

## FÜNF FRAGEN AN: RUDI WIMMER

### „Starke Bindungskraft erhalten“

**Herr Wimmer, vor welchen besonderen Herausforderungen stehen Familienunternehmen bei der Mitarbeiterführung?**

Familienunternehmen sind traditionell sehr stark personenorientiert, vor allem kleinere Firmen haben aufgrund ihrer überschaubaren Größe eine starke Bindungskraft zwischen den Mitarbeitern und zwischen Mitarbeitern und der Führung. Man arbeitet eng zusammen, kennt sich und die Führungsverantwortung ist oftmals locker festgelegt. Das ist zunächst einmal ein großer Vorteil im Vergleich zu Großkonzernen, kann aber auch zum Nachteil werden.

**In welchen Fällen?**

Wenn Firmen stark expandieren und internationalisieren, stoßen solche auf wenige Personen konzentrierte Organisationen schnell an ihre Gren-

zen. Es fehlt an Führungsunterbau und an Expertise im Unternehmen, um diesen neuen Wachstumsschritt zu managen.

**Können andere Unternehmen in dieser Hinsicht etwas von W.L. Gore & Associates lernen?**

Gore ist ein gutes Beispiel für die typische Entwicklung eines Familienunternehmens: Man startet mit einer bestimmten Kernkompetenz, nutzt sie im Laufe der Jahre in immer neuen Geschäftsfeldern und wächst dadurch stark. Dennoch ist es Gore gelungen, die Organisation sehr personenzentriert zu halten, also kleine, überschaubare Einheiten mit starker Bindungskraft zu haben.

**Engagierte Mitarbeiter mit tollen Ideen für neue Produkte wollen alle Firmen haben, aber nur wenigen gelingt es.**

Jedes Unternehmen lebt mit einem Konflikt: Sie müssen einerseits eine Gleichförmigkeit und Routine in den Arbeitsabläufen schaffen, damit die tägliche operative Arbeit mit möglichst geringen Ressourcen erledigt werden kann. Solch eingespielte Mus-

**RUDI WIMMER**

Professor an der Uni Witten/Herdecke und Mit-Autor des Handelsblatt Wirtschafts-Lexikons



ter sind aber andererseits Gift für Innovationen, denn sie bieten den Mitarbeitern wenig Platz und Anreize für neue Ideen.

**Was raten Sie?**

Firmen müssen ein Klima schaffen, in dem es positiv bewertet wird oder sogar gefordert wird, eingespielte Arbeitsmuster zu stören – etwa durch neue Ideen für Produkte oder zur Veränderung der internen Abläufe. Mitarbeiter brauchen Raum und Zeit für die Entwicklung von Neuerungen. Das Management hat die Aufgabe, brauchbare Ideen auszuwählen, sie umzusetzen und letztlich wieder zu einer Routine im täglichen Arbeitsablauf zu machen.

Die Fragen stellte Bert Fröndhoff.