

# Gutes Vorbild?



**Können Unternehmen von Familien lernen? Wo haben familiäre Strukturen ihre Grenzen? Fragen an Marcel Schütz, Organisationsforscher an der Universität Oldenburg und Dozent an der Northern Business School Hamburg.**

**Was haben Unternehmen und Familien gemeinsam?** Beide sind darauf angewiesen, dass ihre Mitglieder miteinander auskommen. Der große Unterschied: Unternehmen kann man sich aussuchen, in die Familie wird man hineingeboren.

**Warum wollen so viele Unternehmen eine Familie sein?** Größere Unternehmen haben den Charme der kleineren, familiengeführten Unternehmen erkannt. Diese gelten als besonders vertrauenerweckend, persönlich und unkompliziert. Das Problem: Große Unternehmen brauchen formale Strukturen, die viel stärker differenziert sind als in kleinen Organisationen. Damit sie Entscheidungen herbeiführen können, mit denen sie Profit erwirtschaften und sich von der Konkurrenz abheben – und da kann es eben nicht so familiär und locker zugehen.

**Haben familiäre Strukturen auch Nachteile?** Wenn zu sehr auf persönlicher Ebene kommuniziert wird, steigt der soziale Druck. Es kann zum Beispiel sehr schmerzhaft sein, wenn auf freundschaftlichem Weg Kritik geäußert wird, weil sie schwer zu handhaben ist. Das funktioniert besser mit formalen Strukturen: Damit können sehr explizit Entscheidungen getroffen werden. Mitarbeitende wissen, woran sie sind. Hierarchie belastet also nicht nur, sie entlastet auch.

**Bei der HOCHBAHN gibt es traditionell viel menschliches Miteinander.** Das halte ich auch für schützenswert. Ich kann mir gut vorstellen, dass ein Unternehmen wie die HOCHBAHN auf einen gewissen familiären Stil Wert legt. Ich nehme an, dass es eine gewachsene Unternehmenskultur mit vielen betrieblichen Angeboten gibt. Es ginge aber zu weit, wenn informelle Strukturen aufgezwungen werden – so würde eine sehr aufgesetzte Familienstimmung entstehen.

**Gibt es Werte, an denen sich Unternehmen orientieren können?** In guten Familien gibt es ein Gefühl für Distanz, und es wird eine gewisse Verschiedenheit toleriert. Auch in Familien gibt es mal Reibereien, ihre Stärke ist aber vertrauensbasierte Kommunikation. Es muss einen Raum geben, in dem man persönliche Gespräche führen und sich dem anderen offenbaren kann – das ist auch für Mitarbeitende wichtig, allerdings unter Beachtung von Rollen. Für Familien wie für Unternehmen gilt: Man muss miteinander auskommen. Wenn es Grenzen, Rückzugsmöglichkeiten und eine gute Kommunikation gibt, dann ist schon viel gewonnen.