

### FAMILIEN – UNTERNEHMEN

#### *Steigert die familiäre Dynamik den Firmenerfolg? Oder blockiert sie ihn?*

Die beiden Lebensbereiche können sich gegenseitig befruchten, fördern, stärken, wenn die folgenden Bausteine ineinander greifen, anstatt einander verdrängen.

- Die beteiligten Personen, deren Werte, Ziele und Strategien
- Die beteiligte(n) Familie(n), ihre jeweiligen Werte, Ziele und Strategien
- Die am Unternehmen aktiv beteiligte(n) Familie(n) – Mitglieder
- Die Mitarbeiter, deren Werte, Ziele und Strategien
- Die Vermögens-Strategie des Unternehmens
- Die Vermögens-Strategie der Familie(n)

Eine Rund-um-die-Uhr-Harmonie ist unvorstellbar, sie wäre auch kontraproduktiv. Differenzen schaffen Dynamik und sichern dadurch Fortbestand und Wachstum. Wenn Differenzen jedoch zu (Interessens-) Konflikten heranreifen, wenn die einen oder anderen Bausteine in unterschiedliche Richtungen gezogen werden, dann droht das Gesamtbild zu zerreißen.

Besonders in Familienunternehmen kommt es oft zu Wechselwirkungen von zwei oder mehr Systemen. Als System versteht sich in diesem Kontext z.B. eine Unternehmerfamilie mit all ihren positiven und belastenden Beständen aus Gegenwart und Vergangenheit. Auch das Unternehmen ist ein eigenes System mit seinen Interessen, Werten und Zielen. Das Unternehmen ist nicht einfach als Unternehmerfamilie beschreibbar, ebenso wie letztere viele Facetten besitzt, die auch außerhalb der Firma liegen. Trotzdem gibt es intensive Vernetzungen zwischen diesen beiden komplexen Systemen.

Nicht immer gelingt es, Unternehmens- und Familieninteressen in einer Interessens- und Wertegemeinschaft zusammen zu führen, oder gar über Jahre oder Jahrzehnte zusammen zu halten. Die Gründergeneration hat damit selten Probleme. Aber selbst da treten Konflikte auf, vor allem wenn die Wachablöse ansteht. Auf den Ebenen der zweiten und dritten Generation wird ein Zusammenhalt zur echten Herausforderung. Vor allem dann, denn Mitglieder aus unterschiedlichen Familien im Betrieb aktiv sind oder mehrere Familien Anteile am Unternehmen besitzen.

Ein gemeinschaftlicher Firmenerfolg eines Familienbetriebes kann vor allem dann erzielt werden, wenn jede beteiligte Person, egal familienfremder Mitarbeiter, ob aktives oder passives Familienmitglied, ob in leitender oder untergeordneter Funktion, nicht nur seine eigenen Interessen vertritt, sondern auch die des Gesamtunternehmens.

Denn nur wenn beide Interessen parallel auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet sind, führt der Firmenerfolg auch zu persönlicher Zufriedenheit. Umgekehrt setzt persönliches Wohlfühlen Arbeitskraft und Einsatzbereitschaft frei.

Coaching unterstützt den Blick aufs Gesamte, eröffnet neue Perspektiven für sich und ermöglicht einen klareren Blick für andere. Mediation führt von Konflikten zu Lösungen.

©**Theo Brinek**