

#22 Die vielen Erwartungen im Familienunternehmen an die Nachfolger:innen

Heute möchte ich über ein Thema sprechen, das für viele Nachfolgerinnen und Nachfolger im Familienunternehmen unglaublich präsent ist, oft nicht so wahrgenommen wird und über das man unglaublich selten spricht. Die lieben Erwartungen von links und rechts, oben, unten, hinten und vorne. Als ich die Folge über Erwartungsmanagement gemacht habe, wollte ich ursprünglich auch einen Abschnitt über Erwartung in den Familienunternehmen machen. Das wurde dann so umfangreich, dass es jetzt eine eigene Folge dazu gibt.

Und ein kleiner Disclaimer vorneweg, das trifft natürlich nicht immer auf alle Familienunternehmen, weil es genauso in dieser Form zu. Aber vielleicht kennst du doch den einen oder anderen Aspekt. Das Thema Erwartungen im Kontext von Familienunternehmen ist besonders spannend und herausfordernd.

Aus meiner eigenen Erfahrung und aus dem, was ich bei vielen meiner Kundinnen und Kunden immer wieder sehe, weiß ich, dass die Dynamiken in Familienunternehmen nochmal eine ganz andere Tiefe haben, was Erwartungen angeht. Als Nachfolgerin oder Nachfolger in einem Familienunternehmen, wächst man oft damit auf, das Unternehmen sitzt immer mit am Tisch und ist wie ein weiteres Familienmitglied. Das prägt und ist nicht immer offensichtlich.

Aber eines ist sicher, es entstehen unendlich viele Erwartungen. Oft unausgesprochen, die von der Familie und dem Umfeld ausgehen. Gerade, da auch oft der eigene Familienname im Firmennamen enthalten ist.

Diese Erwartungen sind allgegenwärtig. Wie du dich als Chefin oder Chef zu verhalten hast, wie du dich dem Kunden gegenüber präsentieren sollst, welches Image du aufrechterhalten musst, sei es innerhalb oder außerhalb des Unternehmens, selbst bis hin zu kleinen Dingen wie der Art und Weise, wie du dich kleidest, wie du sprichst oder wie du arbeitest. Und wann? Diese Erwartungen greifen in unzählige kleine und große Entscheidungen ein und prägen die Art und Weise, wie du das Unternehmen führst oder führen sollst.

Es fängt ja schon damit an, dass oft eine Erwartung im Raum steht, sei es ausgesprochen oder unausgesprochen, dass man in das Familienunternehmen einsteigen oder es übernehmen muss. Diese Erwartung wird nicht immer klar kommuniziert, aber sie ist trotzdem deutlich spürbar. **Viele Familienunternehmenskinder steigen in das Unternehmen ein, weil sie glauben, dass sie es müssen, weil sie ihre Eltern nicht enttäuschen wollen oder weil es schon immer so war.** Und ja, manchmal hat man einfach das Pech, der oder die Erstgeborene zu sein und dadurch automatisch als Nachfolger oder Nachfolgerin eingesetzt zu werden. Ob man will oder nicht. Und weil der eigene Weg gefühlt eh schon klar ist, denkt man manchmal dann überhaupt nicht über irgendwelche Alternativen nach.

Übrigens kann auch ein Wunsch zu einer Erwartung werden. Und zwar wird dann ein Wunsch oft zu der Erwartung, wenn aus einem Es-wäre-schön-wenn ein Das-muss-so-sein wird. Solange ein Wunsch frei bleibt und die Option Nein zu sagen eine echte Option ist und wir ihn nicht an Bedingungen knüpfen, fühlt er sich leicht und offen an.

Doch sobald wir da beginnen davon auszugehen, dass er erfüllt werden muss oder sollte, wird daraus eine Erwartung. Manchmal geschieht das ganz schleichend, vor allem wenn wir innerlich überzeugt sind, dass unser Wunsch das einzig richtige Ergebnis ist. Das kann durch eigene Überzeugungen, Prägungen oder auch gesellschaftliche Normen passieren.

Ein gutes Beispiel dafür ist die Familie. Vielleicht wünscht man sich, dass das Kind das Familienunternehmen übernimmt. Solange es ein Wunsch bleibt, bleibt auch der Raum dafür, dass das Kind etwas anderes wählt. Doch wenn wir fest davon ausgehen, dass es diesen Weg gehen muss, wird aus dem Wunsch eine Erwartung und oft ein unausgesprochener Druck. Man merkt den Unterschied oft erst, wenn der Wunsch nicht erfüllt wird. Beim Wunsch kann man vielleicht kurz enttäuscht sein, aber man akzeptiert es. Eine unerfüllte Erwartung hingegen löst Frust, Ärger oder Konflikte aus. Weil man innerlich bereits davon überzeugt war, dass es gar nicht anders kommen kann. Und genau hier wird es schwierig. Sowohl für uns selbst, als auch für die Menschen, an die diese Erwartung gerichtet ist.

• 2

Die doppelte Last der Erwartungen

Eine der größten Herausforderungen dabei ist, dass du in einem Familienunternehmen oft noch mit der älteren Generation arbeitest. Wo es die Eltern sind, Onkel, Tanten oder andere Verwandte. Anders als bei jemandem, der in eine Familie ohne Unternehmerhintergrund hineingeboren wurde und sich seinen eigenen Karriereweg sucht, bekommst du in einem Familienunternehmen die Erwartungen deiner Familie tagtäglich direkt zu spüren. Weil sie sind ja da. Also die Personen. Und das macht einen riesigen Unterschied. In einer normalen beruflichen Situation könnte es egal sein, was deine Eltern oder dein Umfeld von dir erwarten, weil sie deinen Arbeitsalltag ja nicht direkt mitbekommen. Und weil sie doch eine Meinung dazu haben, siehst du sie wahrscheinlich nicht jeden Tag. Aber in einem Familienunternehmen ist es anders. Hier sind die Eltern, Verwandten und oft auch langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeden Tag um dich herum. Und du bist ständig den Erwartungen ausgesetzt, die sie an dich haben. Hinzu kommt da auch noch, dass man gefühlt oder manchmal auch recht deutlich das Familienerbe weiterführen muss, den Gründern nicht enttäuschen darf und bitte nicht zu waghalsige Änderungen durchführen soll. Gerade die unglaublich schnelle Transformation unserer Arbeitswelt führt dann oft zu einem ganz schönen Spagat.

Das war jetzt aber noch nicht alles. Die meisten von uns sind ja direkt im Unternehmen aufgewachsen. Ich habe viele Nachmittage und Ferien bei uns in der Buchbinderei oder der Druckerei verbracht und habe wahnsinnig gerne im Papierlager geturnt und in der Buchbinderei ausgeholfen oder bei den Grafikern in der Werbeagentur vorbeigeschaut. Und es gibt da Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die einen von klein auf kennen. Diese Menschen haben dich heranwachsen sehen und haben oft eine sehr klare Vorstellung davon, wer du bist und wie du dich verhalten sollst.

Ja, jetzt nicht mehr. Und das bringt eine zusätzliche Schwere in die Erwartungen, die an einen gestellt werden. Viel mehr, als wenn man in ein komplett neues Unternehmen einsteigen würde, wo einen Niemand kennt und mal ein neues Kapitel aufschlagen kann.

Abgesehen davon, dass das eine zusätzliche Komplexität in die Führungsaufgabe bringt, aber das ist jetzt nicht das Thema. **Der Druck der Erwartungen ist enorm.** Ich spreche nur aus eigener Erfahrung. Ich habe mir einmal die Mühe gemacht, all die verschiedenen Erwartungen aufzuschreiben, die es in den unterschiedlichen Rollen an mich gibt. Sei es von meiner Familie, den Mitarbeitenden oder von mir selbst. So wie die, die ich an andere habe. Diese Liste wurde unfassbar lang. Ich war bei über tausend Erwartungen. Und genau genommen war ich noch nicht mal am Ende. Es war echt erschütternd zu sehen, wie viel Raum diese Erwartungen eingenommen haben. Ja, was für ein selbstgebautes, unsichtbares Gefängnis das war. Und wie sehr sie mich oft daran hinderten, wirklich voranzukommen.

• 3

Und das allerverrückteste daran ist, dass viele dieser Erwartungen mittlerweile vollkommen irrelevant waren, aber dennoch unbewusst in meinem Kopf feststecken. Denn ich arbeite ja schon lange nicht mehr im Familienunternehmen. Mein ganzes Setting hat sich ja verändert, aber mein Kopf war noch nicht so weit.

Was mir an der Stelle ganz wichtig ist zu betonen, ich möchte hier kein Elternbashing betreiben, schon gar nicht gegen Unternehmereltern, denn sie sind ja selbst mit Erwartungen aufgewachsen. Teilweise sogar den gleichen oder vielleicht noch viel mehr als wir heute. In ihrer Generation war der gesellschaftliche Druck, zum Beispiel bestimmte Geschlechterrollen zu erfüllen, oft noch viel höher. Sie haben oft ihr Bestes gegeben, um den Erwartungen gerecht zu werden. Und diese Erfahrungen prägen natürlich auch ihr Verhalten uns gegenüber. Aber jeder von uns hat es in der Hand, diesen Teufelskreis der Erwartungen zu durchbrechen.

Es liegt an uns

Wenn es bis jetzt keiner getan hat, dann hast du jetzt die Chance dazu. Du kannst bewusst entscheiden, welche Erwartungen du übernehmen möchtest und welche nicht. Es liegt an uns neue Wege zu gehen und den Fokus auf das zu legen, was wirklich wichtig ist. Eine der wichtigsten Erkenntnisse für mich war, es ist nicht meine Aufgabe, die Erwartungen anderer Menschen zu erfüllen. Vor allem nicht, wenn sie unausgesprochen sind. Ja, es gibt klare Erwartungen, wie etwa die vertraglich vereinbarten Aufträge, die ich erfüllen muss. Aber alles darüber hinaus liegt nicht in meiner Verantwortung. Wenn wir uns ständig damit beschäftigen, den unausgesprochenen Erwartungen anderer gerecht zu werden, verlieren wir uns selbst. Es ist wichtig, sich davon zu befreien, sich klar zu machen, dass es unmöglich ist, alle Erwartungen zu fül-

ANNA WERR

Identity & Design

len und dass wir unseren eigenen Weg finden müssen, selbst wenn das bedeutet, auch mehr Erwartungen zu enttäuschen. Wenn wir uns das Wort ent-täuschen genauer anschauen, ist es vielleicht gar nicht so schlecht. Da steckt die Täuschung drin, die wegfällt. Und was gibt es Besseres, als die oder der zu sein, die wir wirklich sind. Denn dann kannst du ganz ohne Erwartungen dein Business so aufbauen, wie es für dich passt und damit erfolgreich werden.

Wenn dir diese Folge gefallen hat und du mehr über wertebasierte Unternehmensidentität, Design, Persönlichkeitsentwicklung und über meine Reise als Unternehmerin erfahren möchtest, dann abonniere meinen Podcast Werr spricht! um keine Folge zu verpassen. Du kannst mir auf LinkedIn folgen, dort findest du mich unter Anna Werr und auf meiner Webseite meinen Newsletter abonnieren, um noch mehr Inhalte und Updates zu bekommen.

Und wenn du Themenwünsche hast, die du gerne in zukünftigen Folgen besprochen haben möchtest oder es etwas gibt, was du mich schon immer fragen wolltest, dann lass es mich wissen. Ich freue mich darauf, dich ein Stück bei deiner Reise als Unternehmerin oder Unternehmer zu begleiten. hast, die du gerne in zukünftigen Folgen besprochen haben möchtest oder es etwas gibt, was du mich schon immer fragen wolltest, dann lass es mich wissen.

• 4