

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ



EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.
SAMSTAG/SONNTAG, 24./25. JULI 2010.
AUFLAGE 415'879. TEL 044 248 40 41, FAX 044 248 10 20

Weitere Kaderstellen täglich im Internet: www.alpha.ch

«Lebenskonzept Unternehmertum» – Teil 6

Drei zentrale Fragen

Wichtige Grundsätze von Familienunternehmen wie Verlässlichkeit oder Langfristigkeit bleiben bei der Nachfolge nur erhalten, wenn Fragen über Werte, Ansprüche, Verantwortung und Macht ehrlich angesprochen, geklärt und gelöst sind.

von Sabine Bellefeuille-Burri und Peter Burri (*)

Im Familienunternehmen stellt die Gleichzeitigkeit des Lebens in Familie und Unternehmen hohe Anforderungen. Dafür ist dieses Metasystem, ideal kombiniert, beinahe unschlagbar. In der Nachfolge gibt es jedoch kritische Fragen, die eine klare Antwort verlangen. Bei der Lösungsfindung stehen dabei häufig die Harmonie in der Familie und das Überleben der Firma auf Messers Schneide.

Wie soll geführt werden?

Senioren und ihre Nachfolger sind nur äusserlich Zeitgenossen, innerlich sind sie «Zeit-Ungenossen». Die Unterschiede in der Führung eines Unternehmens, die sich für die Zukunft ankündigen, waren kaum je so gross wie heute. Die weltweite Vernetzung

und Konkurrenz, die zunehmende Rasananz der Bewegung auf allen Ebenen, die steigenden Ansprüche der Kunden, dazu die technische Evolution sind enorme Herausforderungen. Heute müssen die Nachfolger zusätzlich einen grossen Wandel in der Leitungsstruktur bewältigen. Die Rollendifferenz zwischen dem abtretenden Patron und dem teamorientierten Netzwerkdenken der Nachfolger ist gross. Dazu kommt die Notwendigkeit, aus dem Schatten der Vorfahren herauszutreten. Es wird zwar auf der gleichen Bühne gespielt – aber ein anderes Stück.

Der Dynamik dieses Wandels gerecht zu werden gelingt nur, wenn man bei der Frage «Wie soll geführt werden?» nicht um die Wahl der Mittel und Werkzeuge im operati-



Sabine Bellefeuille-Burri und Peter Burri

ven Geschäft streitet, sondern diese Frage mit dem Wertesystem beantwortet. Denn das oft über Jahrzehnte fest verankerte Wertesystem der Familienunternehmen gibt nicht nur Orientierung und Stabilität, sondern ist heute der Erfolgsfaktor schlechthin. Dessen Erhalt über die Nachfolge hinaus ist deshalb zentral, es muss jedoch systematisch durchforstet werden. In einem Familienunternehmen gibt es viele als «Werte» getarnte Glaubenssätze, die aufgrund von Erfahrungen vorangegangener Generationen in die Familienmoral eingingen. Sie entstanden in einem anderen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Kontext und blockieren Potenzial. Das gemeinsame Durchdenken des Wertesystems gibt Gelegenheit, sich über die Visionen auszutauschen. Das öffnet Tore für Neues.

Wem gehört was?

Grundsätzlich möchten Eltern alle Kinder gerecht behandeln. Für eine gerechte Behandlung aller fehlen aber objektive Kriterien. Das Finden einer möglichst gerechten Lösung ist eine Gratwanderung. Das oberste Ziel muss der Erhalt des Unternehmens sein. Darf man dabei, ja muss man sogar die Nach-

folger gegenüber den Geschwistern bevorzugen? So steht man vor der heiklen aber wichtigen Frage der innerfamiliären Gerechtigkeit! Alle Kinder möchten den Eltern gleich viel wert sein. Das Erbe ist dabei nur ein Faktor. Vor allem will man sich gleich wertvoll, gleich geliebt fühlen, spüren, dass die Eltern am eigenen Lebensweg teilhaben und stolz sind, wenn etwas gelingt, auch dann, wenn Talente und Ausbildung nicht auf die Firma ausgerichtet werden. Eltern müssen deshalb, auch in der Phase des Nachfolgeprozesses, dem Lebensweg der nicht Nachfolgenden die gebührende Aufmerksamkeit schenken, dies erleichtert die Erbfrage erheblich.

Niemand kann einen Anspruch auf das in der Firma angelegte Kapital begründen. Das Unternehmen ist nicht die Schatztruhe der Familie. Es ist ein Organismus, der von vielen, auch den Mitarbeitenden, aufgebaut wurde. Ziel ist, im Neubeginn durch frische Impulse wiederum die Existenzgrundlage für diese Beteiligten zu sichern. Die Verantwortung für eine gute Lösung der Nachfolge sollte von allen Familienmitgliedern mitgetragen werden.

Wer hat das Sagen?

Das bekannteste Mittel der Eltern, sich die Kinder in der Nachfolge gefügig zu halten, ist das Geld. Das stärkste Mittel der Kinder ist die Verweigerung. Viele Machtspiele mit verheerendem Ausgang werden so über den Kampf um Gesellschaftsanteile und deren Wert ausgetragen. In fast jeder Familie kommt es durch das Erwachsenwerden der

Kinder und das Älterwerden der Eltern zu Machtkonflikten. Die Jungen müssen ihren eigenen Weg gehen können. Ist dieser Prozess aber mit einer Nachfolge gekoppelt, kommt es zum Machtgerangel. Darum ist dieser Konflikt in der Familie zu lösen.

Trotzdem ist zu beachten, dass es eine Trennung der Systeme nicht geben kann. Auch in der Nachfolge lässt sich die Rolle des Übergebenden nicht von der des Vaters/der Mutter trennen. Selbst als Erwachsene ist es für die Jungen schwierig, etwas gegen den ausdrücklichen Wunsch der Eltern zu tun oder diese bewusst zu enttäuschen. In keinem Fall

(Fortsetzung auf Seite 4)

Die aktuelle Serie

Lebenskonzept Unternehmertum

Lebenskonzept Unternehmertum setzt sich als politisch unabhängige Initiative dafür ein, die Leitgedanken und Aspekte des Unternehmertums durch gesellschaftliche Diskussion sowie den Austausch mit der Wissenschaft in einer breiten Öffentlichkeit zu verankern. In dieser Serie beleuchteten Wissenschaftler sowie Unternehmerinnen und Unternehmer das Lebenskonzept Unternehmertum aus ihrer persönlichen Perspektive.

Weitere Informationen:
› www.unternehmertumaktiv.com

(Fortsetzung von Seite 1)

darf die elterliche Zuneigung vom Agieren im Geschäft abhängig gemacht werden, sonst führt das zur emotionalen Überforderung der Nachfolger. Andererseits beflügelt es diese, wenn sie das Vertrauen der Eltern spüren.

Wird nur die operative Führung übergeben, bleibt der Nachfolger unmündig. Der Vater kann durch den unberechenbaren Entzug von Kapital den Nachfolgern jederzeit die Existenzgrundlage entziehen.

Andere Gründe für eine emotionale Eskalation gibt es viele. So werden die Nachfolger, da sie sich beweisen müssen, dort aktiv, wo es am Nötigsten ist. Doch genau da hatte der Patron seine Schwäche! Falls er im Unternehmen verblieben ist, empfindet er dies oft als persönliche Kritik. Langfristige Strategien für die Firma können so kaum umgesetzt werden. Die Konsequenz: Fähige Nachfolger entfliehen dem goldenen Käfig. Andere arrangieren sich mit der Situation und weichen so der Verantwortung für Neues aus. Das fixiert das Unternehmen auf dem bestehenden Stand und ist langfristig schlimmstenfalls existenzgefährdet. Gibt der Senior den Zugriff auf das Kapital und damit die Verantwortung nicht ab, verbleibt die ethisch moralische Verantwortung bei ihm; er wird zur unberechenbaren Grauen Eminenz im Hintergrund.

Zeit für Neues

Nach der geglückten Nachfolge spürt der Senior eine Freiheit, wie er sie bisher nicht kannte. Wenn er will, kann er sein Unternehmertum in einem ganz anderen Bereich, frei von Druck leben. Oder er kann da und dort sein Wissen einbringen, darf säen, ist aber nicht mehr für die Ernte verantwortlich. Werden alle diese Fragen in einem fair gestalteten Prozess erörtert, können Übergebende und Nachfolger in gegenseitiger Achtung aufeinander zugehen und voneinander lernen.

(*) Peter Burri, Gründer der Stiftung für unternehmerische Entwicklung, und Sabine Bellefeuille-Burri, BURRI public elements AG (www.burriag.ch), sind die Initianten von «Lebenskonzept Unternehmertum».

Gelungene berufliche Eingliederung

Mehrwert trotz Handicap

Die berufliche Eingliederung von Mitarbeitenden mit einer Leistungsveränderung oder Beeinträchtigung kann gelingen. Gute Beispiele dafür gibt es genügend und ebensolche Hilfestellung für Unternehmen, die diese Chance nutzen wollen.

von Regula Stocker und Monika Trost (*)

Nur rund 0.8% aller Arbeitsplätze in der Schweiz werden von Mitarbeitenden mit einer Beeinträchtigung belegt, wie die letzte Arbeitgeberumfrage des Bundesamts für Sozialversicherungen 2004 zeigte. Ein ganzes Drittel der befragten Unternehmen gibt dagegen an, behinderte Personen grundsätzlich bei sich beschäftigen zu können. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, was Unternehmen denn davon abhält, beeinträchtigte Personen auch wirklich weiterzubeschäftigen oder neu einzustellen?

Die meisten Unternehmen wehren sich aus wirtschaftlichen Überlegungen dagegen, beeinträchtigte Personen zu beschäftigen. Man fürchtet den zusätzlichen Betreuungsaufwand, scheut die anfallenden Kosten für spezifische Integrationsmassnahmen und geht davon aus, die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs durch diese Personen zu schwächen. Weitere Hemmschwellen sind pauschale Vorurteile gegenüber Behinderten und diffuse Ängste sowie Unsicherheiten im Umgang mit beeinträchtigten Personen. Vorgesetzte wie auch Kolleginnen und Kollegen gehen unbekanntem Situationen lieber aus dem Weg. Es braucht deshalb Informations- und Sensibilisierungsarbeit und vor allem konkrete Unterstützung für die Arbeitgeber, damit berufliche Eingliederung gelingt.

Vielschichtiger Gewinn

Naheliegender ist ein Engagement des Arbeitgebers, wenn es um die Integration von erkrankten oder verunfallten bisherigen Mitarbeitenden geht. Zu diesen haben Arbeitgeber eine direkte Beziehung und fühlen sich daher in der Pflicht. Die meisten Vorgesetzten kennen darüber hinaus den einen oder anderen Fall, in dem gesundheitliche Probleme zu Komplikationen im Arbeitsverhältnis geführt haben. Sie haben einen persönlichen Zugang zur Thematik. Vor allem aber gibt es handfeste Gründe dafür, Mitarbeitende auch nach einer Leistungsveränderung in der Firma zu behalten:

- Der Aufwand für Personalrekrutierung und Einarbeitung eines Nachfolgers fällt weg.
 - Die Prämienbelastung bei der Krankentaggeldversicherung und bei der Pensionskasse bleibt tief.
 - Betroffene Mitarbeitende vergelten die Eingliederung erfahrungsgemäss mit einer besonders hohen Motivation und Loyalität.
 - Die Belegschaft erlebt, dass der eigene Betrieb Verantwortung übernimmt. Dies fördert Arbeitsmotivation und Verbundenheit.
- Eine zentrale Voraussetzung für ein Engagement eines Arbeitgebers für die berufliche Eingliederung ist, dass er die vorhandenen Unterstützungsangebote kennt. Seit Juni 2009



Regula Stocker



Monika Trost

orientiert die nationale Internetplattform www.compasso.ch Arbeitgeber deshalb zielgruppengerecht zu Fragen der beruflichen Eingliederung von beeinträchtigten Personen.

Massgeschneiderte Unterstützung

Mit der 5. Revision der Invalidenversicherung (IV) wurden neue Instrumente der Früherfassung und Frühintervention geschaffen. Sie haben zum Ziel, die Weiterbeschäftigung eines betroffenen Mitarbeitenden optimal zu unterstützen. Entscheidend ist: Der Arbeitgeber kann dabei auf verlässliche und kontinuierliche Entlastung von fachlicher Seite zählen. Sobald der Arbeitgeber nach Absprache mit dem Mitarbeitenden den Fall bei der IV-Stelle seines Wohnkantons gemeldet hat, kann die IV nach einer Frühabklärung helfen: In Beratungsgesprächen mit der betroffenen Person und ihrem Umfeld wird ein Eingliederungsplan erstellt. Die Vorgesetzten erhalten bei der IV-Stelle eine direkte Ansprechperson, die sie kontinuierlich informiert und sie aktiv in den Eingliederungsprozess einbezieht. Um die Firma finanziell zu entlasten, kann die IV-Stelle dem Arbeitgeber Beiträge für die erforderlichen Massnahmen in seinem Betrieb bezahlen oder während maximal einem halben Jahr einen Einarbeitungszuschuss ausrichten. Zudem erhält der Arbeitgeber Entschädigungen für allfällige Prämien- und Beitragserhöhungen, sollte der Mitarbeitende in den ersten zwei Jahren wegen der zuvor bestehenden Krankheit erneut ausfallen.

Gelungene Neueinstellung

Manche Arbeitgeber, die beeinträchtigte Personen neu einstellen, haben selbst eine Person mit Behinderung in der Familie oder

im Freundeskreis. Oder sie wurden über eine gelungene Integration von erkrankten oder verunfallten Mitarbeitenden im eigenen oder einem bekannten Unternehmen sensibilisiert. Wer mit konkreten Erfahrungen in Berührung kommt, kann eigene Hemmschwellen abbauen.

Besonders attraktiv für einen Betrieb ist im Falle einer Neueinstellung ein zeitlich limitierter, finanziell abgefolgter Arbeitsversuch. Während eines Praktikums oder einer Probebeschäftigung können alle Beteiligten testen, welche Leistungen der Arbeitnehmende tatsächlich erbringen kann, welche zusätzlichen Unterstützungsmassnahmen nötig sind und ob der neue Mitarbeitende gut ins Unternehmen passt. Ebenfalls interessant ist die Anstellung eines beeinträchtigten Arbeitnehmenden über eine spezialisierte Personalverleihagentur (vgl. www.xtrajobs.ch). Die Verleihfirma stellt die Person ein und bezahlt während des Temporäreinsatzes Lohn und Sozialleistungen. Ein Jobcoach entlastet und unterstützt den Arbeitgeber. Treten unüberwindbare Probleme auf, kann der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis jederzeit auflösen. Das Unternehmen entschädigt den Personalverleiher nur für die tatsächlich erbrachte Arbeitsleistung des beeinträchtigten Mitarbeitenden. Die IV übernimmt während der Einstellung die behinderungsbedingten Mehrkosten.

Während dieser Eingliederungsphasen ist eine offene Dialogkultur entscheidend. Fühlt der beeinträchtigte Mitarbeitende sich ernstgenommen, kann er selbstbewusst über seine Beeinträchtigung informieren, auch seine Arbeitskollegen. Das Thema geht alle an – niemand kann ausschliessen, selbst einmal von Krankheit, Unfall oder persönlichen Schicksalsschlägen betroffen zu sein.

(*) Regula Stocker und Monika Trost sind Beraterinnen bei BHP – Brugger und Partner AG und führen die Geschäftsstelle der Plattform (www.compasso.ch).

Dieses Internetportal ist eine schweizweite Informationsplattform für Arbeitgeber. Sie stellt die relevanten Informationen zum eben geschilderten Thema zur Verfügung.