Baugruppe mittels Diversifikation und Akquisitionen zu einer der fünf grössten Bauunternehmungen der Schweiz entwickelt.*

Der Bauingenieur Luc und der Betriebswirtschaftler Thomas Frutiger sind nach fünfzehn Jahren gemeinsamer Führungserfahrung an der Spitze der Frutiger Gruppe ein eingespieltes Team. Als die beiden 2001 ins Unternehmen eingetreten sind, wurde dieses von einem externen CEO geführt. Die Familie hatte früh erkannt, dass es eine Phase geben würde, in der eine familieninterne Nachfolge nicht möglich wäre, und eine entsprechende Übergangslösung gefunden. Die beiden Cousins konnten sich so nach abgeschlossener Ausbildung sukzessive mit dem Unternehmen vertraut machen und langsam in die oberste Führungsrolle hineinwachsen. Der externe CEO war eine wichtige Person in diesem Prozess:

*«Der ehemalige CEO wurde dann VRP, so wurde die Konstanz der Führung gewährleistet. Er war zu einem gewissen Grad eine Vaterfigur im Unternehmen für uns, halt einfach ohne die familiären Verstrickungen. Er hat uns hervorragend eingeführt und gecoacht, damit wir diesen Weg gehen konnten. Vor zwei Jahren ist er dann als VRP ausgetreten – das war dann der letzte Schritt hin zum kompletten Alleine-Führen.» (Luc Frutiger)*

Die beiden Cousins sind seit Anbeginn gleichbeteiligte Anteilseigner und entscheiden vieles zusammen – aber reden sich gegenseitig nicht ins Tagesgeschäft rein. Jeden Freitagmorgen treffen sich die Co-CEOs für zwei Stunden, in denen sie sowohl das Geschäftliche als auch das Private besprechen, das sie gerade beschäftigt. Natürlich gebe es auch mal Konflikte: *«Wir können manchmal beide etwas stur sein – aber dann können wir das am nächsten Tag besprechen und dann ist das wieder gelaufen. Wir lassen nichts zwischen uns kommen. Da müssen wir kontinuierlich an uns selber arbeiten, das ist wie in einer Beziehung» (Luc Frutiger).* Pattsituationen habe es bisher noch keine gegeben – und dennoch gibt es einen Mechanismus, der in so einem Fall greifen würde. *«Grundsätzlich ist es jedoch wichtiger», so Luc Frutiger, «dass wir zusammenarbeiten*

*können, als einen Mechanismus zu haben, der potentielle Probleme regelt. Zentral ist meiner Meinung, dass wenn man bei Grundsatzentscheidungen jedes Mal diskutieren muss, es langfristig nicht klappen wird. Thomas und ich, wir sind uns sehr ähnlich bei den Werten. Wenn man sich bei Sachthemen nicht immer einig ist, ist das nicht so schlimm – aber die grundsätzliche Wertebasis, die muss stimmen.»*



### Geheimnis 3: Das achtsame Familienteam

Eine der grössten Herausforderungen der gemeinsamen Führung ist – gerade im Familienunternehmen – die bewusste Beziehungsgestaltung zwischen den Führenden. So überrascht es kaum, dass die interviewten Führungskräfte wiederholt die gute Beziehung der Beteiligten als das A und O einer erfolgreichen Führungszusammenarbeit betonten. Deutlich wurde dabei, dass die kontinuierliche Pflege dieser Beziehung eine grosse Achtsamkeit erfordert – denn eine gute Beziehung ist nicht selbstverständlich, sondern setzt ganz konkrete Beziehungsarbeit voraus.

‘Wichtig ist es aber auch für uns, dass wir unsere Beziehung, so wie sie jetzt ist, auch in 20 Jahren noch haben und diese darum pflegen.’  
(Benjamin Iseli, ABNOX AG)

Die von uns befragten Führungskräfte sehen ihre Beziehung interessanterweise auch ganz bewusst im Kontext des gesamten Familiensystems. Ein zentrales Thema sind dabei die bereits skizzierten Familiendynamiken (Kapitel 2), die oftmals viele – im Unternehmenskontext vielleicht eher ungewohnte – Emotionen auslösen. Einerseits können beispielsweise die Eigenschaften, «*schonungslos ehrlich zueinander sein zu können*» (Urs Zweifel) oder «*sich nichts beweisen zu müssen*» (Luc Frutiger) die gemeinsame Führungsarbeit erleichtern oder gar beflügeln. Andererseits können Familienbeziehungen eine konstruktive Zusammenarbeit auch schwieriger machen. Hier hilft es – wie vorgängig betont –, sich der vorherrschenden Dynamiken bewusst zu sein und in schwierigen Situationen gegebenenfalls eine neutrale Person als Schlichter beizuziehen.

‘Probleme können eher dadurch entstehen, dass wir Schwestern sind, da sind andere Gefühle und Emotionen vorhanden. Eine dritte, neutrale Person kann helfen, wenn wir eine hitzige Diskussion haben.’ (Beatrice Rast, Rast Kaffee AG)

Ein weiteres zentrales Thema in der aktiven und bewussten Beziehungsgestaltung in Familienteams ist die Grenzziehung zwischen den unterschiedlichen Lebensbereichen. Denn per Definition überschneiden sich Familien- und Arbeitsleben in dieser Führungskonstellation ungleich mehr als in anderen Arbeitssituationen. Dies erfordert ein besonderes Bewusstsein dafür, wie der Umgang untereinander eben auch ausserhalb des Unternehmens gestaltet wird. Konkret stellt sich da beispielsweise die Frage, wie eng man den familiären Kontakt pflegen will.

Hinsichtlich der Trennung von Privat- und Arbeitsleben gehen die Meinungen unserer Befragten deutlich auseinander; es wird deutlich, dass es dafür kein generelles Erfolgsrezept gibt. Hier gilt, was nicht nur für die beteiligten Familienmitglieder passt, sondern auch für deren Partner/ innen und für die gesamte Eigentümerfamilie.

‘Man muss sich bewusst sein, dass solche Konstellationen Vor- und Nachteile mit sich bringen. Man ist persönlich stärker involviert, und das betrifft dann auch die Partner, was schwierig sein kann, wenn diese das Leben im Familienunternehmen noch nicht so kennen.’ (Urs Zweifel, Zweifel Unternehmungen)

Während einige Familien auch privat einen sehr engen Kontakt untereinander halten und sich auch am Wochenende und nach Feierabend sehen oder gemeinsame Ferien machen, bevorzugen andere eine klare Trennung der beiden Domänen: Man sehe sich genügend bei der Arbeit, habe seinen eigenen Freundeskreis, und man suche keine besonderen Nähe – auch wenn man eine sehr gute, enge Beziehung habe.

‘Wir haben beschlossen, dass wir sieben [Cousins und Cousinen] uns jedes Jahr ein Wochenende lang mit allen Partnern und Kinder treffen – es hilft, dass wir uns sehr gut vertragen. Aber das ist nicht selbstverständlich, und daran muss man auch ganz klar arbeiten [und] auch planen, damit der Kontakt aufrechterhalten werden kann. Gerade bei grösseren Familien oder stärker verzweigter Aktienverteilung ist das umso wichtiger.’ (Luc Frutiger, Frutiger AG)

‘Man sieht einander genügend bei der Arbeit, da muss man nicht noch zusammen Ferien machen. Jeder hat seinen Freundeskreis und manchmal gibt es da auch Überschneidungen, aber wir suchen es nicht besonders. Wir trennen da schon recht genau zwischen privat und beruflich.’ (Thomas Krattiger, Krattiger Holzbau AG)

Wichtig ist hier, dass jedes Familienteam für sich entscheiden muss, wie viel Nähe und Distanz es will und braucht. Zu beachten gilt es, dass sich die individuellen Präferenzen bezüglich der Trennung von Privat- und Arbeitsleben stark unterscheiden können. Denn während manche



Das Bewusstsein, dass sich Beziehungen und Beziehungskonstellationen kontinuierlich verändern, prägt denn auch die Einstellung der Führungsteams. So sind sich die Führungskräfte bewusst, dass sich die Bedingungen ändern können und dass die heutige Führungskonstellation morgen vielleicht nicht mehr sinnvoll oder erwünscht ist. Es wird betont, dass eine gewisse Flexibilität zwingend erforderlich ist:

‘Eine Herausforderung wird sein, was einmal nach uns ist. Wenn einer von uns nicht mehr will, was wir dann machen. Aber das sehen wir dann.’ (Matthias Iseli, ABNOX AG)

‘Ich finde, man muss sich bewusst sein, dass sie die Bedingungen ändern können, dass es irgendwann vielleicht einmal anders aussieht. Das ist nicht zwingend ein lebenslängliches Engagement – man muss eine gewisse Flexibilität beibehalten.’ (Beatrice Rast, Rast Kaffee AG)

Achtsame Familienteams wissen, was nötig ist, um ihre Beziehung untereinander und die Beziehungen des gesamten Familiensystems langfristig zu pflegen und zu stärken – und sie sind bereit, diesen Einsatz zu leisten. Sie sind sich bewusst, dass ihre Zusammenarbeit geprägt ist durch bestehende Familiendynamiken. Sie respektieren die Grenzen ihres Gegenübers in der Trennung von Arbeits- und Privatleben und finden ein Arrangement, das den Bedürfnissen aller Beteiligten entspricht.

*Schlüsselerkenntnisse: Achtsame Familienteams sind erfolgreich, denn sie ...*

- erachten eine gute Beziehung zueinander als die zentrale Erfolgsvoraussetzung für das Familienteam und setzen sich entsprechend für die Pflege der Beziehung ein;
- sind sich der vorherrschenden Familiendynamiken bewusst und haben Wege gefunden, konstruktiv damit umzugehen;
- haben den für sie angemessenen Umgang mit der Trennung von Privat- und Arbeitsleben gefunden und respektieren die Grenzen ihres Gegenübers.

Menschen dazu neigen, Arbeit und Familie zu vermischen (‘Integrierer’), bevorzugen andere eine strikte Trennung der Domänen (‘Separierer’). Wenn nun die Beteiligten in einem Führungsteam unterschiedliche Präferenzen haben, kann dies zu Problemen führen – ein Anruf nach Feierabend kann für einen ‘Separierer’ eine Grenzüberschreitung darstellen, während für einen ‘Integrierer’ die mangelnde Bereitschaft des Gegenübers, private Belangen im Arbeitskontext zu diskutieren, als Desinteresse interpretiert werden kann.

Der individuelle Wunsch nach einer Trennung von Arbeits- und Privatdomäne muss respektiert werden – unter Berücksichtigung der Tatsache, dass es für Unternehmerfamilien die Grenzen immer zu einem gewissen Grad verwischen. Diese Herausforderung – und die eigenen Erwartungen – ehrlich zu diskutieren, ist eine zentrale Aufgabe für Personen, die Führung teilen. Eine besondere Herausforderung ist dabei auch, dass sich die individuellen Präferenzen zur Grenzziehung je nach Lebensphase durchaus verändern können.

‘Ich denke, dass man mit Kindern eine bewusstere Trennung hat – dass man sich in der wenigen Zeit neben dem Arbeiten bewusst Familienzeit nimmt.’ (Beatrice Rast, Rast Kaffee AG)

# FALLSTUDIE: Rast Kaffee AG

*“Dem perfekten Kaffee verpflichtet.”*

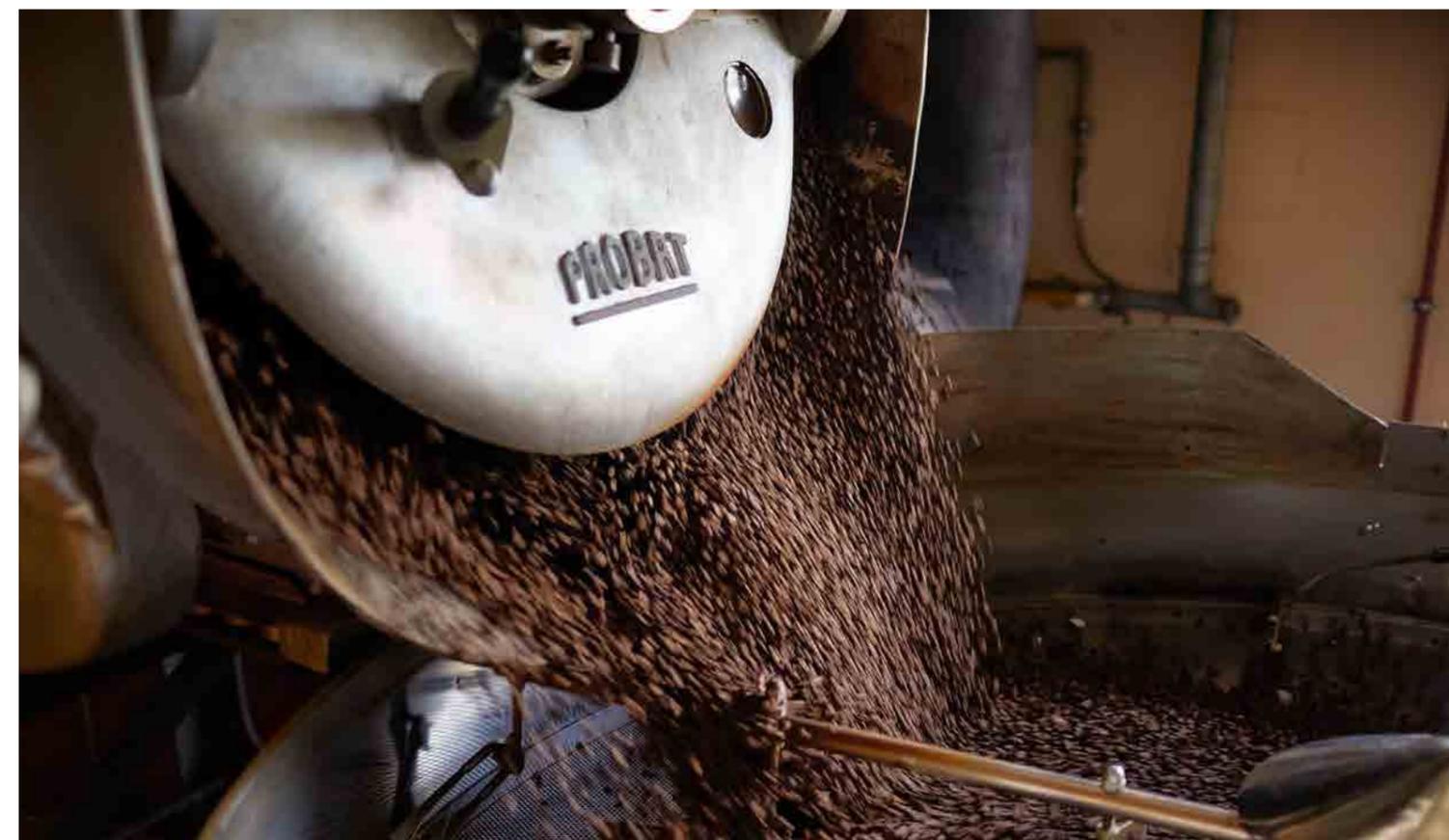
Mitarbeitende: 20  
Gründungsjahr: 1918  
Generationen: 4  
Branche: Nahrungsmittel

## Mit voller Überzeugung – und viel Fingerspitzengefühl

2018 feierte die Kaffeerösterei Rast ihr 100 jähriges Bestehen. Das Familienunternehmen – ursprünglich ein Kolonialwarengeschäft – kann auf eine bewegte Geschichte zurückschauen. Seit 2016 wird der Betrieb von den Schwestern Evelyne und Beatrice Rast sowie von deren Ehemann Adrian Gisler geführt.

Evelyne und Beatrice Rast sind froh, die Führungsverantwortung gemeinsam tragen zu dürfen. Sie finden es bereichernd, so Beatrice, diese Erfahrung auch emotional teilen zu können. *«Die Belastung im Geschäft ist sehr gross, aber das, was man nach Hause nimmt, die Probleme, die kann man alle besprechen und man ist nicht alleine.»* Beide erachten die Möglichkeit, sich austauschen und Erfahrungen teilen zu können als grosse Erleichterung – nicht nur bei leichten, sondern gerade auch bei schwierigen Entscheidungen. Die Schwestern stehen sich sehr nahe – so war denn für beide *«von Anfang an klar, dass wenn wir es übernehmen, dann nur zusammen»* (Beatrice Rast). Diese Nähe führt natürlich auch zu Herausforderungen – denn da sind Gefühle und Emotionen vorhanden, die auch mal zu hitzigen Diskussionen führen können. In solchen Situationen verlassen sich die Schwestern auf neutrale Drittpersonen, um die Lage zu entschärfen. Grundsätzlich haben die beiden aber denselben Nenner – ihre Diskussionen bezeichnen sie als lösungsorientiert, denn, so Evelyne, sie wollen nicht kompliziert sein.

Seitdem Beatrice Kinder hat – sie ist Mutter von Zwillingen – arbeitet sie in Teilzeit. Für sie war schon immer klar, dass sie nicht zu 100 Prozent würde arbeiten wollen, und sie schätzt es, dass die gemeinsame Führungsverantwortung dies ermöglicht. Die drei Geschäftsleitungsmitglieder haben klar getrennte Zuständigkeitsbereiche; man trample sich nicht auf den Füßen herum. Eine der grössten Herausforderungen sei es, sich im stressigen Alltag die Zeit zur Kommunikation zu nehmen. *«Der Informationsfluss muss sehr gut sein, und das mag sehr einfach klingen, aber das ist es definitiv nicht (...) man muss schauen, dass wirklich alle den gleichen Wissensstand haben»* (Beatrice Rast). Deshalb treffe man sich ausnahmslos jeden Donnerstagmorgen, um das Wichtigste zu besprechen, – und grundsätzlich bespreche man vieles zu dritt, beispielsweise neue



Einstellungen oder auch die Strategie. Und falls man Differenzen habe, treffe man sich auch mal an einem Freitagabend zu Hause, um diese beizulegen. Das Wichtigste sei, so die Schwestern, dass alle Beteiligten voll hinter der gemeinsamen Führungsaufgabe stehen, denn: *«Wenn man Führungsverantwortung teilen will, dann geht es auch»* (Evelyne Rast).

## 4. HANDLUNGS- EMPFEHLUNGEN

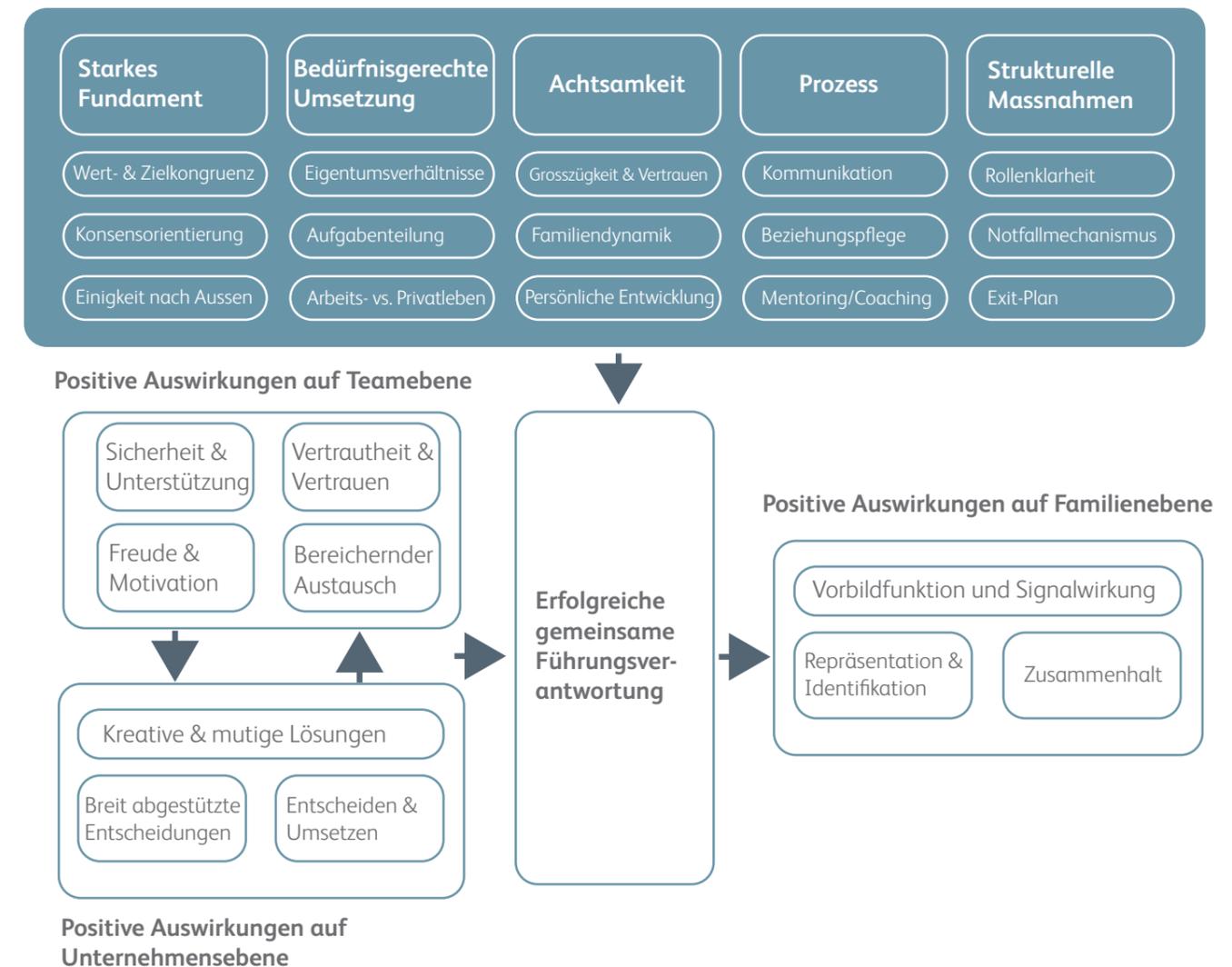
**E**rfolgreiche Familienteams schöpfen Kraft und Freude aus der gemeinsamen Führungsverantwortung. Sie sind konsequent in der Umsetzung der geteilten Führungsverantwortung – in Abstimmung mit ihren individuellen Erwartungen und Bedürfnissen und den Zielsetzungen von Familie und Unternehmen. Und schliesslich sind sie achtsam hinsichtlich der Dynamiken, welche die Beziehungen innerhalb der Familie prägen, und investieren Zeit und Energie in die Pflege dieser Beziehungen.

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen basieren auf unseren Interviews mit Schweizer Unternehmerfamilien, die Führungsverantwortung in unterschiedlichen Konstellationen teilen, und wurden ergänzt um Erkenntnisse aus der Fachliteratur. Für jede Handlungsempfehlung haben wir eine (nicht abschliessende) Reihe von Schlüsselfragen formuliert, die Sie für sich beantworten können – zuerst vielleicht alleine, dann gemeinsam mit anderen Familienmitgliedern. Wir hoffen, dass wir mit diesem Instrumentarium einen Diskurs anzustossen vermögen, der für Sie selbst, für Ihre Familie und für Ihr Unternehmen bereichernd ist.

*«Unsere Generation versteht sich gut (...) wir sind nicht immer einer Meinung, aber am Ende finden wir immer eine Lösung.»*

*(Urs Zweifel, Zweifel Unternehmungen)*

Abb. 2: Was macht ein Familienteam erfolgreich?



## Empfehlung #1: Finden Sie den gemeinsamen Nenner

Familienteams können nur dann langfristig harmonisieren und Erfolg haben, wenn ihre Wertvorstellungen und Zielsetzungen übereinstimmen. Andernfalls droht nicht die Gefahr, dass man sich in ständigen Grundsatzdiskussionen verliert. Mit einem gemeinsamen Wertefundament und geteilten Zielsetzungen ist man sich nicht nur über die grundsätzliche Stossrichtung einig, sondern auch darüber, wie man sie verfolgt, sprich: welche Verhaltensweisen adäquat sind und welche nicht. Dies heisst keinesfalls, dass sich erfolgreiche Familienteams überall einig sind – sie wissen vielmehr, wo Differenzen bestehen und haben gelernt, lösungsorientiert mit diesen umzugehen. Damit einhergehend ist eine starke Konsensorientierung – denn insbesondere dann, wenn die Partner gleichberechtigte Eigentümer sind, ist man zur Konsensfindung gezwungen, um entscheidungs- und handlungsfähig zu bleiben. Und schliesslich stellen Familienmitglieder, die sich Führungsverantwortung mit Erfolg teilen, sicher, dass sie nach aussen hin geeint auftreten. Die Wahrnehmung, dass Entscheide breit abgestützt sind und gleich von zwei Personen vertreten werden, führt bei Mitarbeitenden, Kunden und weiteren Anspruchsgruppen zu einer Wahrnehmung von Stabilität und Zuverlässigkeit, und innerhalb der Familie zu Glaubwürdigkeit und Vertrauen.

### Schlüsselfragen:

- Haben wir eine gemeinsame Vision für unser Unternehmen?
- Was sind die zentralen Wertvorstellungen und Zielsetzungen, die unser Handeln leiten?
- Leiten unsere Werte und Ziele stets unseren Umgang miteinander sowie den Umgang mit unseren Anspruchsgruppen in Unternehmen und Familie? Wann ist dies nicht der Fall?
- Sind unsere Diskussionen im Führungsteam stets lösungsorientiert? Inwiefern können wir uns diesbezüglich verbessern?
- Treten wir geeint gegen aussen hin auf – sowohl gegenüber unseren Mitarbeitenden und Kunden als auch gegenüber der Familie?

## Empfehlung #2: Tragen Sie den Bedürfnissen aller Beteiligten Rechnung

Interessanterweise – entgegen den Warnungen Aussenstehender und trotz der möglichen Risiken – hat sich die Mehrheit unserer Befragten für eine gleichberechtigte Eigentümlösung entschieden, weil es ihnen letztlich als der einzig richtige Weg erschien. Dies mag keine Lösung für jedes Familienteam sein – doch weisen unsere anekdotenhaften Erkenntnisse darauf hin, dass eine Gleichverteilung von Eigentumsbeteiligung und Mitspracherecht durchaus eine ideale Lösung sein kann, wenn die Beteiligten sich bewusst für diese Option entscheiden. Wichtig ist, dass man sich entsprechend absichert – wie unsere Gesprächspartner beispielsweise mit Drittpersonen, die in der Lage sind, einen Stichtentscheid zu fällen. Einige der befragten Familienteams wiederum sind zufrieden mit ihrer Mehrheits-Minderheits-Konstellation, weil diese Lösung den Bedürfnissen der Beteiligten besser entspricht. Wichtig ist, dass man sich innerhalb des Familienteams einig ist und eine Lösung findet, die alle Beteiligten für fair und ideal erachten – die damit motivierend ist und die von den übrigen Familienmitgliedern mitgetragen wird.

Was Familienteams ebenfalls nicht unterschätzen dürfen, sind die individuellen Präferenzen zur Trennung oder Integration von Arbeits- und Privatleben. Denn insbesondere dann, wenn sich die Präferenzen innerhalb des Teams unterscheiden – sprich, wenn das eine Teammitglied dazu neigt, die Arbeit mit nach Hause zu nehmen, während sich das andere weigert, ausserhalb des Unternehmens über Berufliches zu sprechen, führt dies zu Spannungen. Auch suchen die einen Familien bewusst Nähe zueinander, auch ausserhalb des Unternehmens, z. B. am Wochenende oder in den Ferien – sei dies, weil man einfach gerne Zeit miteinander verbringt, oder aber, weil man es für wichtig erachtet, dass die nächste Generation sich gut kennt und Vertrauen zueinander aufbauen kann. Andere Familien bevorzugen eine klare Trennung von Arbeits- und Privatleben und sehen sich kaum ausserhalb des Unternehmens – auch wenn sie eine sehr gute Beziehung haben. So gilt auch hier: Sprechen Sie über Ihre individuellen Bedürfnisse und die Bedürfnisse aller Beteiligten (auch Ihrer Partner/ innen und Kinder) und finden Sie eine Lösung, die für alle Involvierten passt.

### Schlüsselfragen:

- Entsprechen unsere diversen Regelungen (z. B. Eigentum, Rollenaufteilung/ Verantwortlichkeiten) meinen individuellen Bedürfnissen? Falls nein, habe ich meine Bedürfnisse entsprechend kommuniziert?
- Was sind meine individuellen Präferenzen zur Trennung von Arbeits- und Privatleben – und kenne ich die Präferenzen meines Gegenübers und meiner Familie (Partner/ in, Kinder)? Wie gut wahren wir gegenseitig unsere Grenzen?
- Wollen wir als Familie künftig mehr oder weniger Zeit miteinander verbringen – und mit welchem Ziel?

### Empfehlung #3: Pflegen Sie Ihre Beziehung

Erfolgreiche Familienteams schöpfen Stärke, Zuversicht und Freude aus der Zusammenarbeit. Die Vertrautheit, die sie als Familienmitglieder über Jahrzehnte aufbauen konnten, und das Vertrauen, das sie einander aussprechen, erleichtern die Entscheidungsfindung und -umsetzung. Man kennt einander gut und kann sich aufeinander verlassen – ein entscheidender Vorteil, wenn man Entscheidungen von enormer Tragweite trifft für das, was einem am wichtigsten ist: die eigene Familie und das eigene Unternehmen. In schwierigen Zeiten unterstützt man sich gegenseitig, in guten Zeiten kann man sich gemeinsam am Erfolg erfreuen – das motiviert.

Und dennoch: Auch eine solide, gute Beziehung muss gepflegt werden, gerade weil die Zusammenarbeit im anspruchsvollen Arbeitsleben und gewisse kontroverse Entscheidungen zu Reibungen führen können. Sämtliche unserer Interviewpartner betonten die Bedeutung der konstanten Beziehungspflege und damit einhergehend des konstruktiven Umgangs mit Konflikten. Wenn man darauf vertraut, dass alle stets im Sinne des Familienteams und des Unternehmens handeln, erhöht dies die gegenseitige Toleranz und ermöglicht. Das schafft wiederum Vertrauen und stärkt langfristig die Beziehung im Familienteam.

Damit einhergehend – und hier sind sich unsere Befragten einig – ist die Sicherstellung des Kommunikationsflusses von essentieller Bedeutung, denn Kommunikation sei die *conditio sine qua non* für das langfristige Funktionieren der gemeinsamen Führungsverantwortung. Entsprechend ernst nehmen sie es mit der Sicherstellung des Kommunikationsflusses, von eher formellen, regelmässig stattfindenden Geschäftsleitungssitzungen bis hin zum informellen Austausch nach Feierabend oder am Wochenende. Indem man sicherstellt, dass alle Beteiligten denselben Informationsstand haben, verbessert man nicht nur die Entscheidungsqualität, sondern man garantiert auch, dass sich alle Beteiligten berücksichtigt fühlen.

#### Schlüsselfragen:

- Was unternehme ich ganz bewusst, um unsere Beziehung zu pflegen oder zu verbessern?
- Wie zeige ich meinem Gegenüber, dass ich ihr/ihm vertraue (z. B. emotional, finanziell, bei Entscheidungen)? Was kann ich besser machen?
- Wie offen können wir Konflikte ansprechen und wer könnte im Konfliktfall moderieren?
- Wie gut ist unsere Kommunikation? Sprich: Wie häufig kommunizieren wir geplant und ungeplant? Haben alle Beteiligten denselben Informationsstand – respektive, haben sie alle Informationen, die sie benötigen, um fundiert entscheiden zu können?
- Thematisieren wir Konflikte zeitnah und möglichst sachlich (wertfrei)? Gibt es für meine emotionale Reaktion (oder die meines Gegenübers) allenfalls einen tieferliegenden Grund? Nehme ich die Emotionen meines Gegenübers ernst?

### Empfehlung #4: Schaffen Sie Klarheit – nach innen und nach aussen

Wir wissen aus der Team- und Gruppenforschung, dass geteilte Führungsverantwortung nur dann langfristig erfolgreich sein kann, wenn die Beteiligten die Rollenaufteilung und die daraus entstehenden Verantwortlichkeiten und Grenzen respektieren. Sich an klare Strukturen, Prozesse und Rollen zu halten mag für viele schwerfällig und technokratisch tönen. Und doch verhindert diese Klarheit und Regeltreue, dass der Respekt und das Vertrauen innerhalb des Führungsteams untergraben werden. Gerade wenn mehrere Familienmitglieder an der Spitze des Unternehmens stehen, wenden sich Mitarbeitende, Kunden und andere Interessengruppen (auch nicht-operative Familienmitglieder) mit ihren Anliegen oftmals an das Familienmitglied, das ihnen am zugänglichsten erscheint – unabhängig davon, ob dies die «korrekte» Ansprechperson ist.

Bei einer Teilung der Führungsverantwortung ist es von grösster Bedeutung, dass Dienstwege eingehalten und Zuständigkeitsbereiche respektiert werden. Dies ist starkes Zeichen gegenseitigen Respekts und Vertrauens – und es sendet ein wichtiges Signal nach innen und aussen, dass man ein geeintes Führungsteam ist. Gleichzeitig ermöglicht diese Rollenklarheit letztlich auch, dass jedes Mitglied des Führungsteams sich in seinem Aufgabenfeld selbstständig bewegen, den daraus entstehenden Freiraum geniessen und in diesem Umfeld seine Stärken vollumfänglich ausspielen kann.

#### Schlüsselfragen:

- Wie klar trennen wir unsere Aufgaben und Verantwortlichkeiten? Wo gibt es Überschneidungen, und wie gehen wir damit um?
- Erlebe ich Grenzüberschreitung in meinem Verantwortungsbereich – oder verursache ich sie selbst? Wann passiert dies, wie reagiere ich in solchen Situationen?
- Wie kommunizieren wir diese Klarheit nach aussen? Wissen unsere wichtigsten Anspruchsgruppen, wer ihr Ansprechpartner ist, und verweisen wir konsequent weiter?

## Empfehlung #5: Seien Sie realistischer Optimist

Erfolgreiche Familienteams zelebrieren ihre gemeinsame Führung mit voller Überzeugung und im vollsten Vertrauen. Interessanterweise hat sich die Mehrheit der von uns befragten Familienteams für eine gleichberechtigte Eigentümlösung entschieden – dies jedoch mit eingebautem Fallschirm: Man hat Wege gefunden, die Risiken zu minimieren – beispielsweise, indem man eine Vertrauensperson oder ein Gremium bestimmt, das im Konfliktfall eingreifen oder im Falle einer Pattsituation einen Stichentscheid fällen kann.

Einige der Familienteams erwähnten, wie wichtig es für sie gewesen sei, die Hilfe interner Mentoren (z. B. des ehemaligen CEO oder eines Verwaltungsratsmitglieds) oder externer Coaches (z. B. Berater oder andere, externe Vertrauenspersonen) in Anspruch zu nehmen. Diese Art der Unterstützung sei insbesondere in Bezug auf den Umgang mit Konflikten enorm hilfreich gewesen, die während der Anfangsphase aufkeimten – ein unabhängiger Dritter könne positiv auf den Gesprächsverlauf einwirken und eine neutrale Perspektive anbieten. Langfristig lernt das Familienteam so, Konflikte konsensorientiert anzugehen.

Und schliesslich sind die von uns befragten Familienteams realistisch, was den Zeithorizont ihres Arrangements angeht. Man ist sich bewusst, dass es unter Umständen keine lebenslange Lösung darstellt («*Wer weiss, was passiert, wenn einer mal nicht mehr will*»), und gesteht einander die Freiheit zu, sich möglicherweise in eine andere Richtung weiterzuentwickeln und einmal vielleicht nicht mehr zu wollen. Diese Grosszügigkeit erlaubt es den Beteiligten, sich entsprechend ihren Bedürfnissen entwickeln zu können und sich nicht in den Erwartungen des Gegenübers gefangen zu fühlen.

### Schlüsselfragen:

- Wer entscheidet in einer Pattsituation? Wann eskaliert eine Situation bis hin zu dieser letzten Entscheidungsinstanz? Welche Schritte finden vorher statt?
- Welche Themen führen im Team immer wieder zu konfliktreichen Gesprächen? Warum ist dies so, und wer könnte uns gegebenenfalls in diesen Fällen unterstützen?
- Wie gestalten wir einen möglichen Ausstieg aus dem Führungsteam? Was ist uns wichtig in diesem Prozess und welche Grundsätze möchten wir in jedem Fall einhalten?

## Empfehlung #6: Schöpfen Sie Kraft aus Ihrer Unterschiedlichkeit

Im Entscheidungsfindungsprozess profitieren erfolgreiche Familienteams von den diversen Erfahrungen und Perspektiven der verschiedenen Teammitglieder – die unterschiedlichen Kompetenzen und Eigenschaften der Beteiligten helfen, verschiedenartige Wissens- und Informationsquellen zu nutzen, was die Qualität der Entscheidung verbessert. Vielseitige Familienteams entwickeln dadurch nicht nur kreativere Lösungen, sondern finden auch gemeinsam den Mut und das Durchhaltevermögen, neuartige und vielleicht auch unkonventionelle Lösungen umzusetzen. Hierzu trägt vor allem bei, dass die Entscheidungen breit abgestützt sind, womit diese Lösungen im Unternehmen und in der Familie auf grössere Zustimmung stossen.

Die Unterschiedlichkeit der Beteiligten ist eine Quelle von Stärke – sie kann aber auch herausfordernd sein. Wenn sich die Teammitglieder beispielsweise in ihren fachlichen Hintergründen stark unterscheiden, muss das Führungsteam zunächst eine gemeinsame Sprache entwickeln, um seine Diversität effektiv nutzen zu können. Dies ist häufig der Fall, wenn z. B. technisch versierte auf betriebswirtschaftlich und sozialwissenschaftlich ausgebildete Führungskräfte treffen. Eine weitere Herausforderung stellen zudem unterschiedliche Charakteren in Führungsteams dar, denn diese sind unmittelbar an die Persönlichkeit der/des Einzelnen gebunden und damit nicht veränderbar. Wichtig ist es auch hier, einen gemeinsamen Weg zu finden, mit diesen Unterschieden konstruktiv umzugehen. Ein erster wichtiger Schritt besteht oftmals bereits darin, diese Unterschiede zu erkennen und offen im Team zu thematisieren. Wissen alle Beteiligten zum Beispiel um die Ungeduld des einen und den Perfektionismus der anderen, können Aussagen oftmals besser eingeordnet werden – so lassen sich unnötig emotionale Reaktionen vermeiden.

### Schlüsselfragen:

- Welches sind meine prägendsten Charaktereigenschaften? Inwiefern überschneiden sich diese mit den Charaktereigenschaften meines Gegenübers – und wo gibt es Unterschiede, die zu Konflikten führen könn(t)en?
- Welche meiner Erfahrungen, Fähigkeiten und Interessen befähigen mich für meine Aufgaben? Inwiefern ergänzen sich die Erfahrungen, Fähigkeiten und Interessen im Führungsteam?
- Wie stark berücksichtigen wir unterschiedliche Meinungen, Kompetenzen und Fähigkeiten im Entscheidungsprozess und stellen sicher, dass alle gehört werden?

## Empfehlung #7: Bringen Sie die Familie zusammen und inspirieren Sie gemeinsam die nächste Generation

Erfolgreiche und harmonische Familienteams erfüllen für die gesamte Eigentümerfamilie eine wichtige Vorbildfunktion. Im Idealfall beweisen sie der Familie, dass eine geeinte Front Stärke und Vertrauen schafft und dass man mit vereinten Kräften mehr erreichen kann. Sie zeigen, wie man Konflikte lösungsorientiert schlichten kann, weil man ein übergeordnetes, gemeinsames Ziel (beispielsweise das Wohlergehen des Unternehmens oder den Familienfrieden) stärker gewichtet als Individualziele (etwa den Erfolg eines einzelnen Projekts). Insbesondere dann, wenn sich das Familienteam aus Vertretern unterschiedlicher Familienstämme zusammensetzt und die Familie somit breit repräsentiert ist, vereinfacht dies die Entscheidungsakzeptanz und -umsetzung. Das konstruktive Miteinander des Führungsteams kann eine enorme Quelle der Inspiration für die ganze Familie darstellen – insbesondere für die nächste Generation.

Familienteams zeigen der nächsten Generation, dass es auch im familieneigenen Unternehmen attraktive Karrieremöglichkeiten gibt, und nicht nur ausserhalb. Sie senden ein klares Signal an die nächste Generation von Eigentümern, nämlich dass ein Engagement bei geeigneter Qualifikation nicht nur möglich, sondern erwünscht ist und dass die Umsetzung des Engagements durchaus unkonventionell sein kann. Gleichzeitig ergibt sich daraus jedoch auch die Herausforderung, Klarheit zu schaffen, welche Familienmitglieder unter welchen Bedingungen welche Funktionen im Unternehmen wahrnehmen dürfen.

### Schlüsselfragen:

- Erkennen und nutzen wir aktiv das Potential der gemeinsam Führungsverantwortung gegenüber der Familie? Suchen wir gemeinsam Unterstützung bei strategischen Entscheidungen? Fühlt sich die Familie von uns repräsentiert?
- Nehmen wir aktiv eine Vorbildfunktion für die nächste Generation wahr, indem wir den Wert der Zusammenarbeit (versus Wettbewerb) im Familienverbund aufzeigen?



## 5. SCHLUSSWORT

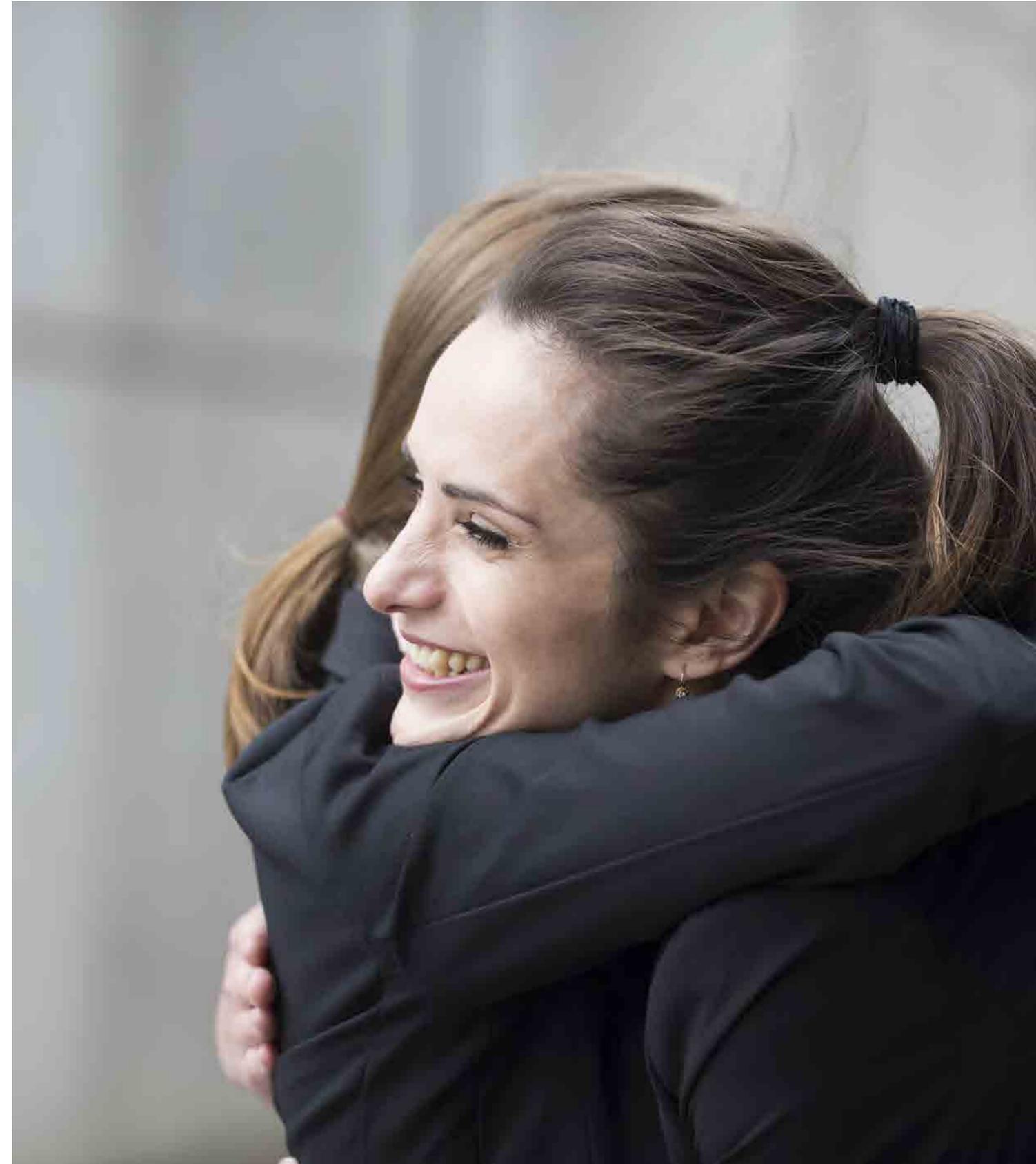
**D**as eigene Familienunternehmen gemeinsam in die Zukunft führen zu dürfen ist für erfolgreiche Familienteams nicht nur ein Privileg, sondern vielmehr eine Herzensangelegenheit. Keines der von uns befragten Familienteams sieht die Teilung der Führungsaufgabe als Kompromiss oder gar als Notlösung – man hat sich im Gegenteil ganz bewusst für dieses Szenario entschieden.

Wir sind nach Verfassen dieses Berichts überzeugt, dass gemeinsame Führung nur als Herzensangelegenheit funktionieren kann – sämtliche Beteiligten müssen dies wollen, und zwar mit ganzem Herzen. In der konsequenten Umsetzung dieses gemeinsamen Wunsches wird die geteilte Führung für viele Familienteams zu einer Quelle der Stärke und Motivation für ein harmonisches, konsensorientiertes, grosszügiges und achtsames Miteinander. Wenn Familienmitglieder, die für eine solche Konstellation in Frage kommen, eine ähnliche Wertebasis haben, eine vertrauensvolle Beziehung pflegen und sich in ihren Fähigkeiten und Eigenschaften ergänzen, wenn sie intensiv kommunizieren können und eine hohe Bereitschaft zur Kooperation aufweisen, dann lohnt es sich, diese Option in Betracht zu ziehen.

Doch kann gemeinsame Führung auch zu einem misslungenen Experiment verkommen, es lohnt sich daher, sorgfältig zu prüfen, ob die Teilung der Führungsverantwortung tatsächlich eine gute Lösung für das eigene Familienunternehmen sein kann und nicht nur ein (kurzfristiger) Kompromiss zur Wahrung des Familienfriedens. **Denn letztlich lassen sich emotionale oder beziehungsbasierte Probleme kaum durch strukturelle Lösungen beheben, sondern nur durch achtsame und vorausschauende Beziehungspflege.**

Die von uns untersuchten Führungskonstellationen zeigen, dass gemeinsame Führung auf ganz unterschiedliche Arten umgesetzt werden kann – eben entsprechend den Bedürfnissen der Beteiligten. Ihr Wille, ihre Konsequenz und letztlich ihre Freude an der gemeinsamen Führungsarbeit haben uns inspiriert!

Wir danken unseren InterviewpartnerInnen für die interessanten Einblicke in ihre Führungsrealität sowie für ihre Offenheit und Ehrlichkeit, und wir hoffen, dass die Erfahrungen dieser Familien auch Ihnen als Inspirationsquelle dienen und die Diskussion um die Zukunft ihres eigenen Familienunternehmens befruchten mögen.



# 6. REFERENZEN

- Aldrich, H. E. & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573–596.
- Astrachan, J. H. & McMillan, K. (2003). *Conflict & Communication in the Family Business*. Kennesaw: Family Enterprise Publishers.
- Bank, S. P., & Kahn, M. D. (1997). *The sibling bond*. New York, NY, US: Basic Books.
- Bird, M., Halter, F. A., Zellweger, T. M., Kissling Streuli, S., Andric, M., Christen A., Gachet E. & Schenk R. (2016). *Unternehmensnachfolge in der Praxis. Herausforderung Generationenwechsel*. Zugriff unter: <https://www.credit-suisse.com/media/assets/private-banking/docs/ch/unternehmen/unternehmen-unternehmer/publikationen/unternehmensnachfolge-in-der-praxis-de.pdf>
- Bisnode (2017). *Nachfolge-Studie KMU Schweiz 2017*. Zugriff unter: <http://www.familienunternehmen.ch/uploads/file/newsletter/April17/Studie-Nachfolge-KMU-Schweiz-2017.pdf> [abgerufen am 9. November 2018].
- Bournois, F., Duval-Hamel, J., Roussillon, S. & Scaringella, J. (Eds.). (2010). *Handbook of top management teams*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Carlock, R. & Ward, J. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. London, UK: Palgrave MacMillan
- Carson, J. B., Tesluk, P. E. & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234.
- Chrobot-Mason, D., Gerbasi, A. & Cullen-Lester, K. L. (2016). Predicting leadership relationships: The importance of collective identity. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 298–311.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Steier, L. (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 237–247.
- Cohen, S. G. & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290.
- Combs, J. G., Jaskiewicz, P., Shanine, K. K., Balkin, D. B. (2018). Making sense of HRM in family firms: Antecedents, moderators, and outcomes. *Human Resource Management Review*, 28(1), 1–4.
- Credit Suisse (2013). *Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU. Unternehmensnachfolge in der Praxis*. Zugriff unter: [http://publications.credit-suisse.com/cs\\_de/cache/file/278CB83D-B36D-8494-654AD7AA2199DA16.pdf](http://publications.credit-suisse.com/cs_de/cache/file/278CB83D-B36D-8494-654AD7AA2199DA16.pdf) [abgerufen am 12. Dezember 2018].
- Cullen-Lester, K. & Yammarino, F. J. (2016). Collective and network approaches to leadership: Special issue introduction. *The Leadership Quarterly*, 27, 173–180.
- Doron, H. (2009). Birth order, traits and emotions in the sibling system as predictive factors of couple relationships. *The Open Family Studies Journal*, 2(1), 23-30.
- Ensley, M. D. & Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 267–284.
- Family Firm Institute (2018). *Global Data Points*. Zugriff unter: <https://www.ffi.org/page/globaldatapoints> [abgerufen am 28. Oktober 2018].
- Farrington, S. M., Venter, E. & Boshoff, C. (2012). The role of selected team design elements in successful sibling teams. *Family Business Review*, 25(2), 191–205.
- Frey, U., Halter, F. & Zellweger, T. (2004). *Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz*, St. Gallen. Zugriff unter: <https://www.alexandria.unisg.ch/1518> [abgerufen am 28. Oktober 2018].
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollum, M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation*. Boston, MA: Harvard Press.
- Habbershon, T. G., Williams, M. & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465.
- Hackman, J. R. (1990) (Ed.). *Groups that work (and those that don't): creating conditions for effective teamwork*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Haine, R. A., Ayers, T. S., Sandler, I. N. & Wolchik, S. A. (2008). Evidence-based practices for parentally bereaved children and their families. *Professional Psychology: Research and Practice*, 39(2), 113.
- Hofmann, J. (2016). *Zukunftsfähige Führung: Aufgabe mit wachsenden Anforderungen*. <https://blog.iao.fraunhofer.de/zukunftsfaeheige-fuehrung-aufgabe-mit-wachsenden-anforderungen/> [16.5.2018].
- Huczcz, G. E. (1996). *Tools for Team Excellence: Getting Your Team in High Gear and Keeping it There*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Hurrelmann, K. & Albrecht, E. (2014). *Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert*. Weinheim: Beltz.
- Kidwell, R. E., Eddleston, K. A. & Kellermanns, F. W. (2018). Learning bad habits across generations: How negative imprints affect human resource management in the family firm. *Human Resource Management Review*, 28(1), 5–17.
- Mihalache, O. R., Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A. & Volberda, H. W. (2014). Top management team shared leadership and organizational ambidexterity: A moderated mediation framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8(2), 128–148.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G. & Morhman Jr, A. M. (1995). *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Pieper, T. (2007). *Mechanisms to Assure Long-Term Family Business Survival: A Study of the Dynamics of Cohesion in Multigenerational Family Business Families*. Brussels: Peter Lang.
- Sweeney, A., Clarke, N. & Higgs, M. (2018). *Shared Leadership in Commercial Organizations: A Systematic Review of Definitions, Theoretical Frameworks and Organizational Outcomes*. *International Journal of Management Reviews*, p. 1-22.
- Uhlener, L. M. (2006). Business family as a team: Underlying force for sustained competitive advantage. In Poutziouris, P., Smyrniotis, K.X., & Klein, S. (Eds.): *Handbook of research on family business* (pp. 125–144). Cheltenham, UK: Edgar Elgar Publishing.
- Wagner, J. A. & Hollenbeck, J. R. (1995). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Wright, S. (2012). Is it lonely at the top? An empirical study of managers' and nonmanagers' loneliness in organizations. *The Journal of Psychology*, 146(1–2), 47–60.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289.
- Zellweger, T., Sieger, P. & Englisch, P. (2012). *Coming home or breaking free. Career choice intentions of the next generation in family businesses*. Zugriff unter: <https://www.alexandria.unisg.ch/212156>
- Zukunftsinstitut (2018). *Megatrends*. Zugriff unter: <http://www.zukunftsinstitut.de/megatrends>

# 7. INSTITUT, AUTORENSCHAFT UND DANK

## Über das Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR

Das Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR) verfügt über eine 35 jährige Erfahrung in der Ausbildung, Weiterbildung, Beratung und Forschung und unterstützt die Praxis bei der Bewältigung anspruchsvoller und innovativer Vorhaben in den Bereichen Management sowie Betriebs- und Regionalentwicklung.

Das Institut hat über 100 Mitarbeitende (davon 80 Dozierende und 20 wissenschaftliche und administrative Mitarbeitende) und erwirtschaftet mit jährlich 60 Weiterbildungsprogrammen und rund 135 Forschungs- und Dienstleistungsprojekten einen Umsatz von zehn Millionen Franken (ohne *Ausbildung*).

## Autorenschaft

**Dr. Claudia Binz Astrachan** ist Dozentin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie der Hochschule Luzern – Wirtschaft, wo sie sich in Forschung und Lehre im Themenfeld 'Familienunternehmen' engagiert. Sie erhielt 2014 ihren Dokortitel an der Universität Witten-Herdecke (Deutschland) und ist heute in diversen internationalen Forschungsaktivitäten involviert, u. a. als Vorsitzende der Forschungsgruppe Familienunternehmen an der Jahreskonferenz der European Academy of Management (EURAM), als Leiterin des Doktorandenseminars der International Family Enterprise Research Academy (IFERA) und in der Vergangenheit als freie Mitarbeiterin des Institute for Management Development (IMD) in Lausanne. Claudia Binz forscht aktuell schwerpunktmässig in den Themenfeldern Governance, Corporate Social Responsibility und Familiendynamik in Familienunternehmen.

**MA, Msc. BA. Sylvie Scherrer** ist Dozentin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie der Hochschule Luzern – Wirtschaft, wo sie in den Themenfeldern Familienunternehmen, Unternehmertum und Nachhaltigkeit forscht. Sie doktoriert aktuell am Lehrstuhl für Familienunternehmen und Unternehmertum an der Universität Jönköping in Schweden. Sie ist in diverse, von der Kommission für Technologie und Innovation finanzierte Forschungsprojekte involviert und engagiert sich für die Startup-Initiative 'Smartup' der Hochschule Luzern.

## Dank

Ein herzliches Dankeschön gebührt in erster Linie unserer Masterstudentin Noemi Aggeler, die im Zuge ihrer Masterarbeit «CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN GETEILTER FÜHRUNG IM FAMILIENUNTERNEHMEN» einen Teil der Interviews geführt und so einen wichtigen Beitrag zu diesem Bericht geleistet hat. Frau Aggeler steht selbst kurz vor dem Eintritt ins eigene Familienunternehmen, die Käserei Seiler in Sarnen (OW), die sie in einigen Jahren hoffentlich gemeinsam mit ihrer jüngeren Schwester führen wird. Hierzu wünschen wir den beiden allen erdenklichen Erfolg!

Wir bedanken uns ausserdem vielmals bei allen Unternehmerinnen und Unternehmern, die sich die Zeit genommen haben, ihr Wissen und ihre Erfahrungen mit uns zu teilen. Besonders dankbar sind wir jenen Familienteams, die sich für die Fallstudien zur Verfügung gestellt haben, nämlich Beatrice und Evelyne Rast (Rast Kaffee AG), Luc und Thomas Frutiger (Frutiger AG) sowie Benjamin und Matthias Iseli (Abnox AG).

Und schliesslich gebührt unser Dank zwei Familienunternehmen, die in der Umsetzung des Berichts entscheidend mitgewirkt haben. Ramia El Agamy Khan und dem ganzen Team von Orbis Terra Media danken wir für die ansprechende Gestaltung unseres Forschungsberichts, und Schellenberg Druck für die flexible und professionelle Umsetzung des Druckauftrags.

# 8. ANHÄNGE

## ANHANG A: IBR Forschungsprojekt 'Geteilte Führung in Familie und Unternehmen'

### Ausgangslage und Zielsetzung

Geteilte Führung, oder Shared Leadership, ist insbesondere bei Familienunternehmen ein spannendes und gerade im Kontext der Unternehmensnachfolge oftmals ein brisantes Thema. Denn wenn die operative Führung an mehrere Nachfolger übergeben wird, stellt sich die Frage, wer in welcher Funktion im Unternehmen arbeiten soll – und ob eine oberste Führungsfunktion überhaupt aufgeteilt werden kann oder soll. Doch die Thematik geht in Familienunternehmen oftmals über die formelle Aufteilung von Führungskompetenz hinaus. Denn Unternehmerfamilien – oftmals ein Verbund von Minderheits- und Mehrheitseignern – haben über Generationen gelernt, Entscheide über die Strategie und Umsetzung innerhalb des Unternehmens gemeinsam zu treffen. Und nur solche Familien, denen es gelingt, die zahlreichen (Mit )Eigentümer mit ihren individuellen Interessen und Bedürfnissen hinter einem gemeinsamen Ziel zu vereinen und breit abgestützte Entscheidungen zu treffen, bleiben langfristig handlungs- und damit überlebensfähig. Dieses Forschungsprojekt untersucht die Chancen und Herausforderungen formell und informell geteilter Führungs- und Entscheidungskompetenz in Familie und Unternehmen. Insbesondere untersuchen wir, welche Werte, Verhaltensweisen, Prozesse und Strukturen geteilte operative Führung zwischen Familienmitgliedern (i. e. Geschwistern, Cousins/Cousinen, aber auch generationenübergreifend) begünstigen.

### Forschungsdesign

Das Forscherteam hat im ersten Halbjahr 2018 narrative Interviews mit Vertretern/ innen aus fünf mehrgenerationalen Schweizer Familienunternehmen sowie Experten/ innen aus Forschung und Beratung durchgeführt. Mittels einer Analyse der Interviews in Kombination mit den Erkenntnissen aus der bisherigen internationalen Forschung identifizieren wir zentrale Charakteristika erfolgreicher Führungsteams und leiten konkrete Handlungsempfehlungen ab.

## ANHANG B: Übersicht der Interview- und Fallstudienpartner

Fall	Unternehmen	Gründung	Mitarbeitende
1	Benjamin Iseli & Matthias Iseli ABNOX AG	1946	< 50
2	Beatrice Rast, Evelyne Rast & Adrian Gisler RAST KAFFEE AG	1918	< 50
3	Urs Zweifel, ZWEIFEL UNTERNEHMUNGEN (*) Walter Zweifel, ZWEIFEL WEINE & GETRÄNKE AG	1898	> 400
4	Luc Frutiger & Thomas Frutiger FRUTIGER AG	1869	> 2'500
5	Thomas Krattiger & Urs Krattiger KRATTIGER HOLZBAU	1970	< 50

Tab. 2: Übersicht der Interviewpartner (i. d. R. zwei Interviews pro Familie)

(\*) Die Zweifel AG besteht aus verschiedenen Einzelfirmen, u.a., Zweifel Pomy Chips AG, Zweifel Weine & Getränke, Zweifel & Co. AG. Das Unternehmen beschäftigt insgesamt 450 Mitarbeitende.

## ANHANG C: Exemplarische Zitate aus den Interviews

Geheimnis	Unterkategorie	Zitat
Kraftvolles Führungsteam	Sicherheit	«Ich finde, eine geteilte Führungssituation gibt Sicherheit. Und vielleicht ist das ein Frauenthema, aber ich finde es wahnsinnig praktisch, wenn man das auch emotional teilen kann. Die Belastung im Geschäft ist sehr gross, aber das, was man nach Hause nimmt, die Probleme, die kann man alle besprechen und man ist nicht alleine. Und dann die Vereinbarkeit mit der Familie, was ich sehr schön finde.» (Beatrice Rast)
		«Bei Entscheidungen haben wir den Vorteil, dass diese nicht eine Einzelperson fällt; dadurch erhalten wir auch eine Sicherheit. Das kann auch ein Nachteil sein, wenn jemand sich beispielsweise immer querstellen würde, dann könnte man kaum noch entscheiden, aber das ist bei uns nie der Fall. Kleine Meinungsunterschiede können wir immer sehr unkompliziert lösen und halt auch mal nachgeben, wenn etwas weniger wichtig scheint.» (Urs Krattiger)
	Unterstützung, Durchhaltevermögen, Einheit	«Gerade mit unserem schwierigen Start mussten wir uns gemeinsam durchbeissen, und das hat sich dann halt auch erst nach mehreren Jahren herausgestellt, dass wir Erfolg haben können. Ohne Erfolg kann das beste Team zerreißen.» (Urs Krattiger)
		«Die geteilte Führung hilft, dass wir uns austauschen können, einander helfen. Gerade am Anfang haben wir beispielsweise bei Reden diese jeweils vorab dem anderen gezeigt, und da haben wir auch nichts schönegeredet. Und das machen wir auch heute noch so. Dieser Austausch, wir müssen einander ja nichts beweisen, diese Hilfe, ist ein riesiger Vorteil.» (Luc Frutiger)
		«Es gemeinsam zu machen, macht es einfacher, gerade in schwierigen Zeiten.» (Benjamin Iseli)
		«In schwierigen Zeiten ist es umso wichtiger, dass wir geschlossen hinter den Entscheidungen stehen, auch mit dem dritten Geschäftsleitungsmitglied. Das schafft Vertrauen.» (Benjamin Iseli)
		«Das Teilen ist gut, sowohl bei guten auch als bei weniger guten Entscheidungen.» (Evelyne Rast)
	Freude, Bereicherung, Austausch	«Die grösste Chance in diesem Szenario ist das Vertrauen. Ich habe vollstes Vertrauen in meinen Bruder, und ich fühle mich im Unternehmen nie alleine – oftmals ist man in solchen Positionen ja doch recht alleine. Ich weiss nicht, wie zufrieden ich wäre, wenn nicht noch jemand von der Familie hier wäre. Es macht wirklich Spass, dann geht man auch gerne arbeiten.» (Matthias Iseli)
		«Es gemeinsam zu machen ist eine riesige Bereicherung – weil man zusammen manchmal auch bessere Ideen hat und etwas zusammen aufbauen kann. Diesen Austausch hat unser Vater früher vielleicht mit Freunden und anderen Unternehmern gehabt, aber das ist unser Vorteil, dass wir das jetzt intern können. Ich finde, dass es mehr Bereicherungen als Herausforderungen mit sich bringt.» (Evelyne Rast)
	Komplementarität, Diversität	«Der grosse Vorteil sind die Fachkompetenzen, die wir zusammenbringen (...) jeder bringt eine andere Sichtweise und andere Kompetenzen mit, das wird dann auch kreativ, das ist sicher ein Vorteil.» (Walter Zweifel)
		«Es ist auch kreativer, wenn zwei Sichtweisen zusammenkommen und diskutieren, dann kristallisiert sich jeweils auch eine gemeinsame Richtung heraus, auf die wir alleine vielleicht nicht gekommen wären.» (Thomas Krattiger)
		«Bei uns hilft es, dass wir beide eine relativ ähnliche Ausbildung haben, um auf einer gleichwertigen Stufe zu sein. Aber auch vom Charakter her muss es natürlich passen, was bei uns gut war, weil wir zusammengearbeitet haben.» (Urs Krattiger)
		«Bei uns ist es so, dass wir drei ganz verschiedene Persönlichkeiten sind. Benjamin ist der [...] ja, nein, nicht der Schnurri, aber der Aktive, Redegewandte nach aussen mit Kunden. Markus Kälin [drittes, familienexternes Geschäftsleitungsmitglied] ist sehr prozessorientiert; er hat beispielsweise auch Lean eingeführt. Und ich bin der Organisatorische, Strategische, Ruhige. Also wir ergänzen uns wirklich super.» (Matthias Iseli)

Geheimnis	Unterkategorie	Zitat
	Gemeinsame Werte und Ziele, Konsensorientierung	«Wir haben grundsätzlich den gleichen Nenner. Unsere Diskussionen sind immer lösungsorientiert, wir wollen nicht kompliziert sein.» (Evelyne Rast)
		«Aber mir kommt jetzt wirklich nichts in den Sinn, wo ich sagen würde, «da wäre ich ihm am liebsten an die Gurgel gegangen». Ich denke da sind wir aber einander auch sehr ähnlich im Entscheiden. Ich sage nie rot, wenn du blau sagst, sondern wir sind vielleicht bei orange und rot, aber rot ist auch okay.» (Benjamin Iseli)
		«Für uns hat die geteilte Führung so viele Vorteile – aber ich glaube, das klappt nicht in jedem Fall. Weil in den Werten haben Thomas und ich überhaupt keine Differenzen, und in der Strategie sind wir uns grundsätzlich einig; ohne diese starke Basis wäre es schwierig.» (Luc Frutiger)
		«Wir sind nicht immer einer Meinung, aber am Ende finden wir immer eine Lösung.» (Walter Zweifel)
		«Wenn man bei Grundsatzentscheidungen jedes Mal diskutieren muss, dann geht das langfristig nicht.» (Luc Frutiger)
Konsequentes Führungsteam	Gleichberechtigung	«Es war für uns beide von Anfang an klar, dass wenn wir es übernehmen, dann nur zusammen.» (Evelyne Rast)
		«Thomas und ich sind komplett gleichgestellt, sowohl von den Anteilen als auch der operativen Leitung.» (Luc Frutiger)
		«Es hilft, dass wir im Aktionariat und in der operativen Verantwortung gleichgestellt sind und absolute Transparenz über das Unternehmen haben. Wir sind ebenbürtig und tragen gleich viel zur Entwicklung des Unternehmens bei.» (Luc Frutiger)
		«Wir haben uns bewusst dafür entschieden, die Aktien 50/50 zu kaufen. Alle haben uns davon abgeraten – aber wir wollten es immer gemeinsam machen, und da gehören auch die Aktien dazu. Unser Hintertürchen ist unser Vater – er ist Verwaltungsratspräsident und könnte in einer Patt-Situation einen Stichentscheid fällen.» (Evelyne Rast)
		«Wenn man einen Treuhänder oder Banker fragt, sagen die immer, dass das nicht geht mit der Gleichberechtigung von den Aktien und dem Mitspracherecht – aber wir hatten von Anfang an kein Problem damit, dass niemand dem anderen vorgesetzt ist. Natürlich gibt es Situationen, wo der eine etwas anderes möchte als der andere, aber die Richtung ist immer dieselbe und da finden wir auch immer eine Lösung.» (Urs Krattiger)
		«Unsere Generation versteht sich so gut, wir finden immer einen Konsens. Das hat vielleicht auch etwas damit zu tun, dass wir gleichberechtigte Eigentümer sind – man ist gezwungen, einen Konsens zu finden.» (Urs Zweifel)
		«Es hilft auch, Externe zu haben im Verwaltungsrat, die sind neutraler, gerade bei Konflikten, um eine Lösung zu finden – dann hört man eher auf diese, auch die verschiedenen Familienzweige.» (Walter Zweifel)
	Mechanismen zur Konfliktschlichtung, Stichentscheid	«Patt-Situationen hat es noch nie gegeben, aber wir haben einen Mechanismus, der greifen würde, falls es jemals dazu käme.» (Luc Frutiger)
		«Manchmal sind wir aber auch froh um den Verwaltungsrat oder die Geschäftsleitung, wo wir beide in der Minderheit sind, wenn sie es nicht so sehen. Dadurch, dass wir 150-jährig sind, sind wir nicht patronal geführt mit dem Gründer als Übervater. Das war in der Generation vor uns schon etwas mehr gegeben mit der Hierarchie, aber das waren halt andere Zeiten. Jetzt ist alles flacher geführt und kollegialer.» (Luc Frutiger)
		«Grundsätzlich ist es wichtiger, dass wir zusammenarbeiten können, als einen Mechanismus zu haben, der potentielle Probleme regelt. Wir sind ja so wie ein wenig verheiratet, wir haben diese gemeinsame Aufgabe, diese Unternehmung zu führen, was wir auch sehr schätzen.» (Luc Frutiger)

Geheimnis	Unterkategorie	Zitat
	Rollenklarheit, Dienstweg und Grenzen respektieren	«Dann muss man auch klar definieren, was wo entschieden wird und wer wofür zuständig ist. Wir haben eine Familienverfassung geschrieben und das ist sehr hilfreich. Darin sind die wichtigsten Themen kurz umrissen, beispielsweise die Werte, die Dividendenpolitik – die auch immer zu Diskussionen führt – und wie Nachkommen ins Unternehmen kommen können. Das hat uns soweit sehr gut geleitet. Sowohl auf der operativen wie auch auf der strategischen Ebene ist es wichtig, sich gegenseitig nicht zu sehr dreinzureden.» (Walter Zweifel)
		«Vom Aufbau her hatten wir schon immer eine ganz klare Trennung – er hat seine Kunden in seinem Bereich, und ich meine. Wir sind uns da nie in die Quere gekommen.» (Matthias Iseli)
		«Es ist enorm wichtig, dass man sich nicht gegenseitig dreinredet. Man muss sich entscheiden, welcher Bereich bei wem ist, und dass die gesamten Entscheide und Konsequenzen dann halt auch von der Person zu tragen sind.» (Urs Zweifel)
		«Wir haben unsere eigenen Zuständigkeitsbereiche, aber neue Einstellungen machen wir zusammen, sogar zu dritt. Auch die Strategie machen wir zu dritt, das ist uns wichtig.» (Evelyne Rast)
		Jeder hat seinen eigenen Bereich, wir trampeln uns nicht gegenseitig auf den Schuhen herum, aber es gibt wichtige, heilige Punkte, wo wir uns zusammensetzen; am Donnerstagmorgen haben wir immer zu dritt Geschäftsleitungssitzung. Es ist schwierig aber auch enorm wichtig, die Sitzungen regelmässig einzuhalten und sich die Zeit dafür zu nehmen.» (Luc Frutiger)
		«Das Tagesgeschäft ist ganz klar getrennt und da reden wir einander auch nicht rein. Bei strategischen Themen beraten wir uns immer zusammen. Klar tauschen wir uns auch über das Tagesgeschäft aus, aber nur im Sinn der Geschäftsleitung, dass wir auch etwas mitdenken können.» (Luc Frutiger)
		«Wir haben ein Organigramm im Hintergrund, aber wir haben die Kompetenzen nicht so klar aufgeteilt; das ist wahrscheinlich auch so, weil wir Brüder sind. Mit der erweiterten Geschäftsführung mit fünf Personen sind die Kompetenzbereiche klar, aber unter uns zweien nicht. Grössere Anschaffungen sprechen wir schon miteinander ab, aber es ist meist eher projektbezogen statt auf die Person.» (Urs Krattiger)
		«Gegen aussen treten wir komplett gleichberechtigt auf, auch was die Offerten und Auftragsabwicklung angeht. Intern gibt es schon etwas klarere Abtrennungen; beispielsweise sind die Lehrlinge bei mir, das restliche HR und die Finanzen eher bei Urs.» (Thomas Krattiger)
		«Wir reden einander auch nicht drein bei der täglichen Arbeit. Ein gewisses Vertrauen ist auf jeden Fall da, dann lässt man den anderen auch mal machen. Es hat die letzten Jahrzehnte so funktioniert und ich gehe davon aus, dass es das auch noch die nächsten tut.» (Urs Krattiger)
	Starker Wille, bewusste Entscheidung	«Wenn man das so will, dann geht es auch.» (Evelyne Krattiger)
«Wenn man Führung teilt, müssen es beide von ganzem Herzen wollen und sich auch dafür einsetzen, dass es funktioniert.» (Thomas Krattiger)		

Geheimnis	Unterkategorie	Zitat
Achtsame Führungsteams	Vertrauen, Grosszügigkeit, starke Beziehung als Ausgangslage, Beziehungspflege	«Es braucht auch eine gewisse finanzielle und grundsätzliche Grosszügigkeit, dass man dem anderen auch so weit vertraut, dass er Geld ausgeben kann oder halt mal früher Feierabend macht, dass man sich da auch nichts neidet. Wenn man immer hinter dem anderen herläuft und schaut, ob alles korrekt ist, wird es schwierig. Aber eigentlich hat man dafür ja auch keine Zeit.» (Urs Krattiger)
		«Das Vertrauen untereinander ist eine extreme Chance – das wäre mit jemand anderem nicht so.» (Thomas Krattiger)
		«Unter Familienmitgliedern kann man Dinge schneller und klarer entscheiden. Und wenn wir es dann entschieden haben, ziehen wir es auch so durch. Da können wir auch einmal Klartext reden und finden dann auch zusammen eine Lösung, gerade auch wenn man sich halt schon ewig kennt und weiss, wie der andere tickt, selbst wenn man das manchmal auf die Schippe nimmt.» (Urs Zweifel)
		Das gegenseitige Vertrauen ist auf jeden Fall ein riesiger Punkt. Das ist nirgends so hoch wie mit der eigenen Familie. Die Kommunikation, wir können ganz anders miteinander reden als mit den Mitarbeitern, wo wir doch immer etwas mit der genauen Wortwahl aufpassen müssen, dass man nichts Falsches sagt.» (Matthias Iseli)
		«Ich sehe geteilte Führung eigentlich nur als Chance und nicht als zusätzliche Herausforderung. Gerade wenn die Fähigkeiten stimmen – und das ist die Voraussetzung – dann ist ein grosser Nutzen da. Wichtig ist es aber auch für uns, dass wir unsere Beziehung, so wie sie jetzt ist, auch in 20 Jahren noch haben und diese darum pflegen. Das Vertrauen aufrechtzuerhalten, da muss man sich darum kümmern. Darum ist etwas vom Wichtigsten, dass man Dinge sofort anspricht, wenn sie stören, und man nicht etwas für sich behält, bis man explodiert.» (Benjamin Iseli)
		«Wenn man sich auf eine gemeinsame Zusammenarbeit einlässt und man schon vorher eine gute Beziehung hat, muss man sich bewusst sein, dass sich dieses gute Verhältnis ändern kann. Aber das war bei uns nicht der Fall – im Gegenteil.» (Benjamin Iseli)
		«Wir sind gleich alt und miteinander aufgewachsen und kennen uns sehr gut. Wir können dem anderen nichts vormachen und auch wenn wir gerade bei Diskussionen manchmal beide etwas stur sein können, wissen wir doch, was der andere meint. Und dann können wir das auch am nächsten Tag besprechen und dann ist das wieder gelaufen. Wir lassen uns auch nicht auseinanderdriften. Da müssen wir auch an uns selber arbeiten, das ist wie in einer Beziehung.» (Luc Frutiger)
		«Eine der grössten Herausforderungen ist, dass man sich auch im stressigen Alltag die Zeit nimmt, zu kommunizieren und sich auszutauschen, damit man weiss, was läuft. Der Informationsfluss muss sehr gut sein, und das mag sehr einfach klingen, aber das ist es definitiv nicht (...) man muss schauen, dass wirklich alle den gleichen Wissensstand haben.» (Beatrice Rast)
		«Theoretisch wissen wir schon, wie wir damit umzugehen haben; aber eben, dass wir dann die Termine im vollen Kalender finden, ist schon manchmal schwierig. Die Kommunikation darf man nicht vernachlässigen.» (Evelyne Rast)
	Kommunikation	«Es ist etwas ineffizient eigentlich, dass wir zu zweit sind, gerade in der Kommunikation und auch in den Kosten, da sind wir halt doch zwei Personen. Es wäre eigentlich eine Sparmassnahme, wenn jemand von beiden gehen würde, aber eben, die Vorteile überwiegen meiner Meinung nach sehr. Das Wichtigste ist aber sicher die Kommunikation, die darf auf keinen Fall zu kurz kommen. Wir treffen uns auch jeden Freitagmorgen für etwa zwei Stunden, in denen wir sowohl das Geschäftliche aber auch das Private besprechen, was uns halt gerade beschäftigt.» (Luc Frutiger)
«Wir machen zweimal im Monat Geschäftsleitungssitzungen, aber wir tauschen uns auch täglich aus; wir sehen uns jeden Tag und reden dann auch, oder schreiben ein Mail, wenn wir wissen, dass der andere nicht da ist, aber wir schauen da individuell, dass wir beide die Informationen haben, die wir brauchen.» (Thomas Krattiger & Urs Krattiger)		
«Was ich auch noch eine Herausforderung finde, ist die Beziehung untereinander, weil wir auch durch das Geschäft eine solche Nähe haben und gewisse Sachen manchmal auch schwierig sind strikt zu trennen (...) die Grenzen verschwinden, das ist nicht immer einfach.» (Beatrice Rast)		

Geheimnis	Unterkategorie	Zitat
	Grenzziehung Work-Life-Domains	«Für mich war immer klar, wenn ich es übernehme, dann würde ich nicht 100 % arbeiten.» (Beatrice Rast)
		«Ich denke, dass man mit Kindern eine bewusstere Trennung hat – dass man sich in der wenigen Zeit neben dem Arbeiten bewusst Familienzeit nimmt. Wir haben aber auch kein Problem damit, Differenzen vom Geschäft ins Wochenende mitzunehmen und am Freitagabend zu Hause ein informelles Treffen zu machen.» (Beatrice Rast)
		«Unsere Beziehung ist das eine, die ist sehr gut, aber da sind ja dann auch noch die Partnerinnen, das gibt eine zusätzliche Dynamik.» (Walter Zweifel)
		«Wir wohnen jetzt wieder nebeneinander in unseren jeweiligen Elternhäusern, und unsere Kinder sind alle zwischen 12–17 Jahren alt. Wir suchen aber keinen besonders engen Kontakt. Am Wochenende sind wir dann hauptsächlich für unsere Kinder da, aber ab und zu machen wir auch ein gemeinsames Wochenende, um das auch etwas zu fördern.» (Luc Frutiger)
		«Wir sind uns nahe, und wir haben beschlossen, dass wir sieben uns jedes Jahr ein Wochenende lang mit allen Partnern und Kindern treffen – das hilft, dass wir uns sehr gut vertragen. Aber das ist nicht selbstverständlich und daran muss man auch ganz klar arbeiten. Auch wenn alle in der Grossumgebung Bern wohnen, muss man es doch auch planen, damit der Kontakt aufrechterhalten werden kann. Gerade bei grösseren Familien oder stärker verzweigter Aktienverteilung ist das natürlich umso wichtiger.» (Luc Frutiger)
		«Ich denke nicht, dass es einen Unterschied gibt zwischen Thomas und meinen anderen Geschwistern, wir haben alle ein gutes Verhältnis, aber auch eine gewisse Distanz. Gerade wenn man sich jeden Tag sieht bei der Arbeit, dann müssen wir nicht in der Freizeit auch noch alles zusammen machen.» (Urs Krattiger)
		«Man sieht einander genügend bei der Arbeit. Da muss man nicht noch zusammen Ferien machen. Jeder hat seinen Freundeskreis und manchmal gibt es da auch Überschneidungen, aber wir suchen es nicht besonders. Wir trennen da schon recht zwischen privat und beruflich.» (Thomas Krattiger)
	Emotionen	«Probleme können eher dadurch entstehen, dass wir Schwestern sind, da sind andere Gefühle und Emotionen vorhanden. Eine dritte, neutrale Person kann helfen, wenn wir eine hitzige Diskussion haben.» (Beatrice Rast)
	Flexibilität, Offenheit, Freiheit	«Eine Herausforderung wird sein, was ist einmal nach uns. Wenn einer von uns nicht mehr will, wie es dann gemacht wird. Aber das muss man dann sehen.» (Matthias Iseli)
		«Ich finde, man muss sich bewusst sein, dass sich die Bedingungen ändern können, dass es irgendwann vielleicht einmal anders aussieht. Das ist nicht zwingend ein lebenslangliches Engagement – man muss eine gewisse Flexibilität beibehalten.» (Beatrice Rast)

## ANHANG D: Erfolgsfaktoren effektiver Zusammenarbeit aus der wissenschaftlichen Literatur

Harmonie	gemeinsame Wertebasis	Effektive Teams verpflichten sich der Erreichung der gemeinsamen Zielsetzung; sie teilen gemeinsame Werte, legen Entscheiden dieselben Kriterien zugrunde und haben eine gemeinsame Vision für die Zukunft des Unternehmens.
	ergänzende Kompetenzen	Die Kompetenzen, Erfahrungen, die Art der Informationsverarbeitung, Führungsstile, Rollen und Netzwerke ergänzen sich in effektiven Teams harmonisch. Man unterscheidet zwischen kognitiven Kompetenzen sowie Aufgaben-, Rollen- und Expertenkompetenz).
	emotionale Vereinbarkeit	Komplementarität kann dann am besten genutzt werden, wenn die Teammitglieder emotional kompatibel sind (in Bezug auf Charakter und Temperament) und eine vertrauensvolle Beziehung zueinander haben.
Interaktion	offene und emotionsfreie Kommunikation	Effektive Teams diskutieren bis zur Übereinkunft; Unstimmigkeiten werden innerhalb des Führungsgremiums gelöst und nicht nach aussen getragen. Kommunikationswege sind allen Mitarbeitenden klar und werden eingehalten. Die Meinungen der Gegenseite werden angehört und gewürdigt, was eine Kultur der Offenheit und Toleranz sowie gemeinsame Werte und Ehrlichkeit bedingt.
	konsequente und transparente Rollenverteilung	Die Kompetenzen und Eigenschaften der Teammitglieder bestimmen die Aufgabenverteilung und die Rollen der Beteiligten; man entscheidet, welche Aufgaben individuell erledigt werden und welche gemeinsam.
	umfassender Entscheidungsfindungsprozess	Teams mit geteilter Führung sind aufgrund unterschiedlicher Kompetenzen und Eigenschaften der Beteiligten besser in der Lage, verschiedenartige Informationen und Informationsquellen zu nutzen, was einen umfassenden (dadurch i. d. R. auch längeren), kollaborativen Entscheidungsfindungsprozess begünstigt – gleichzeitig jedoch die Konfliktwahrscheinlichkeit erhöht (gegenüber einem rein demokratischen Prozess). Die Beteiligten berücksichtigen zahlreiche Alternativen und verwenden diverse Kriterien, um strategische Optionen zu prüfen, was Produktivität, Problemlösungskapazität, Entscheidungsakzeptanz und emotionale Beteiligung des Teams verbessert.
Soziale Dynamiken	kooperative Konfliktbewältigung	Ein 'kooperativer Konfliktmanagement-Stil' will eine Win-win-Situation für alle Beteiligten herbeiführen. Führungskräfte in Konstellationen geteilter Führung befinden sich konstant in Verhandlung und setzen sich mit den eigenen Rollen auseinander, was die Entwicklung geteilter Wahrnehmungen und Zielsetzungen fördert. Damit stellen sie das Interesse der Organisation über allfällige Individualinteressen, was die Konfliktbewältigung erleichtert.
	Zugehörigkeitsgefühl und Identifikation	Erfolgreiche Co-Führungskräfte identifizieren sich mit der Gruppe und fühlen sich dem Team und der Organisation zugehörig, was entscheidend zur Zufriedenheit aller Beteiligten beiträgt.
	Zusammenarbeit statt Rivalität (Wettbewerb)	Effektive Teams fokussieren auf Kooperation statt auf Wettbewerb und setzen auf teambasierte Anreize und Feedback anstelle individualisierter Anreizsysteme und Evaluationen.

In Anlehnung an: Carson et al., 2007; Pearce & Sims, 2002; Mihalache et al., 2014; Perry et al., 1999; Forbes, 2007; Simons, Pelled & Smith, 1999



Unser Verständnis von effektiver Führung befindet sich im Wandel. Die nächste Generation von Arbeitnehmenden und Führungskräften ist auf der Suche nach neuen Formen der Führung, die den veränderten Erwartungen der neuen Arbeitswelt entsprechen. Shared leadership, so heisst es, sei einer dieser neuartigen Führungsansätze, der den Anforderungen der neuen Arbeitsrealität besser gerecht werde. Und doch sind unkonventionelle Führungskonstellationen (wie beispielsweise Co-CEOs) in der Praxis erst vereinzelt anzutreffen. Interessanterweise ist die Teilung der Entscheidungs- und Führungsverantwortung für viele Familienunternehmen überhaupt kein neuartiges Phänomen, denn viele traditionelle Schweizer Familienunternehmen werden bereits seit Jahren oder gar Jahrzehnten von mehreren gleichberechtigten Familienmitgliedern geführt.

Der vorliegende Forschungsbericht fasst die Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt “Gemeinsame Führung in Familienunternehmen” zusammen und zeigt auf, was wir von Familienteams lernen können, die die Herausforderungen geteilter Führung erfolgreich meistern.