

Es gilt, eine vertrauenswürdige Geschäftsordnung zu schaffen

System. Um als Familie ein Unternehmen erfolgreich zu führen, müssen die Rollen klar definiert sein

Wie steuert man ein Unternehmen in dem mehrere Gesellschafter mitentscheiden? „Gerade in Familienbetrieben sind häufig die unternehmensspezifischen Rollen nicht klar definiert“, weiß Simon Severino, Principal der Beratergruppe Neuwaldegg. Damit werde jedoch ein wesentlicher Erfolgsfaktor außer acht gelassen: „Um ein Unternehmen erfolgreich führen zu können, müssen vertrauenswürdige Verhältnisse hergestellt werden. Und das geht nur,

wenn man die Organisation um die Rollen und nicht um die Personen herum baut“, sagt Severino.

Rollenklarheit

Es sei normal, dass die hundertprozentige Sicherheit fehle. So könne zwar der Firmenchef in seiner Rolle als Vater dem Sohn in dessen Rolle als Kind völlig vertrauen, aber nicht unbedingt in seiner Rolle als Firmenchef dem Sohn als Abteilungsleiter. „Unter diesen Verwicklungen leiden viele“, so der Experte.

Vertrauen könne weiters dadurch aufgebaut werden, dass man liefere, was man verspreche, tue, was man sage und durch hohe Transparenz. „Jede Rolle muss präzise definiert und transparent gemacht sein“, rät Severino. Dazu gehöre, dass der Zweck der einzelnen Rollen genauso exakt festgelegt werden müsse wie der Machtbereich und die Daueraufgaben. „Beim dritten Punkt fehlt es oft an Präzision“, weiß der Berater. All das sei jedoch nicht in Stein gemeißelt – die ge-

genseitigen Erwartungen und Pflichten müssten daher laufend geklärt werden.

Dieses Bauprinzip sollte nicht nur bei den einzelnen Rollen, sondern auch den jeweils größeren Einheiten – von der Abteilung bis zum gesamten Unternehmen – angewendet werden. „Hält man sich an dieses Bauprinzip, spart man sich mühsame Reorganisationen. Man kann das Schiff auf hoher See umbauen und muss dazu nicht in einen Hafen einlaufen“, so Severino.

Aussprechen statt schweigen

Vertrauen ist aber noch für einen anderen Aspekt wesentlich, die Konfliktvermeidung. Um sie gar nicht erst entstehen zu lassen, sei es wichtig, etwaige Spannungen gleich auszusprechen, etwa bei regelmäßigen Meetings. Das setze jedoch nicht nur Vertrauen voraus, sondern auch die Kompetenz, zu moderieren. Das entsprechende Handwerkszeug sei erlernbar.

