



Datum und Uhrzeit: 19.06.2021,
11:30 – 13:00 Uhr

Memoggeber*in: Dr. Martin Pabst

Gastgeber*innen: Anita von Hertel,
Sarah Heiligensetzer, Adrian
Thomas

Sessiongeber*in: Prof. Dr. Rudi
Wimmer

Titel der Session: Familienunternehmen, Postpatriarchat und Konflikt

Disclaimer: Diese Strukturen und Probleme (wie auch Lösungen) können auch z.B. im Non-Profit-Bereich angetroffen werden.

Merkmale patriarchalisch* geführter Familienunternehmen:

*gelegentlich auch matriarchalisch

- (zunächst) keine formelle Strukturen
- Bei Wachstum entwickeln sich aus Vertrauten der Unternehmensspitze „Unterbereiche“
- Keine (für neue Mitarbeiter) klaren Kommunikations- und Kooperationsprozesse
- „Führen durch Mehrdeutigkeit“ schützt die Autoritätsrolle (und „Unfehlbarkeit“) der Spitze!
- Energie der Mitarbeiter*innen wird auf die Erledigung anstehender Aufgaben fokussiert -> Kommunikationsprozesse „extrem karg aufgestellt“ mit wenigen formellen Kommunikationsprozessen und -räumen
- Wenig Transparenz/Controlling: Überblick über „die Zahlen“ etc. insgesamt meist nur bei der Spitze
- Flache Hierarchie (wenig Stabsstellen etc.) führt zu schnelle Entscheidungswegen und geringeren Organisationskosten
- Hohe Identifikation der Mitarbeiter*innen mit dem Unternehmen(-serfolg) und somit auch Mobilisierung hoher Energiereserven -> Erwartung der persönlichen/individuellen Wertschätzung der Belegschaft durch die Spitze

„Was muss passieren, dass diese durchaus erfolgreichen Führungspraktiken an ihre Grenzen kommen?“

- Schnelles Wachstum mit vielen neuen Mitarbeiter*innen, die einen Umbau der Organisationsstrukturen erfordert -> Wenn dann kein „Veränderungsprozess von oben“ angestoßen wird, kommt es zur Krise
- Disruptive Innovationen, Marktveränderungen oder Herausforderungen (s. Pandemie)
- (Generations)wechsel an der Spitze

Wie gelingt der Transformationsprozess?

- Fragen klären: „Wer ist Treiber des Prozesses?“, „Wo soll der Prozess hingehen?“, „Was soll sich ändern und was erhalten bleiben?“
- Wichtig ist die Kultur, bzw. die Reflexion der Unternehmenskultur und -Werte und wie passt ein familienfremdes Management dazu?
- Wechsel von patriarchalisch zu familienfremdem Management ist der radikalste Bruch (was im Unternehmen große Ängste auslösen kann)
- Proaktives Herangehen an den Wandel durch externe Akteure steht im Widerspruch zu weitverbreitetem gesellschaftlichen Bild, sich (als Unternehmensfamilie) Hilfe von außen holen wird noch zu sehr als „Zeichen von Schwäche“ gedeutet
- Bei Wachstum und Strukturveränderung: Ist der Patriarch gewillt/bereit, von seiner „Allmacht“ abzugeben?
- Es ist ein Marathon: Etappenziele identifizieren, sichtbar machen und feiern!
- Wechsel von Personenorientierung auf Organisationsorientierung sicherstellen: Nicht eine Person durch eine andere ersetzen.