

Familienunternehmen

Besser und auch anders!

Emotional gebundene Mitarbeiter sind produktiver, bleiben dem Unternehmen treu, haben weniger Fehltag und mehr Spaß an der Arbeit. Sie sind innovativer und setzen sich persönlich für den Unternehmenserfolg ein. Einstellung und Motivation der Mitarbeiter im Unternehmen entscheiden folglich immer mehr über dessen Erfolg oder Misserfolg.

Wir haben 500 Geschäftsführer und Gesellschafter inhabergeführter Unternehmen, mit einem Umsatz zwischen drei Millionen und einer Milliarde Euro, zur Motivation ihrer Mitarbeiter befragt und dabei ein ausgesprochen positives Ergebnis erhalten. Auf einer dem Schulnotensystem entsprechenden Skala gaben die befragten Unternehmer der Motivation ihrer Mitarbeiter eine Durchschnittsnote von 2,1, wobei die Noten 4, 5 und 6 kaum verteilt wurden.

Familienunternehmen wird damit in Sachen Mitarbeitermotivation ein signifikant besseres Zeugnis ausgestellt als dem bundesweiten Durchschnitt. Worauf ist dies zurückzuführen? Um diese Frage zu beantworten, ist es notwendig, sich näher mit dem Thema Mitarbeiterführung in Familienunternehmen auseinanderzusetzen. Im Gegensatz zum Management, das sich auf die Sachebene bezieht, findet die Mitarbeiterführung auf der Beziehungsebene statt. Führen bedeutet Menschen zu motivieren und ist die Kunst, Menschen zu bewegen.

BESONDERE FÜHRUNGSKULTUR

Familienunternehmen verfügen über eine ganz besondere Führungskultur, die geprägt wird durch ein starkes Wertesystem, d.h. die Normen und Grundhaltungen, die das Handeln und Denken im Unternehmen bestimmen. Zwar gibt es kein „Erfolgs-Wertesystem“, jedoch gibt es zentrale erfolgsbestimmende Werte.

► „Wertschätzung und Anerkennung“

In guten Familienunternehmen herrscht zumeist eine sehr persönliche Führungskultur, die nicht rein ergebnisorientiert ist. Ein Chef „zum Anfassen“, der die Mitarbeiter kennt und sich bewusst für sie Zeit nimmt, ist dabei nur ein Faktor von vielen. „Wertschätzung und Anerkennung“ heißt in Familienunternehmen auch, dass Mitarbeiter aktiv in relevante Themen miteinbezogen werden und in ihren Kompetenzfeldern ernst genommen werden. In unserer Beratungspraxis erleben wir nicht selten, dass Familienunternehmer die Meinung ihrer Mitarbeiter an der Basis einholen, bevor dort wichtige Beschlüsse getroffen werden. Dies wirkt ganz besonders auf die Motivation der Mitarbeiter.

► Eigenverantwortung

Im Gegensatz zu Konzernen, in denen das Wort „Mitarbeiterführung“ häufig wörtlich genommen wird, und die persönliche Verantwortung, bildlich gesprochen, oft nicht über den eigenen Schreibtisch hinausreicht, fordern Familienunternehmer das unternehmerische Denken und Handeln ihrer Mitarbeiter. Dabei handeln sie nicht ganz uneigennützig, hilft ihnen doch dieses Vorgehen den „Flaschenhals“ der eigenen Verfügbarkeit zu vermeiden. „Relative Unabhängigkeit vom Alpha-Tierchen“ lautet hier der Leitsatz. Dies setzt flache Hierarchien und eine hohe Entscheidungskompetenz bereits auf niedrigen Hierarchiestufen voraus. Eigenverantwortung ist jedoch nur möglich, wenn klare Ziele bestehen, die im Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter erarbeitet wurden. Und selbstverständlich braucht es auf beiden Seiten Vertrauen, zum einen um Verantwortung delegieren zu können, zum anderen um die Verantwortung auch zu übernehmen.

► Wir-Gefühl

Familienunternehmer legen Wert auf ein Wir-Gefühl im Unternehmen, das Sicherheit vermittelt und Vertrauen fördert. Im Gegensatz zu Topmanagern akzeptieren Geschäftsführer inhabergeführte Unternehmen die Bedeutung einer starken Unternehmenskultur und leiten entsprechende Maßnahmen ein. Häufig findet man in diesem Umfeld Gruppenarbeit und Teamevents, die sich auf den Teamgeist auswirken. Einzelkämpfer haben es hier zumeist schwer. Familienunternehmer fördern die Entstehung einer starken Beziehungsqualität und vermitteln damit den Mitarbeitern das Gefühl ein Teil des Unternehmens zu sein. Darüber hinaus herrscht in Familienunternehmen meist eine hohe Arbeitsplatzstabilität. Führen durch den Aufbau einer Angst-Kultur ist diesen Unternehmern grundsätzlich ein Fremdwort und nicht selten kommt es vor, dass Mitarbeiter den Großteil ihres Arbeitslebens in einem Familienunternehmen verbringen.

► Mitarbeiterentwicklung

Ein weiterer erfolgsbestimmender Faktor, der auch in Familienunternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnt, ist die systematische Mitarbeiterentwicklung. Je stärker sich die Rahmenbedingungen verändern, desto stärker verändern sich auch die Anforderungen an das Unternehmen und damit an die Mitarbeiter des



Dr. Alexander Artmann ist Spezialist für strategische Fragestellungen und als Partner von Weissman für den Markt Österreich mit den Niederlassungen in Linz und Salzburg verantwortlich.

Prof. Dr. Arnold Weissman, ist Gründer und Inhaber der Unternehmensberatung Weissman & Cie sowie Professor für Unternehmensführung an der Fachhochschule Regensburg.

Kontakt:
artmann@weissman.at
www.weissman.at

FAMILIENUNTERNEHMEN VERFÜGEN ÜBER EINE
GANZ BESONDERE FÜHRUNGSKULTUR



Unternehmens. Erfolgreich sind dabei die Unternehmen, die in die Qualifikation ihrer Mitarbeiter investieren und den Auf- und Ausbau von Fähigkeiten fördern. Zukunftsorientierte Unternehmer haben verstanden, dass die Investition in Mitarbeiterentwicklung keine reine Kapitalaufwendung, sondern eine Investition in die Zukunft des Unternehmens darstellt.

Sie verknüpfen daher anspruchsvolle Weiterbildungsprogramme eng mit der Strategie des Unternehmens oder erweitern über Job-Rotation den Einsatzbereich des einzelnen Mitarbeiters. Und immer mehr Unternehmen fördern den gezielten Aufbau von

Kompetenzfeldern, das heisst die Initiative des einzelnen Mitarbeiters sich in einem Bereich Expertenwissen aufzubauen.

Eine starke Führungskultur stellt somit eine zentrale Differenzierungsmöglichkeit für Familienunternehmen dar - solange die grundsätzlichen Führungsregeln und Führungswerte Berücksichtigung finden. Die Kunst gelungener Führung besteht darin, den Mitarbeiter als leistungsbereiten Menschen zu begreifen und ihm ein optimales Arbeitsumfeld zu schaffen, das ihn motiviert, sich für den Erfolg des Unternehmens einzusetzen. ■

Logistikgesamtlösungen



*logistikanlagen, logistiksoftware,
warenwirtschaft, service & beratung*

SALOMON
AUTOMATION

österreich | deutschland | schweiz | spanien | kroatien | ungarn

Salomon Automation GmbH, Friesach bei Graz, T +43 3127 200, e-mail: office@salomon.at, www.salomon.at