

Familyness ist gut – mit Vorbildern noch besser

Über 80 Prozent der Unternehmen in der Schweiz sind Familienunternehmen. Sie haben, falls sie diesen Wert richtig einsetzen, entscheidende Vorteile, wenn es darum geht, bei den Mitarbeitenden Vertrauen zu bilden und Loyalität aufzubauen.

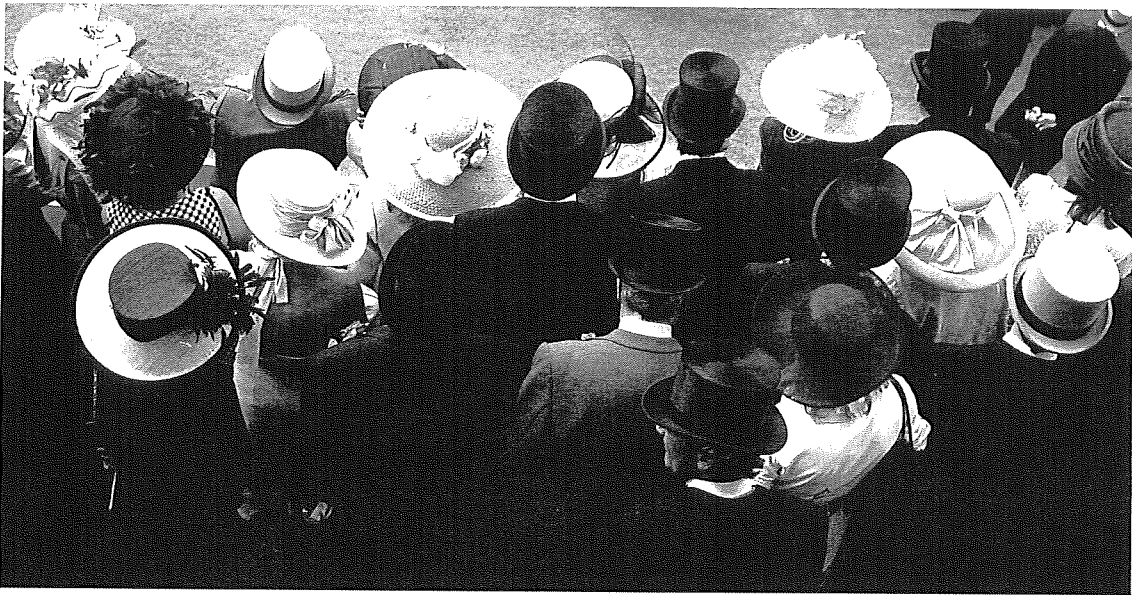


Foto: PDS/Reuters/Kevan Doherty

Tradition, Einfluss, Struktur und Philosophie sind Faktoren, die einem Familienunternehmen Glaubwürdigkeit verleihen.

Mit dem Begriff «Familienunternehmen» haben vor wenigen Jahren häufig negative Untertöne mitgeschwungen. Emotionen, Konflikte und Familienstreitigkeiten oder in Stein gemeisselte Stabilität ohne Flexibilität sind die Bilder dazu. Verschiedene Untersuchungen haben jedoch weltweit nachgewiesen, dass Familienunternehmen sehr oft erfolgreicher sind als Nicht-Familienunternehmen – vor allem dann, wenn der Untersuchungshorizont mittel- und langfristig angelegt ist. Die Frage lautet also: Wo liegen die spezifischen Stärken von Familienunternehmen – und wie können sie systematisch genutzt werden?

Das charakterisierende Kontinuum zwischen Unternehmen und Familie kann aus ressourcenorientierter Sicht als eine Prägung angesehen werden, die in der Literatur auch als «Familyness» bezeichnet wird. Dieser Begriff beschreibt das einzigartige Bündel von Ressourcen und Fähigkeiten, über das ein Unternehmen dank der Interaktion der beiden Sozialsysteme



Der Autor

Frank Halter, lic. oec. HSG, ist Mitgründer und Geschäftsführungsmitglied des Family Business Center an der Universität St. Gallen und arbeitet am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) als Projektleiter.

Kontakt: Frank Halter
T: 071 224 71 00, frank.halter@unisg.ch

Familie und Unternehmen verfügt respektive verfügen kann. Anders formuliert: Gewisse Ressourcen und Fähigkeiten von Unternehmen können einen Familienfaktor beinhalten. Die Summe dieser Familienfaktoren ist die Familyness des Unternehmens.

Diese Vorteile können sich entlang den vier Achsen Einfluss, Tradition, Struktur und Philosophie bewegen:

- Der Einfluss der Familie auf ein Unternehmen wird vor allem durch die von ihr wahrgenommenen Managementfunktionen, den Einsatz im Verwaltungsrat und die Kapitalbeteiligung sichergestellt. Die Kapitalbeteiligung ist das primäre Mittel, um den Einfluss auf das Unternehmen aufrechtzuerhalten. So halten bei 75 Prozent aller Familienunternehmen die Familien auch 100 Prozent des Eigenkapitals. Je grösser der Familieneinfluss ist, desto grösser kann der Faktor Familyness sich auch entfalten.
- Die Tradition zeigt sich unter anderem darin, dass sehr viele Familienunternehmen bereits in der zweiten oder einer späteren Generation geführt werden. So können sich Werte wie Stabilität und Kontinuität erst richtig auswirken.
- Die Struktur eines Unternehmens spielt ebenfalls eine zentrale Rolle. Familienunternehmen können von einer einzigen Person oder einem eigentlichen Familienclan geführt werden. Auch wenn verschiedene Familienmitglieder aktiv oder passiv im Unternehmen eingebunden sind, kann die Einflussnahme positiv gestaltet und gepflegt werden.

- Die Philosophie der Unternehmerfamilie ist der vierte Faktor. Hier stellen wir zwei gegensätzliche Grundhaltungen fest: Es gibt Familien, die sich voll in den Dienst des Unternehmens stellen und dabei auf die persönliche Profilierung verzichten. Das sind Unternehmerinnen und Unternehmer, die sich uneigennützig für eine Sache, eine Idee, ein Produkt oder für Arbeitsplätze einsetzen. Das Gegenstück dazu wären Familienunternehmen, bei denen das Unternehmen zur Realisierung der persönlichen respektive familiären Ziele dient. Entsprechend steht dann das Unternehmen primär im Dienst der Familie und muss beispielsweise eine möglichst gross Rendite abwerfen.

Dass der Faktor Familyness Auswirkungen auf die Loyalität der Mitarbeitenden hat, liegt auf der Hand. Loyalität kann dabei auch als Unterbegriff von Commitment – Selbstverpflichtung, freiwillige Bindung und Engagement – verstanden werden. Der Begriff stellt ein psychologisches Konstrukt dar, das seinen Ursprung in der Sozialpsychologie hat. Es bezeichnet eine handlungswirksame und relativ stabile Selbstbindung an ein Bezugsobjekt – im vorliegenden Fall an das Familienunternehmen. Aus der Sicht der Arbeitnehmenden können wir von kalkulierter, normativer und affektiver Loyalität sprechen.

- Kalkulierte Loyalität bedeutet, dass Arbeitnehmende nur bereit sind, sich an einen Arbeitgeber zu binden, wenn eine optimale Lösung gegeben ist, die auf individuellen Kostenkal-

kulationen unter Berücksichtigung allfälliger Opportunitätskosten und der zu erwartenden Anreize beruht.

- Im Rahmen der normativen Loyalität werden die Verpflichtungen gegenüber dem Bezugsobjekt aufgrund konkreter (Vor-)Leistungen respektive Werthaltungen eines Arbeitnehmers wahrgenommen. Dies bedeutet, dass die Zufriedenheit bei vorgängigen Kontakten in die Überlegungen miteinbezogen wird.
- Im Rahmen der affektiven Loyalität wird die positive emotionale Zuwendung zum Bezugsobjekt verstanden. Dies bedeutet, dass die Identifikation mit diesem entstehen lässt und damit das Engagement des Arbeitnehmenden erhöht.

Die affektive Loyalität stellt die stärkste Form der Bindung dar. Darum sollte ein Unternehmen vor allem an dieser Form der Mitarbeiterloyalität arbeiten. Hier hat gerade ein Familienunternehmen mit einer ausgeprägten Familyness-Ressource sehr gute Chancen. Es bietet die besten Voraussetzungen, um Vertrauen und Identifikation zu erreichen und damit auch Möglichkeiten der Begeisterung für das Unternehmen. Wenn es zudem den Familiennamen trägt und das Produkt im Markt gut verankert ist, kommt der Identifikation eine verstärkende Wirkung zu. Es gibt in der Schweiz vom Private Banking bis zur Konsumgüterindustrie genügend Beispiele, bei denen wir von einem eigentlichen Familybranding sprechen können.

Eine starke Marke und die Familyness allein machen eine ausgeprägte Mitarbeiterloyalität jedoch nicht aus. Der Alltag bietet genügend Möglichkeiten, dieses Vertrauen, die Identifikation und damit schliesslich auch die Produk-

tivität zu verlieren. So sind etwa ein kurzfristig angelegtes Bonussystem, ein inadäquates Aus- und Weiterbildungsprogramm oder für Mitarbeitende nicht nachvollziehbare Kündigungen eigentliche Loyalitätskiller. Die Gefahr ist so gross, weil Vertrauen langfristig aufgebaut werden muss, sich aber explosionsartig in Misstrauen verwandeln kann. Darum gilt es, in der täglichen Unternehmens- und damit Mitarbeitendenführung gewisse Grundsätze sicherzustellen:

Die Familie muss glaubwürdig sein, Denken, Sprache und Handeln müssen übereinstimmen. Nur so kann eine nachvollziehbare und vertrauensstiftende Kultur aufgebaut werden. Mit anderen Worten: Die Führungskräfte und insbesondere die Familienmitglieder müssen Vorbilder sein. Wenn zudem eine Grundhaltung von «Wohlwollen und Unterstützung» vorherrscht, kann sich das Unternehmen bis zu einem gewissen Grad auch als Familie verstehen, in der alle mit- und füreinander arbeiten und die Familie «Unternehmen» voranbringen.

Es ist zweifellos einfacher, eine faktische Bindung an ein Unternehmen zu bewerkstelligen als eine psychologische. Zweitere ist jedoch stabiler, dauerhafter und weniger anfällig auf Veränderungen. Mit der Ressource Familyness verfügen Familienunternehmen über die besten Voraussetzungen, um Vertrauen, Identifikation und damit Mitarbeitendenloyalität auf- und auszubauen. Wenn sich die Führungscrowd der Sensitivität dieses Gutes nicht bewusst ist, besteht die Gefahr, dass diese Chance sehr schnell vom Winde verweht ist. Die Devise lautet deshalb: Familyness ist gut, kombiniert mit Vorbildern ist sie noch besser. *Frank Halter*

Forschung und Betreuung

Das Family Business Center an der Universität St.Gallen (FBC-HSG) hat sich als universitäre Institution zum Ziel gesetzt, Familienunternehmen in ihrer ganzen Komplexität zu erforschen und zu betreuen. Dies beinhaltet einerseits die Forschung mit nationalen und internationalen Projekten. Zum anderen werden durch das Family Business Center Weiterbildungsprogramme angeboten, die auf die Bedürfnisse und Interessen von Familien und deren Unternehmen zugeschnitten sind.

Untersuchungen zum Thema

In diesem Beitrag sind Erkenntnisse aus verschiedenen Untersuchungen verarbeitet:

Frey, Halter, Zellweger: Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz. Forschungsbericht, KMU-HSG, St. Gallen 2004.

Mühlebach: Familyness als Wettbewerbsvorteil. Ein integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen. Verlag Haupt, Bern 2004.

Fueglistaller, Halter: Familienunternehmen in der Schweiz. Empirische Fakten zur Bedeutung und Kontinuität. In: Der Schweizer Treuhänder, Jg. 79, Nr. 1 bis 2.

Frey, Halter, Zellweger: Nachfolge gesucht! Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz. PWC-Studie 2005.

Diese Quellen können abgerufen werden unter www.fbc.unisg.ch

Anzeige

Soft skills für wirksame Führungskräfte: Vorgesetzten-Seminar

Dank konsequenter Anwendung und Weiterentwicklung der Angewandten Psychologie seit über 50 Jahren der Masstab für praxisorientierte, nachhaltige wirkende Führungsausbildung.

Didaktik-Methodik-Seminar

Basiskompetenzen der Erwachsenenbildung. SVEB-Zertifikat I kann beantragt werden.

Personalmanagement

Berufsbegleitendes, viersemestriges Nachdiplomstudium für HR-Verantwortliche mit dem staatlich anerkannten Abschlussdiplom «Executive Master of Human Resource Management».

Einführung in die Gerontologie

Die 10-tägige Weiterbildung richtet sich an Personen, die in der Altersarbeit tätig sind, an Umsteigende, die sich im Berufsfeld Gerontologie orientieren wollen und an Menschen, die ihrem Altersprozess auf die Spur kommen wollen. Die Weiterbildung gibt Einblick in das Fachgebiet Gerontologie und zeigt Handlungsansätze für das eigene Praxisfeld auf.

Sie wird in Zusammenarbeit mit der SAG Schule für Angewandte Gerontologie, Pro Senectute Schweiz durchgeführt.



IAP

Institut für Angewandte Psychologie, Merkurstrasse 43, Postfach, CH-8032 Zürich, Telefon +41 (0)44 268 33 33
Fax +41 (0)44 268 33 00, info@iapzh.ch, www.iapzh.ch Hochschule für Angewandte Psychologie