

## Erfolgreiches Führen im Familienteam

*Das eigene Familienunternehmen gemeinsam in die Zukunft führen zu dürfen ist für erfolgreiche Familienteams nicht nur ein Privileg, sondern vielmehr eine Herzensangelegenheit.*

VON CLAUDIA BINZ ASTRACHAN,  
SYLVIE SCHERRER, NOEMI AGGELER\*

Familienunternehmen sind aufgrund ihrer finanziellen und strategischen Unabhängigkeit in der Lage, Entscheidungen umzusetzen, die für Unternehmen in Publikumsbesitz nur ungleich schwieriger durchzusetzen sind. So beispielsweise den Entscheid, gleich zwei oder drei Geschäftsführer/innen – notabene blutsverwandt – an die Spitze des Unternehmens zu setzen. Entgegen der weit verbreiteten Annahme, die Teilung der Führungsverantwortung auf oberster Stufe sei nicht möglich, beweisen immer mehr traditionsbewusste Familienunternehmen, dass man gemeinsam mehr erreichen kann. Im Rahmen des Forschungsprojektes «Geteilte Führungsverantwortung in Familienunternehmen» ergründeten wir Motivation und Erfolgsfaktoren solcher erfolgreicher «Familienteams».

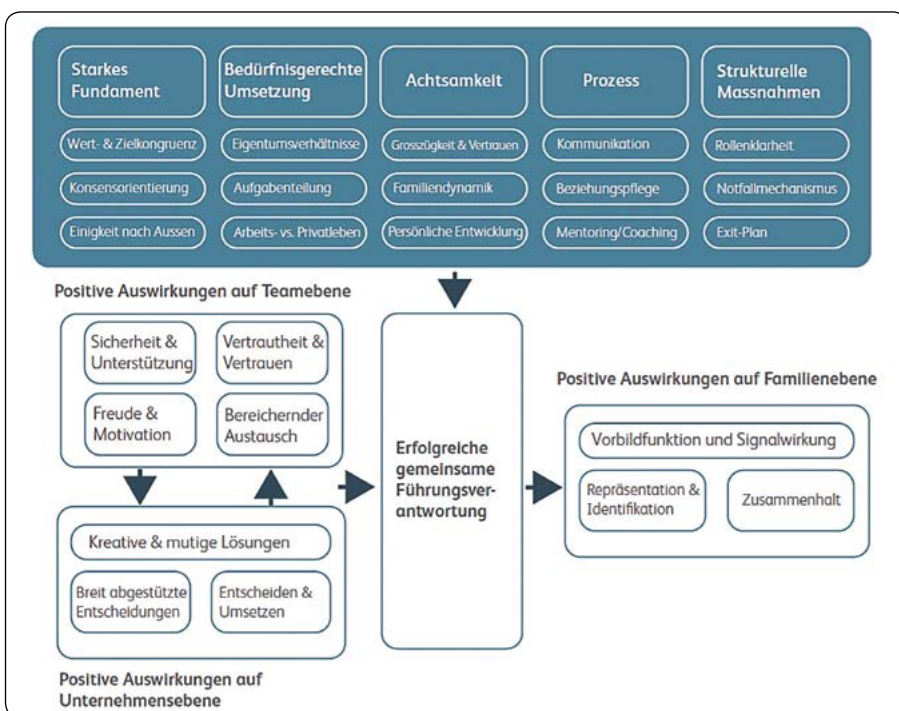
**Von individueller zu gemeinsamer Führung.** Das dynamische und globalisierte Wirtschaftsumfeld, die rasanten technologischen Veränderungen und neuen Wertvorstellungen der nächsten Generation verändern deren Idealbild der obersten Führungskraft. Dies ist nicht länger die heroische, aber einsame Leitfigur, sondern zunehmend eine Gruppe von gleichberechtigten Individuen, die sich gemeinsam den Herausforderungen dieser komplexen und schnelllebigen Unternehmenswelt stellen und zusammen Lösungen entwickeln (Choborot-Mason, Gerbasi & Cullen-Lester, 2016). Neue Führungsansätze werden diesem Wandel gerecht; ihnen gemein ist eine Abkehr von der Begrenzung der Führung auf eine Einzelperson, hin zum Fokus auf die gemeinsame oder geteilte Führung (Cullen-Lester & Yammarino, 2016). Eine Teilung der Führungsver-

antwortung bringt nachweislich zahlreiche Vorteile mit sich – und das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines veränderten Führungsverständnisses hat mittlerweile bei vielen Unternehmen Fuss gefasst. Dennoch hält sich die Skepsis gegenüber der Teilbarkeit von Führung hartnäckig.

**Gemeinsame Führung im Familienverbund.** Zu einer ganz besonderen Herausforderung wird die gemeinsame Führung dann, wenn sich in einem Familienunternehmen mehrere Familienmitglieder die Führungsverantwortung teilen. Doch gerade für Unternehmerfamilien kann die Teilung der Führungsverantwortung wertvoll sein: So belegen diverse Studien, dass nur 10% der Nachfolgenden Interesse bekunden, die operative Verantwortung im eigenen Unternehmen alleine über-

nehmen zu wollen (z. B. Bird et al., 2016). Die Teilung der Führungsverantwortung als moderner, partizipativer Führungsansatz könnte für Nachfolgende eine attraktive Alternative zur alleinigen Führung darstellen.

Familienteams bestehen aus zwei oder mehr Familienmitgliedern, die sich in unterschiedlichen Konstellationen (z. B. Co-CEOs) Entscheidungs- und Führungsverantwortung teilen. Sie setzen ihr eigenes, modernes Führungsverständnis konsequent um und finden gemeinsam eine Führungskonstellation, die ihren individuellen Werten und Erwartungen an ihre Rollen als Führungskraft, Arbeitnehmer und Eigentümer gerecht werden. Die Führung im Familienteam kann Führungskräften erhebliche Vorteile bringen: So können die Teams ihre unterschiedlichen Erfahrungshintergründe und Kompetenz-



Was macht ein Familienteam erfolgreich?

profile bei der Entscheidungsfindung nutzen, was oft zu kreativeren und mutigeren Lösungen führt. Dies führt innerhalb der Familie zu einer besseren Entscheidungsakzeptanz und zu mehr Vertrauen. Auf der anderen Seite kann die gemeinsame Wahrnehmung der Führungsrolle zu Problemen führen, beispielsweise aufgrund des erhöhten Kommunikationsbedarfs oder Konfliktpotenzials. Familienteams müssen daher nicht nur ihre eigenen Familiendynamiken positiv gestalten, sondern auch den Erwartungen und Zielsetzungen 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 – und was zeichnet erfolgreiche Familienteams aus?

### Geheimnisse erfolgreicher Familienteams

- > **Das kraftvolle Familienteam:** In erfolgreichen Familienteams geben die Familienmitglieder einander Orientierung, Sicherheit, Unterstützung und Durchhaltevermögen im Führungsprozess; sie ziehen Kraft und Freude aus der geteilten Führungsverantwortung, gerade auch in schwierigen Situationen. Sie nutzen ihre vielfältigen Kompetenzen und komplementären Sichtweisen und treten nach aussen hin aber stets geeint auf. Sie profitieren von ihren vertrauensvollen Beziehungen, um Entscheidungen rasch und mutig umzusetzen und Konflikte direkt, konsensorientiert 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.
- > **Das konsequente Familienteam:** Effektive Familienteams zeichnen sich neben einer grossen Flexibilität und Anpassungsfähigkeit ganz besonders durch konsequente Führungsentscheide aus, die sich durch

### HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

1. Finden Sie einen gemeinsamen Nenner
2. Tragen Sie den Bedürfnissen aller Beteiligten Rechnung
3. Pflegen Sie Ihre Beziehung
4. Schaffen Sie Klarheit – nach innen und nach aussen
5. Seien Sie ein realistischer Optimist
6. Schöpfen Sie Kraft aus Ihrer Unterschiedlichkeit
7. Bringen Sie die Familie zusammen und inspirieren Sie gemeinsam die nächste Generation

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.

- > **Das achtsame Familienteam:** Langfristig erfolgreiche Familienteams erachten eine stabile, gute Beziehungsbasis als die zentrale Erfolgsvoraussetzung für die Zusammenarbeit. Kontinuierlich pflegen sie nicht nur ihre Beziehung untereinander, sondern auch die Beziehungen zu den Miteigentümern und Familienmitgliedern mit dem Ziel, das gesamte Familiensystem 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.

### Fazit: Konsequent, kraftvoll, achtsam.

Zusammenfassend kann man sagen, dass erfolgreiche Familienteams Kraft und Freude aus der gemeinsamen Führungsverantwortung schöpfen. 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.

### LITERATUR

- > 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>.
- > 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.
- > 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.
- > Cullen-Lester, K. & Yammarino, F. J. (2016). Collective and network approaches to leadership: Special issue introduction. *The Leadership Quarterly*, 27, 173–180.
- > 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.



### DR. CLAUDIA BINZ ASTRACHAN

ist Dozentin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie der Hochschule Luzern – Wirtschaft.

### SYLVIE SCHERRER

(MA, Msc) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie der Hochschule Luzern – Wirtschaft.

### NOEMI AGGELER

(Msc) absolviert aktuell ein Traineeship bei der Emmi Schweiz AG. Der Forschungsbericht «Erfolgreiche Führung im Familienteam» basiert auf ihrer Masterarbeit mit dem Titel «Geteilte Führung von Familienmitgliedern im eigenen Unternehmen».