



# WIFU\_kompakt\_13: Postpatriarchale Führung

In der Managementforschung hält sich die Vorstellung, dass der „natürliche Lauf der Dinge“ bei einem Familienunternehmen entweder auf ein managergeführtes Unternehmen hinausläuft oder aber das Unternehmen vom Markt verschwindet. Familienunternehmen werden also als eine vorübergehende Unternehmensform angesehen. Doch diese Zwangsläufigkeit entspricht keineswegs den tatsächlichen Verhältnissen. Auch nach der Ablösung eines patriarchalen Führungsmusters können Familienunternehmen *als* Familienunternehmen weiterbestehen.

## Was ist der Ausgangspunkt für eine Veränderung der Führungsverhältnisse?

Drei wesentliche Triebkräfte für einen solchen Veränderungsprozess lassen sich beschreiben:

- Früher oder später steht in jedem Familienunternehmen ein *Generationswechsel* an und dieser verändert die angestammten Führungsverhältnisse: Bei diesem Wechsel müssen die Etablierung der neuen Führung sowie eine Transformation des Unternehmens in Einklang gebracht werden; das manchmal geradezu symbiotische Verhältnis von „Patriarch“ (oder „Matriarchin“, dies aber seltener) und Belegschaft bleibt über die Zeit hinweg nicht zwangsläufig erhalten; wird eine familienexterne Führungsstruktur entwickelt, muss umso mehr für das Finden einer neuen Balance getan werden.
- Die Dynamik des (organischen oder anorganischen) *Wachstums* überfordert die eingespielten Routinen der Problemlösung; Abstimmungsprobleme und Missverständnisse nehmen zu; eine krisenhafte Entwicklung im Unternehmen nimmt Schwung auf.
- *Disruptive* Veränderungen entziehen den gewohnten Abläufen die Grundlage; Familienunternehmen sind ressourcenschonende graduelle Anpassungen gewohnt; das Verfolgen des bisherigen Weges ist jedoch nicht mehr adäquat für sprunghafte Entwicklungen; Effizienzsteigerung und Innovation müssen gleichzeitig bearbeitet werden.

## Wird das Familienunternehmen nicht gerade das verlieren, was es erst zu einem Familienunternehmen macht?

Die Veränderung von Führungs- und Organisationsstrukturen wird fast unweigerlich zu Befürchtungen bis hin zu Widerstand führen, immerhin geht etwas sehr Wertvolles verloren: die *Sicherheit*, die die gewohnten Verhältnisse geboten haben. Die Eigentümerfamilie muss nun vorleben, aber auch einfordern, dass der Wunsch nach stabilen Verhältnissen mit der Sicherung der künftigen Leistungsfähigkeit des Unternehmens verzahnt wird. Manches wird als Zumutung empfunden werden und als Verlust der Qualitäten des Familienunternehmens. Auf diese Ängste und Vorbehalte kann und muss mit einer klaren Strategie geantwortet werden: Immerhin geht es um nichts weniger als um die Zukunft des Unternehmens. Am größten wäre der Verlust, wenn das Unternehmen nicht mehr am Markt bestehen könnte.

FÜNF MERKMALE VON FÜHRUNG IM FAMILIENUNTERNEHMEN	FÜNF MERKMALE POSTPATRIARCHALER FÜHRUNGSVERHÄLTNISSSE
Die strategische Führung erfolgt durch unternehmerische Intuition.	Management, Aufsicht und Gesellschafter arbeiten gut abgestimmt miteinander.
Wachstumsschritte sind kundengetrieben, risikoarm und organisch.	Die wirtschaftliche Steuerung baut auf einer leistungsfähigen Wissensinfrastruktur auf.
Mit dem erwirtschafteten Kapital wird sparsam umgegangen, man vermeidet Abhängigkeit von Kapitalgebern.	Es gibt eine verteilte Verantwortung für die Betreuung der relevanten Außenbeziehungen.
Es gibt eine fraglos akzeptierte Autorität, Führung erfolgt durch Mehrdeutigkeit.	Regeln machen die Koordination des operativen Geschäfts handhabbar.
Die Kenntnis der Beziehungsnetze im Unternehmen verringert den Kommunikationsaufwand und reduziert Fluktuation.	Die Personalpolitik ist sich des Spannungsfeldes bewusst und managt es.

**Wo sind die konkreten Ansatzpunkte für eine solche Veränderung?**

Drei Schlüsselstellen lassen sich in jedem Unternehmen ausmachen. Zum einen ist das die Art und Weise, wie und auf welche Personen die unternehmerische *Führungsverantwortung* verteilt wird: Die Basis für Entscheidungen wird breiter werden. Die zweite Schlüsselstelle ist die *funktionale Logik*, der die Arbeitsprozesse und der Organisationsaufbau folgen: Die gewachsenen Organisationsverhältnisse werden nach Funktionen organisiert. Und schließlich sind Kommunikation, deren Professionalisierung sowie Abstimmungswege und auch Konfliktbearbeitungsmechanismen von hoher Relevanz: Führung wird fortan *explizit* gemacht und explizit gelebt.

**Gibt es eine bewährte Vorgehensweise für diesen Musterwechsel?**

Ja, die Praxis zeigt, dass einige Schritte unumgänglich sind.

1. Zunächst muss entweder der/die alleinverantwortliche Eigentümer oder Eigentümerin bzw. der Gesellschafterkreis die Entwicklung einer neuen Führungsstruktur und damit einer neuen Governance definitiv wollen und vorantreiben. Ohne dieses klare Commitment wird ein solcher Wandel nicht gelingen.
2. Sodann muss eine neue, gemeinsame Sicht auf die Entwicklungsperspektiven des Unternehmens gefunden werden. Diese Festlegungen sind die Grundlage für die weiteren Strukturänderungen im Unternehmen.
3. Daran schließt sich die Entwicklung einer von Einzelpersonen abgelösten Führung und einer strategieadäquaten Organisation an. Für dieses Organisationsdesign gibt es keine Schablone – nur eine sorgfältige Analyse aller Strukturen und möglichst vieler Herausforderungen führt zu einem leistungsfähigen Top-Management.
4. Die Umsetzung einer postpatriachalen Führungsstruktur wird im Unternehmen für Unsicherheit sorgen und vielleicht auch Widerstand hervorrufen. Es wird einige Jahre dauern, bis dieser Wandel akzeptiert und belastbar geworden ist.
5. Und schließlich sei – nochmals – darauf hingewiesen, wie bedeutsam die Kommunikation in der Phase des Wandels ist. Mit der komplexer gewordenen Unternehmensstruktur muss auch die Kommunikation regelhafter ablaufen, als es früher der Fall war.

**Schadet die Beschäftigung mit sich selbst nicht dem Unternehmen?**

In der Tat ist solch ein Wandel wie der berühmte Umbau des Bootes auf hoher See. Familienunternehmen haben normalerweise keine eingeplanten Ressourcen für solch eine Transformation. Es müssen also große Energiereserven nutzbar gemacht werden, damit es nicht bei der bloßen Ankündigung einer Veränderung bleibt, die dann im Tagesgeschäft versandet.

**Neu in der Reihe WIFU\_kompakt:** Digitales Familienmanagement /// Mega-Trends in Unternehmerfamilien /// Was ist „Gesellschafterkompetenz“? /// Gesellschafterkompetenz: die Inhalte /// Kommunikation in der Unternehmerfamilie /// Digitale Transformation /// Digitale Geschäftsmodelle **In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Postpatriachale Führung /// Familienunternehmen in der digitalen Transformation /// Krisenmanagement und Krisenfestigkeit in Familienunternehmen /// Nachfolge in Familienunternehmen langfristig sichern **WIFU-Studie:** Kooperationen zwischen Start-ups und Familienunternehmen. Motive, Erwartungen und Erfolgsfaktoren bei der Zusammenarbeit etablierter und junger Unternehmen /// Nachhaltigkeit in Familienunternehmen. Kostenfaktor, Innovationstreiber oder unternehmerische Verantwortung? **WIFU-Schriftenreihe:** Familienunternehmer als externe Beiräte: Empirische Untersuchung einer häufig gewählten Besetzung: Wie gut ist sie wirklich? **Praxisartikel:** Rösen & Heider: Die Chancen aufgreifen. Digitalisierungsdynamiken und -strategien in Familienunternehmen (in: Handbuch Mittelstand)

**Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen: QR-Code oder [wifu.de/bibliothek](http://wifu.de/bibliothek)**

