

Serie Familienunternehmen (8)

# Familienunternehmen im Spannungsfeld von Generationenkonflikten

Das Geheimnis des Erfolges von Familienunternehmen liegt in der Langfristigkeit der Strategie. Die Familienunternehmer wollen das Unternehmen in einem soliden Zustand an die nächste Generation übergeben. Genau hier liegt die grösste Herausforderung: im Spannungsfeld zwischen Familie und Unternehmen. Generationenkonflikte im Familienumfeld werden oft ignoriert und die Auseinandersetzung mit der Nachfolgeregelung des Unternehmens wird verdrängt. Der Vater erstellts, der Sohn erhälts, dem Enkel zerfällt.

Eigentlich sollte der Führungswechsel in Familienunternehmen ein ganz selbstverständlicher Prozess sein, weil seine Notwendigkeit eine schlichte biologische Ursache hat. Dennoch wird dieses Thema nicht selten zu einer der schwierigsten Führungsaufgaben. Oft wird bei der Nachfolgeplanung eine zu eindimensionale Beratung in Anspruch genommen.

Aus Furcht, Familienkonflikte offenlegen zu müssen, setzen manche Inhaber auf eine rein betriebswirtschaftliche Konsultation. Das ist problematisch, denn betriebswirtschaftliche Erkenntnisse (bei all ihrer Bedeutung) oder perfekt wirkende Managementlehren lassen sich selten wortwörtlich auf Familienunternehmen übertragen.

Wird nämlich die jeweils spezielle Familiendynamik ausgeblendet, setzen die hoch wirksamen Familiendrehbücher guten Rat und bewährte betriebswirtschaftliche Rezepte ausser Kraft. Familiäre Konflikte absorbieren viel Zeit und haben einen negativen Einfluss auf Nachfolgeregelungen. Oft belasten sie darüber hinaus direkt oder in-

direkt das Betriebsklima. Dies führt dazu, dass in dieser schwierigen Phase der Nachfolgeregelung das Unternehmen oft nicht mehr mit dem Wettbewerb Schritt halten kann.

## Ursachen von Generationenkonflikten

Generationenkonflikte sind schon im Alten Testament dokumentiert. Konflikte beglei-

### Ueli Streit

Nach Abschluss des Handels- und Wirtschaftsdiplooms bildete sich Ueli Streit zum eidg. dipl. Marketingleiter weiter und absolvierte eine Coaching- und Psychologie-Ausbildung in München. Von 1992 bis 1999 arbeitete er in verschiedenen Managementfunktionen in der IT- und Telekommunikationsbranche. Im Jahr 2000 wurde U. Streit GL-Mitglied des Joint Ventures Plenaxx AG. Von 2002 bis 2006 war er bei Swisscom Fixnet tätig. 2006 gründete er das Unternehmen Mind Step und ist als Berater, Coach, Dozent





und Seminarleiter tätig.

[www.mind-step.ch](http://www.mind-step.ch)

Bild: zVg

ten ständig unser soziales Leben und bedeuten eine offene Auseinandersetzung zwischen zwei oder mehreren Beteiligten. Sie sind notwendig und sinnvoll, wenn sie produktiv genutzt werden. Über Jahrtausende wurden Auseinandersetzungen vornehmlich in kämpferischer Weise ausgetragen. Alle, die nicht kämpfen konnten oder wollten, entwickelten andere Strategien. Sie erreichten Ihr Ziel mit Diplomatie, Verhandlungsgeschick und/oder Intrigen. Konflikte rechtzeitig zu erkennen, gründlich zu analysieren und Konfliktprozesse gezielt zu steuern – diese Fähigkeiten sind immer stärker gefragt und setzen ein hohes Mass an Selbsterfahrung und fachlich methodischer Kompetenz voraus. Der *Konfliktvermeidung* kommt daher eine *zentrale Bedeutung* zu.

#### Vier Generationen im Überblick

Der Begriff «Generation» umfasste früher eine Lebensspanne von etwa 45 Jahren –

jene Zeitspanne, die es dauerte, bis die Lebensweisen der Älteren von denen der Jüngeren abgelöst wurden. Mittlerweile ist diese Zeitspanne auf etwa 20, manchmal nur bis zu etwas mehr als 10 Jahren, geschrumpft. In der Nachfolgeregelung ist es nicht vermeidbar, dass verschiedene Generationen mit *unterschiedlichen Werten und Interessen* aufeinander treffen. Wenn man die Denkweisen der anderen Generationen nicht erkennt, sind Konflikte vorprogrammiert, und Nachfolgelösungen können sich um Jahre hinauszögern und das Weiterbestehen ernsthaft gefährden. Nachfolgend sind Charakteristika und Unterschiede der vier Generationen beschrieben.

#### Weltkriegsgeneration/«Veteranen» (1922 bis 1945)

Sie stellen noch etwa 13% (Quelle: CFB-HSG) der Familienunternehmer. Diese Generation verkörpert das Bild des «Unternehmenspatrons» mit einer sehr hohen Identifikation und Bindung zum Unternehmen. Sie sind oft auch in wichtigen wirtschaftlichen und politischen Kreisen vertreten und haben noch potenziell grossen Einfluss auf Wirtschaft und Politik. Typische Vertreter dieser Generation, welche ihre Nachfolge und Generationenkonflikte erfolgreich gelöst haben, sind beispielsweise Bundesrat Christoph Blocher oder Nationalrat Otto Inneichen. VertreterInnen dieser Generation haben harte Zeiten und Entbehrungen in ihren prägenden Jahren, gefolgt vom Wirtschaftswunder der Nachkriegszeit, erlebt. Ihre Werte sind demzufolge:

- Harte Arbeit zählt.
- Zuerst die Arbeit, dann der Lohn.
- Regeln sind da, um eingehalten zu werden.

- Konformität und Bereitschaft, Opfer zu bringen.
- Respekt für Autoritäten.

#### *Babyboomer-Generation (1946 bis 1964)*

Sie stellen in etwa 62% (Quelle: CFB-HSG) der aktuellen Familienunternehmer dar. Wir sehen an diesen Zahlen, dass die Babyboomer-Generation die Familienunternehmen in der Schweiz prägt. Von ihren (Veteranen-)Eltern und Grosseltern haben sie die Bedeutung von Arbeit und Wohlstand gepredigt bekommen. Daher hat diese bei ihnen einen immensen Stellenwert. «Workaholics» ist ein Begriff, der in den 70er-Jahren für sie geprägt wurde. Was charakterisiert die Babyboomer im Unternehmen?

- Hart arbeitend, 50- bis 60-Stunden-Woche.
- Bedürfnis nach Anerkennung im und durch den Job.
- Bevorzugen Arbeitsumgebungen, die demokratisch, menschenorientiert und informell sind und viel Raum für persönliche Beziehungen geben.
- Stehen für Teambuilding, Konsens und partizipativen Führungsstil.
- Viele Babyboomer tun sich mit der direkten Bearbeitung von Konflikten schwer.
- Egozentriert; verurteilen leicht andere, die nicht ihrer Meinung sind.

#### *Generation X (1964 bis 1980)*

Die Generation X ist der Babyboomer-Generation zahlenmässig deutlich unterlegen und wuchs in deren Schatten auf. Sie stellt mittlerweile etwa 23% (Quelle: CFB-HSG) der heutigen Familienunternehmen. Belegschaften von anderen Generationen – vor allem von den Babyboomern – betrachten die Generation X als zynisch, arbeitsunwil-

lig, materialistisch und zu wenig teamorientiert. Tatsächlich ist diese Generation von

einer «Überlebens»-Haltung geprägt. Woher kommt diese? Die Generation X hat die späten 70er- und 80er-Jahre «überlebt», z. B. das Ölebargo, die hohe Arbeitslosigkeit, Terrorattacken und Umweltkatastrophen wie Tschernobyl.

Wie hat all das die Persönlichkeit dieser Generation geprägt?

- Die Generation X ist unabhängig und verlässt sich gerne auf sich selbst.
- Die Generation X sucht Balance: Sie sehen ihre Eltern leben, um zu arbeiten. Sie wollen arbeiten, um zu leben.
- Sie halten nicht viel von Arbeitszeiten. Wichtig ist, dass sie ihre Arbeit erledigen und ihre Ziele erreichen.
- Sie schätzen informelle Kleidung und Umgangsformen und lassen sich von Autoritäten wenig beeindrucken.
- Sie sind skeptisch und lassen sich nicht leicht begeistern.

#### *Millennium-Generation (1980 bis 2000)*

Diese Generation wird eine neue Form von Familienunternehmern vertreten und entspricht heute etwa 2% (Quelle: CFB-HSG) der Familienunternehmen. Soziologen nennen diese Generation wegen ihrer Vorstellungen von Moral und Bürgerpflichten «die braven Pfadfinder» und finden viele Parallelen zu den Werten der Weltkriegsgeneration. Diese Generation ist sehr gut gebildet und anspruchsvoll in der Tätigkeit ihrer Arbeit. Sie werden sich politisch und gewerkschaftlich betätigen, was die Generation X vor ihnen kaum getan hat. Die Millennium-Generation wuchs ohne grosse Unterstützung auf, oft in Doppelverdiener-

bzw. Alleinerzieherfamilien. Was charakterisiert diese Generation im Arbeitsleben bislang?

- Sie sind konsumverwöhnt, selbstbewusst und multitaskingfähig.
- Sie verbinden die lösungsorientierte Einstellung der Veteranen mit dem Teamgeist der Babyboomer und der technologischen Wendigkeit der Generation X.
- Sie sind bereit, mehr als die 40-Stunden-Woche zu investieren, um den Lifestyle ihrer Vorstellungen zu realisieren.
- Viele von ihnen kommen mit klaren Zielvorstellungen in die Unternehmen. Sie sind gewohnt, das zu bekommen, was sie sich vorstellen.
- Sie lehnen Routine ab und sind offen für Veränderungen.

### Welche Konfliktfelder können daraus entstehen?

Die Vielfalt dieser Prägungen und Werte führt oft innerhalb von Familienunternehmen zu unterschiedlichen Wahrnehmungen und Erwartungen. Vorurteile, Kommunikationsprobleme, Misstrauen, fehlender Konsens sind die Folge davon.

Die Zusammenarbeit zwischen Generationen ist dadurch häufig durch Reibung gekennzeichnet. Je nach Generation und Persönlichkeitstyp sind die Bedürfnisse nach Sicherheit und Autonomie ganz unterschiedlich. Dadurch entstehen ganz verschiedene Motive und Verhaltensweisen. Konfliktfelder in Familienunternehmen, deren Ursachen psychologischen Ursprung haben, sehen dann oft wie folgt aus:

#### *Persönliche Konflikte des Seniors*

- mangelnde Rücktrittsbereitschaft
- kein Vertrauen in den Nachfolger

- Bedürfnis nach Anerkennung/Wertschätzung
- keine Ziele/Visionen ausserhalb des Unternehmens
- kann nicht loslassen.

#### *Persönliche Konflikte des Juniors*

- mangelnde Übernahmbereitschaft
- Bedürfnisse und Interessen liegen woanders
- mangelnde Anerkennung
- Dominanz des Seniors.

#### *Konflikte zwischen Geschwistern und Verwandten*

- Ausschluss von Geschwistern bei der Nachfolgeregelung.
- Keine Klarheit der Rollen der einzelnen Familienmitglieder.

#### *Mögliche Problemursachen*

- Welche unausgesprochenen Bedürfnisse, Sorgen oder Befürchtungen können das beobachtbare Verhalten der Beteiligten erklären?
- Welche versteckten Motive sind plausible Erklärungen für die Einstellung der Beteiligten?
- Welche Botschaften werden unabhängig von den bekundeten Interessen der Beteiligten zwischen den Zeilen vermittelt?
- Gibt es widersprechende Zielsetzungen der Beteiligten?

### Familienkonferenz: Lösungsansatz für Generationenkonflikte

Oft reden Familienmitglieder nicht mehr miteinander und verunmöglichen damit eine rechtzeitige Nachfolgeregelung. Alte Verletzungen und Enttäuschungen, die der eine dem anderen nicht vergibt, das Ver-

leugnen eigener Fehler und vieles mehr mag den Zusammenbruch der Kommunikation erklären. Die Familienmitglieder sind oft weder willens noch in der Lage, diesen Teufelskreis zu durchbrechen, solange sie keine Bereitschaft zur Reflexion und zum Aufeinanderzugehen erkennen. Häufig reicht es aber schon aus, wenn einer der Beteiligten den ersten Schritt unternimmt.

Bei alten Familienkonflikten können dauerhafte Lösungen nur erarbeitet werden, wenn die Beteiligten bereit sind, sich und ihre Überzeugungen zu hinterfragen. Die Durchführung einer Familienkonferenz, verbunden mit Einzel-Coaching, ist oft der einzige Weg für eine erfolgreiche Lösung. ■

*Ueli Streit*

Bild: Roland P. Poschung



Jede Generation ist durch unterschiedliche Werte und Charakteristika geprägt, was bei Nachfolgeregelungen zu Konflikten führen kann. Diesen drei Generationen vermochte nicht einmal der leichte Schneefall bei der Aufnahme die gute Laune zu trüben.

Argus Ref 28481909