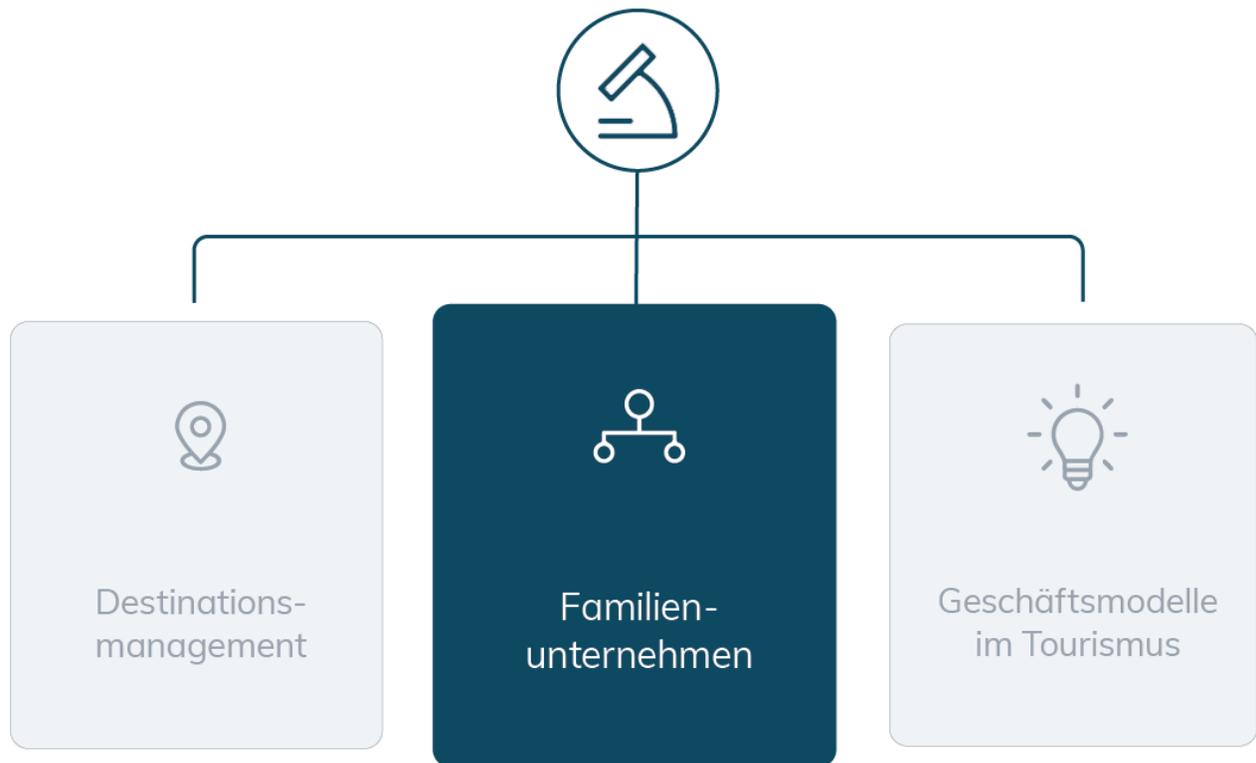


## Forschungsbereich

### II. Unternehmensführung/ Familienunternehmen



**FAMILIENBETRIEBE IM TIROLER TOURISMUS- IM  
SPANNUNGSFELD ZWISCHEN FAMILIEN-MITGLIEDERN  
UND MITARBEITERN DES UNTERNEHMENS**

## Familienbetriebe im Tiroler Tourismus- im Spannungsfeld zwischen Familienmitgliedern und Mitarbeitern des Unternehmens

### (a) Fact Box

- Konflikte beeinflussen die Innovations- und Leistungsfähigkeit von Familienbetrieben.
- Konflikte innerhalb der Eigentümerfamilie schaden sowohl dem operativen Leistungsvermögen als auch der Innovationsfähigkeit des Unternehmens.
- Rollenkonflikte zwischen Eigentümerfamilie und Mitarbeiter (bspw. widersprüchliche Anweisungen von mehreren Familienmitgliedern) schwächen vor allem die Verbundenheit mit dem Unternehmen.
- Mitarbeiter tendieren zu passiven Verhaltensstrategien und meiden es – falls möglich – betriebliche Missstände, die durch das Fehlverhalten eines Familienmitglieds verursacht wurden, offen anzusprechen.
- Die Größe und der organisatorische Reifegrad beeinflussen das Ausmaß der negativen Folgen, die durch die hervorgehobene Rolle von Familienmitgliedern entstehen können.

### **Projektteam** (in alphabetischer Reihenfolge):

Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus, Fakultät für Betriebswirtschaft, Universität Innsbruck: Michael Radner, Andreas Strobl

Kontakt: [andreas.strobl@uibk.ac.at](mailto:andreas.strobl@uibk.ac.at)

(b) Zielsetzung und Forschungsfrage

Der Tiroler Tourismus ist durch eine Vielzahl kleiner und mittelständischer Betriebe charakterisiert, die zumeist klassische Familienbetriebe sind (Peters & Kallmünzer, 2018; Strobl & Peters, 2013). Die enge Verbindung von Familie und Unternehmen schafft in Familienbetrieben eine einzigartige Symbiose zwischen zwei sehr unterschiedlichen Gefügen. Während einerseits die Familie von sozialen Normen und Werten geprägt ist, handeln Unternehmen in erster Linie rational und ökonomisch. Treffen diese Welten aufeinander, scheint jedoch genau diese Gegensätzlichkeit ein optimaler Nährboden für nachhaltige unternehmerische Tätigkeit zu sein.

Eine der größten Herausforderungen für Familienbetriebe ist, qualifiziertes Personal anzuwerben und dauerhaft zu halten (European Commission, 2009). Gerade Familienbetriebe sind darauf angewiesen, diese Herausforderung zu meistern, da sowohl Wachstum als auch die Schaffung dauerhafter Werte in dieser Betriebsform von einem erfolgreichen Personalmanagement abhängt (Chrisman, Chua, & Litz, 2003). Ein Grund für die Schwierigkeiten qualifiziertes Personal anzuwerben und zu halten, ist das eher negative Image dieser Betriebsform hinsichtlich der Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten (European Commission, 2009). Beispielsweise werden höhere Managementpositionen oftmals mit Familienmitgliedern besetzt, sodass sich Nicht-Familienmitglieder benachteiligt fühlen. Zudem genießen Familienmitglieder im Betrieb, auch wenn Sie keine leitende Position einnehmen, oft eine Sonderstellung gegenüber Nicht-Familienmitgliedern.

Dieses Projekt zielt daher darauf ab, Spannungsfelder innerhalb der Eigentümerfamilie und zwischen Familienmitgliedern und Nicht-Familienmitgliedern in touristischen Familienbetrieben stärker zu untersuchen. Dazu sollen folgende zwei Forschungsfragen beantwortet werden:

Welche Spannungs- und Konfliktfelder gibt es in Familienbetrieben im Tiroler Tourismus?

Wie wirken sich diese Spannungs- und Konfliktfelder auf Mitarbeiter und das Unternehmen als Ganzes aus?

Die Ergebnisse des Projektes helfen vor allem Familienbetrieben Ihre Führungskompetenzen auszubauen, um Ihren Mitarbeitern ein Umfeld zu bieten, das motivierend und produktiv ist. Dies ist gerade für touristische Betriebe sehr wichtig, da viele Mitarbeiter auch im ständigen Kundenkontakt stehen.

(c) Vorgehensweise

*Phase 1 - Über 50 Stunden vertrauensvolle Gespräche mit Familienbetrieben im Tiroler Tourismus*

In der ersten Phase des Projektes wurden zwischen November 2016 und April 2017 leitfadengestützte Tiefeninterviews mit Mitgliedern und Mitarbeitern von Familienbe-

etrieben aus unterschiedlichen Bereichen der touristischen Wertschöpfungskette geführt. So wurden Gespräche mit Hotels (19)<sup>1</sup> unterschiedlichster Größen- und Sternekategorien, Appartementbesitzern (2), Campingplatzbetreibern (1), Zulieferbetrieben (2) und Tourismusexperten (1) in ganz Tirol geführt. Wir waren zu Gast bei Betrieben der Tourismusverbände Achensee (1), Innsbruck und seine Feriendörfer (8), Kitzbüheler Alpen – Brixental (3), Naturparkregion Reutte (1), Ötztal Tourismus (7), St. Anton am Arlberg (1), Stubai Tirol (2), Tux-Finkenberg (1) und Wilder Kaiser (1). In diesen insgesamt 25 Betrieben wurden 30 leitfadengestützte Interviews mit Mitgliedern der Eigentümerfamilien (25) und Mitarbeitern (5) durchgeführt. Die Interviews umfassen unterschiedliche Generationen der Eigentümerfamilie (von der Gründergeneration über die aktuell tätige bis zur Nachfolgegeneration) sowie unterschiedliche Positionen (Geschäftsführer, HR- und Marketing-Manager, Rezeptionsmitarbeiter, Küchen- und Servicemitarbeiter) in den Betrieben.

Dieses Vorgehen erlaubte einen tiefen Einblick in die Welt der Familienbetriebe im Tiroler Tourismus. Das Ergebnis sind über 50 Stunden Interviewmaterial, die mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse untersucht und ausgewertet wurden. Die erhobenen Daten ermöglichten – aufbauend auf den vielen unterschiedlichen Perspektiven die eingeholt wurden – einen ersten umfassenden Einblick in die Situation der Familienbetriebe im Tiroler Tourismus und deren Spannungs- und Konfliktfelder.

#### *Phase 2 – Ein repräsentativer Einblick in mehr als 200 Familienbetriebe im Tiroler Tourismus*

Um repräsentativere Aussagen über Familienbetriebe im Tiroler Tourismus tätigen zu können, wurde aufbauend auf den in Phase 1 gewonnenen Daten ein Fragebogen für eine größere standardisierte Befragung entwickelt. Um ein wirklich aussagekräftiges Bild über die Betriebe zu bekommen, wurden sowohl Mitglieder aus der Eigentümerfamilie als auch Mitarbeiter der Betriebe befragt. Dazu wurden zwei unterschiedliche Fragebögen entwickelt.

Zwischen März und Juli 2017 wurden im Zuge der Studie insgesamt 890 Hotels in ganz Tirol kontaktiert. Die Befragung fand sowohl mittels Online-Fragebogen als auch durch direkte Befragungen vor Ort statt. Von den 890 kontaktierten Betrieben haben, nach Ausschluss von nicht hinreichend ausgefüllten Fragebögen und Nicht-Familienbetrieben, insgesamt 186 Mitglieder von Eigentümerfamilien (20,89 % Rücklaufquote) teilgenommen. Zusätzlich haben 102 Mitarbeiter (11,46 % Rücklaufquote) an der Befragung teilgenommen. Für 78 Betriebe liegen die Daten sowohl der Eigentümerfamilie als auch der Mitarbeiter vor. Insgesamt konnten so Daten über 207 Betriebe (23,25 % Rücklaufquote) gesammelt werden. Im Folgenden geben **Tabelle 4** und **Tabelle 5** einen Überblick über die befragten Betriebe. Während **Tabelle 4** aufzeigt wie stark welche Beherbergungskategorien in der Stichprobe vertreten sind, gibt **Tabelle 5** Auskunft über Größenverhältnisse, Management und Besitz der Familienbetriebe sowie über die Auslastung der Betriebe. **Abbildung 30** zeigt auf in welche Umsatzkategorien die befragten Betriebe fallen.

---

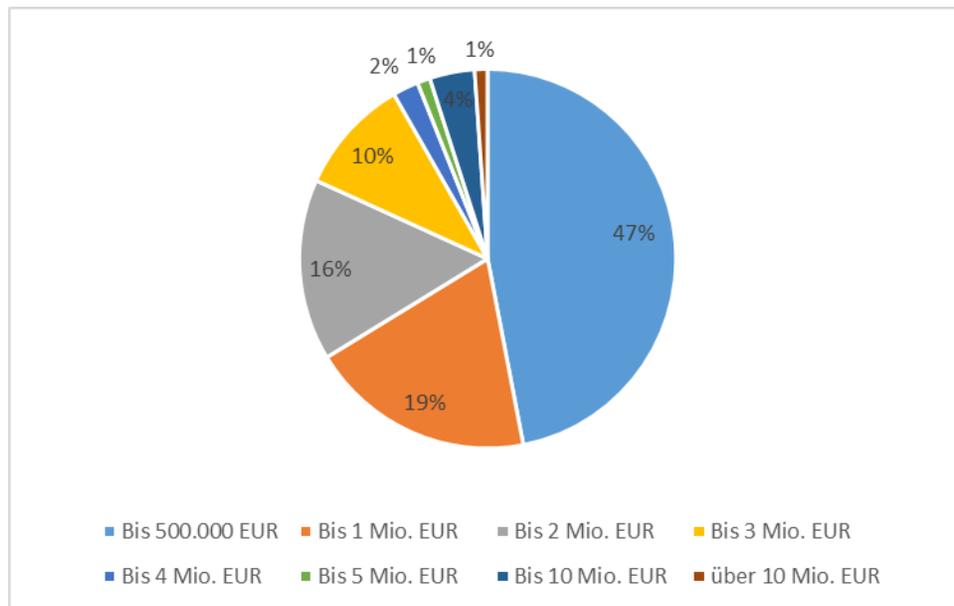
<sup>1</sup> Die Zahlen in den Klammern beziehen sich auf die Anzahl an Betrieben die jeweils untersucht wurden.

**Tabelle 1.** Stichprobe nach Beherbergungskategorie

Sterne-Kategorie	Stichprobengröße in %
*****/****	34,41
***	37,63
**/*	10,21
FEWO Gewerblich	17,74

**Tabelle 2.** Die teilnehmenden Familienbetriebe in Zahlen

	Mittelwert	SD	Min.	Max.
Anzahl der Betten	68,58	57,22	5,00	400,00
Anzahl der Zimmer	30,05	23,68	2,00	171,00
Anzahl der Mitarbeiter	16,40	30,34	0,00	270,00
Anzahl der Mitarbeiter saisonal	9,84	15,53	0,00	140,00
Alter des Unterneh- mens	69,14	82,74	1,00	631,00
% des Eigentums im Familienbesitz	99,52	3,23	75	100
% des Managements durch Familien-mitglie- der	96,67	13,48	10	100
Bettenauslastung in %	62,44	15,93	15	98



**Abbildung 1.** Umsatzkategorien der befragten Familienbetriebe

(d) Kernergebnisse

Sowohl aus den qualitativen Interviews als auch aus der standardisierten Erhebung ging hervor, dass die von den Unternehmen genannten innerbetrieblichen Spannungsfelder und die daraus resultierenden Konflikte durchaus mit der speziellen familiengeführten Betriebsform in Verbindung gebracht werden können. Die heimischen Familienbetriebe sind mit zwischenmenschlichen und damit auch organisatorischen Herausforderungen konfrontiert, die in dieser Form nicht oder nur abgeschwächt in nicht-familiengeführten Unternehmen anzutreffen sind. Nachfolgend werden die wichtigsten Erkenntnisse aus beiden Untersuchungen zusammengefasst und deren möglichen Konsequenzen für die Tiroler Familienbetriebe im Detail beschrieben:

**Fazit 1: Die hervorgehobene Rolle von Familienmitgliedern gegenüber Mitarbeitern, die nicht zur Familie gehören, kann sich negativ auf das Unternehmen auswirken.**

Die hervorgehobene Rolle der Familienmitglieder in familiengeführten Unternehmen zieht eine Reihe von speziellen Umständen und Konsequenzen nach sich, welche sowohl für die Leistungskraft als auch für die Wettbewerbsfähigkeit der heimischen Familienbetriebe im Tourismus nicht nur von Vorteil sind. Im Zuge der qualitativen Vorstudie konnten folgende potenzielle Nachteile identifiziert werden, die im Zusammenhang mit der hervorgehobenen Rolle von Familienmitgliedern in Verbindung stehen:

- Verlangsamte Entscheidungsfindung und suboptimale Kompromissentscheidungen: wenn sich beispielsweise die Mitglieder der Familie bei betrieblichen Entscheidungen nicht einigen können.

- Eingeschränkte und/oder verspätete Informationsweitergabe von oben nach unten: wenn zum Beispiel Mitarbeiter nicht oder nur eingeschränkt in betriebliche Entscheidungen eingebunden werden, weil diese als eine rein familiäre Sache betrachtet werden.
- Eingeschränkte und/oder verspätete Informationsweitergabe von unten nach oben: wenn Mitarbeiter beispielsweise aus Angst vor persönlichen Konsequenzen das Fehlverhalten eines Familienmitglieds beim Vorgesetzten nicht melden.
- Verspätetes Erkennen innerbetriebliche Probleme und daraus resultierend ein verzögertes Reagieren: wenn beispielsweise die Geschäftsführung erst spät oder gar nicht über Schief lagen im Unternehmen informiert wird, weil sie von einem Fehlverhalten eines Familienmitglieds herrühren und Mitarbeiter sich nicht trauen, ihren Vorgesetzten darauf hinzuweisen.
- Vor allem persönliche Konflikte zwischen Mitarbeitern und Familienmitgliedern können lange unbemerkt bleiben: wenn Mitarbeiter zum Beispiel davon ausgehen, dass die Geschäftsführung – unabhängig vom Sachverhalt – stets auf Seiten des Familienmitglieds steht.
- Emotionale Distanzierung des Mitarbeiters bei ungerecht empfundener Ungleichbehandlung – vor allem bei länger schwelenden Konflikten mit Mitgliedern der Familie. Mit der Folge, dass der Mitarbeiter sein Engagement verringert und ein zunehmend passives Verhalten an den Tag legt.
- Zunehmend unkooperatives Verhalten der Mitarbeiter aufgrund von befürchtigtem Machtverlust durch neu in den Betrieb eintretende Familienmitglieder bzw. bei Generationenwechsel in der Geschäftsführung: vor allem dann, wenn Mitarbeiter die fachliche oder soziale Kompetenz der Nachfolgeneration in Zweifel ziehen.
- Erhöhte Kündigungsgefahr bei länger schwelenden Konflikten mit einem Familienmitglied: vor allem dann, wenn Mitarbeiter zunehmend den Eindruck gewinnen, dass die Spannungen auch auf lange Sicht nicht zu lösen sind. Dies kann auch das Image des Familienunternehmens als attraktiver Arbeitgeber nachhaltig beschädigen, da die betroffenen Mitarbeiter von ihren schlechten Erfahrungen im Bekanntenkreis meist darüber erzählen.

**Fazit 2: Mitarbeiter neigen in Familienunternehmen dazu, ihre gewohnten Konfliktverhalten gegenüber Familienmitgliedern zu ändern: Sie tendieren zu passiven Verhaltensstrategien und meiden es – falls möglich – betriebliche Missstände, die durch das Fehlverhalten eines Familienmitglieds verursacht wurden, offen anzusprechen.**

Aus den qualitativen Interviews geht hervor, dass Mitarbeiter in Familienbetrieben grundsätzlich vorsichtiger und zurückhaltender sind, wenn es darum geht, Konflikte mit Familienmitgliedern gegenüber ihren Vorgesetzten zu erwähnen. Zudem fällt es manchen Mitarbeitern schwer, nicht erledigte Arbeitsaufgaben oder Pflichten bei Familienmitgliedern einzufordern. Darüber hinaus stellen Generationenwechsel und empfundene

Ungerechtigkeiten von Seiten der Familie immer auch eine berufliche wie emotionale Herausforderung für die betroffenen Mitarbeiter dar.

**Fazit 3: Die Größe und der organisatorische Reifegrad beeinflussen das Ausmaß der negativen Folgen, die durch die hervorgehobene Rolle von Familienmitgliedern entstehen können.**

Innerbetriebliche Spannungsfelder und die daraus hervorgehenden Konflikte lassen sich in Familienbetrieben sehr wohl mit dem speziellen familiären Hintergrund der Betriebe in Verbindung bringen. Ob und inwieweit diese tatsächlich zum Tragen kommen, bestimmt jedoch das jeweilige Familienunternehmen selbst. So ist sowohl in Großbetrieben mit hohem Professionalisierungsgrad als auch in innovationsfähigen Klein- und Mittelbetrieben zu sehen, dass zwischenmenschliche Konfliktpotenziale, die in jedem familiengeführten Unternehmen quasi systemimmanent sind, weniger zum Tragen kommen als anderswo.

Ob und inwieweit sich die hervorgehobene Rolle der Familienmitglieder auf das Unternehmen auswirkt, hängt also nicht zuletzt von der Größe und der Professionalität des Unternehmens ab. Im Gegensatz zu kleinen Familienbetrieben sind Großbetriebe zum Teil wesentlich mehr gefordert, ihre Strukturen an die betriebliche Komplexität anzupassen und ihre Abläufe entsprechend zu standardisieren. Dies kann mögliche negative Auswirkungen der hervorgehobenen Rolle von Familienmitgliedern abschwächen oder gar verhindern.

Aber auch Klein- und Mittelbetriebe sind durchaus in der Lage, das Zusammenspiel zwischen Familienmitgliedern und Mitarbeitern erfolgreich zu managen. Vor allem dann, wenn sie wichtige Professionalisierungsmaßnahmen im Rahmen ihrer Möglichkeiten und Notwendigkeiten erfolgreich umsetzen: beispielsweise durch Schaffung klarer Regeln, Verpflichtungen und Konsequenzen auch für Familienmitglieder oder die Etablierung einer Unternehmenskultur, in der Familienmitglieder und Mitarbeiter einander auf Augenhöhe begegnen, Konflikte offen ansprechen und rasch lösen.

**Fazit 4: Auch die Art des Konfliktes entscheidet über die Auswirkungen auf das Unternehmen.**

Betrachtet man die Ergebnisse der standardisierten Erhebung, so erhält man ein sehr konkretes Bild darüber, wie sich die unterschiedlichen Konfliktarten sowie deren Handhabung und Lösung in den Familienbetrieben auswirken.

Grundsätzlich lassen sich Konflikte in Familienbetrieben in persönliche Konflikte (z.B. Antipathie zwischen Personen im Betrieb), Sach- (z.B. Streit über betriebliche Ideen), Prozess- (z.B. widersprüchliche Ansichten über Arbeitsabläufe) und Rollenkonflikte (z.B. widersprüchliche Anweisungen von unterschiedlichen Personen) unterscheiden. Dabei wirken sich die verschiedenen Konfliktarten zum Teil sehr unterschiedlich auf die Leistungsfähigkeit und Innovationskraft der Betriebe sowie auf die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter aus:

- *Konflikte innerhalb der Familie schaden sowohl dem operativen Leistungsvermögen als auch der strategischen Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens*

Grundsätzlich wirken sich nur Konflikte innerhalb der Eigentümerfamilie direkt auf die operative Performance und strategische Entwicklungsfähigkeit der Familienbetriebe aus. Dabei zeigen vor allem persönliche Konflikte und Prozesskonflikte (z.B. gegensätzliche Ansichten über bestimmte Arbeitsabläufe) innerhalb der Eigentümerfamilie signifikant negative Auswirkungen auf die operative Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

Sachkonflikte hingegen spielen hier keine Rolle. Ein Grund dafür könnte sein, dass Konflikte über Sachthemen (z.B. unterschiedliche Ansichten über betriebliche Ideen) zu besser fundierten Entscheidungen führen, da Für und Wider möglicher Lösungen umfassender diskutiert werden. In Bezug auf die Entwicklung und Einführung von Service-Innovationen hingegen wirkt sich jeder innerfamiliäre Konflikt – egal ob persönlich, sach- oder prozessbezogen – signifikant negativ auf das Unternehmen aus.

- *Konflikte schwächen die emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen*

Persönliche Konflikte sowie Sach- und Prozesskonflikte zwischen Mitarbeitern untereinander oder zwischen Mitarbeitern und Familienmitgliedern sowie Rollenkonflikte in der Belegschaft wirken sich zwar nicht direkt auf die operative Performance und strategische Entwicklungsfähigkeit der Betriebe aus, sehr wohl aber auf die Mitarbeiterbindung. Konflikte am Arbeitsplatz senken die Zufriedenheit und verstärken die Jobwechselanstrengungen der Mitarbeiter. Somit lässt sich sagen, dass die Mitarbeiterbindung vor allem durch direkt am Arbeitsplatz stattfindende Konflikte – insbesondere durch Rollenkonflikte – beeinflusst wird. Eine effiziente Handhabung der beschriebenen Spannungsfelder kann sowohl das Leistungsvermögen und die Entwicklungsfähigkeit der Betriebe als auch die Mitarbeiterbindung stärken.

- *Familienbetriebe, die Konflikte rasch lösen und Mitarbeiter gerecht behandeln, sind meist leistungsstärker*

Konflikten liegen grundsätzlich immer Spannungsfelder zu Grunde. Als Spannungsfelder in den Familienbetrieben konnten die Themen Konfliktlösung im Betrieb, Skepsis gegenüber der nachfolgenden Familiengeneration, die Bevorzugung bestimmter Mitarbeiter durch die Familie sowie die gerechte Mitarbeiterbehandlung – unter Berücksichtigung der Arbeitserfahrung und Kompetenz der Mitarbeiter – identifiziert werden. Es zeigt sich, dass Familienbetriebe, die Konflikte schnell lösen, eine signifikant höhere Performance aufweisen. Dies gilt auch für Familienbetriebe, die ihre Mitarbeiter gerecht behandeln. Das Thema Gerechtigkeit umfasst dabei die Themen Verantwortung, Erfahrung, Arbeitsleistung sowie Stress und Belastungen der Mitarbeiter im Job. Auch der Umgang mit guten Mitarbeiterleistungen spielt hier eine Rolle.

- *Familienbetriebe, die Konflikte rasch lösen, Mitarbeiter gerecht behandeln und niemanden bevorzugen, sind meist innovationsfähiger*

Die Service-Innovationsfähigkeit hängt ebenfalls von schnellen Konfliktlösungskompetenzen und gerechter Mitarbeiterbehandlung ab. Hier zeigt sich zusätzlich, dass potenzielle Bevorzugungen von Mitarbeitern durch die Eigentümerfamilie ebenfalls negative

Auswirkungen nach sich ziehen können. Betriebe, in denen die Eigentümerfamilie manche Mitarbeiter bevorzugt, zeigen signifikant weniger Kompetenz in der Entwicklung und Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen.

- *Rasche Konfliktlösung, gerechte Behandlung der Mitarbeiter, ohne dabei jemanden zu bevorzugen und das Vertrauen der Belegschaft in die nachfolgende Familiengeneration fördern die Zufriedenheit der Mitarbeiter und stärkt deren Bindung an das Unternehmen.*

Auch die Jobwechselabsichten von Mitarbeitern hängen von der Handhabung der genannten Spannungsfelder ab: Behandeln Familienbetriebe Mitarbeiter gerecht und bevorzugen niemanden aus der Belegschaft, suchen Mitarbeiter weniger nach alternativen Stellenangeboten. Zudem beeinflusst auch die Einstellung der Mitarbeiter zur nachfolgenden Familiengeneration die Mitarbeiterzufriedenheit. Eine große Skepsis gegenüber der neuen Generation motiviert, sich aktiv nach alternativen Stellen am Arbeitsmarkt umzusehen.

Die Mitarbeiterbindung kann somit durch folgende Maßnahmen gefördert werden: Die Mitarbeiterzufriedenheit in den Familienbetrieben steigt, wenn diese in der Lage sind, Konflikte schnell zu lösen, Mitarbeiter nicht zu bevorzugen und gerecht in Bezug auf ihre Person und ihre Tätigkeit zu behandeln. Zudem zeigen Familienbetriebe, in denen die Mitarbeiter offen gegenüber nachfolgenden Familiengenerationen sind, eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit als in den Betrieben, wo dies nicht der Fall ist.

#### (e) Implikationen und Empfehlungen für Familienbetriebe

Um potenzielle Konflikte und Spannungsfelder in ihren Betrieben nachhaltig zu entschärfen, weisen die Projektergebnisse auf drei Hebel hin, wo Familienbetriebe im Tiroler Tourismus strategische ansetzen können:

- Der erste Hebel betrifft die Eigentümerfamilie, weil sich Spannungen zwischen den Familienmitgliedern stets direkt auf die Leistung und Innovationskraft des Betriebs auswirken.
- Der zweite Ansatz zielt auf die Schnittstelle zwischen Eigentümerfamilie und Belegschaft ab. Kommt es hier zu Konflikten, leidet nicht nur die Innovationsfähigkeit des Familienbetriebs sondern auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter und ihre Bindung zum Unternehmen.
- Der dritte Hebel setzt bei den Mitarbeitern an, da sich Spannungen und Konflikte innerhalb der Belegschaft ebenfalls negativ auf die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung auswirken können.

Im Folgenden werden nun – basierend auf den Ergebnissen des Projektes – eine Reihe konkreter Handlungsempfehlungen für diese drei Bereiche vorgestellt. Sie zielen darauf ab, den Umgang mit Konflikten und Spannungen so zu professionalisieren, dass sie schneller gelöst und konstruktiv genutzt werden können. Hierbei ist zu beachten, dass

nicht jede Empfehlung in jedem Betrieb umsetzbar ist beziehungsweise umgesetzt werden muss. Viel mehr sind die Familienbetriebe dazu angehalten, jene Handlungsempfehlungen aufzugreifen, die der Situation im Betrieb am besten Rechnung tragen.

### **Maßnahmen zur Lösung von Konflikten innerhalb der Eigentümerfamilie**

Die Ergebnisse des Forschungsprojekts weisen darauf hin, dass ein Großteil der Familienbetriebe keine Strukturen entwickelt hat, um mit Konflikten und Spannungen in der Eigentümerfamilie systematisch umzugehen. Und dies obwohl Konflikte in der Eigentümerfamilie große Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens haben. Das in Tirol am stärksten verbreitete Instrument dazu ist wohl der Familienrat. Wobei auch dieses Gremium nur in 43% der Familienbetriebe eingesetzt wird. Neben den notwendigen Strukturen fehlt es auch oftmals auch an standardisierten Prozessen zur Konfliktbewältigung: Wie können familiäre Konflikte beispielsweise im Familienrat konkret gelöst werden? Die folgenden Handlungsempfehlungen beziehen sich direkt auf diese Problematik.

#### *Handlungsempfehlung 1: Der Familienrat – ein geeignetes Forum zur nachhaltigen Lösung innerfamiliärer Spannungen*

Die Familienbetriebe müssen eine Struktur zur Behandlung von Konflikten schaffen und diese im Betrieb institutionalisieren. Das bedeutet, es sollte ein fix installiertes Gremium im Betrieb existieren, das sich regelmäßig trifft – zum Beispiel viertel- oder halbjährlich, wobei das Intervall von der spezifischen Situation im Betrieb abhängt. Ziel ist es, zwischenmenschliche Spannungen und Konflikte innerhalb der Familie offen anzusprechen und konstruktiv anzugehen. Der Familienrat, der bereits in rund 40% der Familienbetriebe existiert, kann diese Funktion durchaus übernehmen.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass in diesem Gremium nicht nur tagesaktuelle Probleme aufgeworfen werden. Vielmehr muss ein längerer Zeitraum betrachtet werden, der sowohl die Vergangenheit also auch die Zukunft berücksichtigt. So kann sichergestellt werden, dass auch strategische Herausforderungen und Ziele diskutiert und außer Streit gestellt werden können.

Im Familienrat sollten möglichst alle Generationen vertreten sein. Gerade die unterschiedlichen Erwartungen und Hoffnungen an einen künftigen Generationenwechsel sind oft Quell drohender Konflikte. Der Einbezug aller relevanten Familienmitglieder hilft, aufkeimende Konflikte rechtzeitig zu erkennen und anzugehen. Zudem führt das Einbeziehen aller betroffener Akteure meist zu einer höheren Akzeptanz der im Familienrat getroffenen Entscheidungen. Zusätzlich empfiehlt sich das Beiziehen einer externen Vertrauensperson, die kein besonderes Naheverhältnis zu jemandem in der Familie hat. Dies ermöglicht einen unvoreingenommenen Blick auf etwaige Spannungen und Konflikte innerhalb der Eigentümerfamilie.

*Handlungsempfehlung 2: Schaffung eines offenen Gesprächsklimas mit klaren, verbindlichen Kommunikationsregeln*

Nach dem sich Handlungsempfehlung 1 um das „Wo“ der Konfliktlösung dreht, geht es nun um das „Wie“. Ziel jedes Konfliktlösungsprozesses muss es sein, zwischenmenschliche Spannungen nicht per se zu vermeiden oder gar zu unterdrücken. Vielmehr brauchen Meinungen und Emotionen ausreichend Raum und Gehör. Nur so lassen sich Probleme offen darlegen, ohne dass die Situation eskaliert. Denn ein Verstehen der unterschiedlichen Perspektiven innerhalb der Familie ist ein wichtiger Grundstein für gemeinsam getragene Entscheidungen.

Darüber hinaus muss klar geregelt sein, wie Meinungen und Gefühle zum Ausdruck gebracht werden. Konflikte entstehen oftmals durch die Art, wie etwas gesagt wird. Das unter Handlungsempfehlung 1 beschriebene Gremium benötigt daher klare Kommunikationsregeln, die ein Klima der Offenheit und des gegenseitigen Respekts schaffen. Sie sorgen dafür, dass jedweder potenzielle Konflikt angesprochen werden kann. Dabei empfiehlt sich, über Herausforderungen und nicht über Probleme zu sprechen und das Augenmerk auf konstruktive Lösungsvorschläge und nicht auf Sündenböcke zu legen. Wichtig dabei: Die gemeinsam vereinbarten Regeln des Dialogs müssen ausnahmslos für alle gelten. Darüber hinaus sollten alle in der Familie im gleichen Maße zu Wort kommen können – unabhängig von der jeweiligen Position und Dominanz im Unternehmen.

Ist die Familiensituation besonders emotional aufgeheizt, können die verschiedenen Meinungen zu heiklen Streitthemen auch anonym zur Diskussion gebracht werden. Dazu eignet sich wiederum eine externe Vertrauensperson, welche den Prozess begleitet und moderiert.

*Handlungsempfehlung 3: Klare Regelung der Nachfolge und rechtzeitiges Einführen der neuen Generation in den Betrieb*

Da das Thema Nachfolge besonderes Konfliktpotenzial birgt, sollten Familienbetriebe möglichst frühzeitig dieses ansprechen und klare Regelungen festlegen. Dabei sind Fragen zu klären wie: Wer hat wann welche Aufgaben, Kompetenzen, Rechte und Pflichten im Unternehmen? Eine schriftliche und allgemein verbindliche Familienverfassung kann dazu hilfreich sein. Zudem sollte der Prozess, der die betriebliche Einführung neuer Familienmitgliedern regelt, schriftlich festgehalten werden. Hier gilt es beispielsweise festzulegen, welche Familienmitglieder wann in den Betrieb eingeführt werden und welche betrieblichen Arbeitsstationen sie in welcher Reihenfolge durchlaufen müssen.

*Handlungsempfehlung 4: Schaffung klarer Rollen- und Aufgabenverteilungen innerhalb Eigentümerfamilie*

Um Konflikte zu Sachthemen und Abläufen im Betrieb von vornherein zu vermeiden, ist es wichtig, klare Zuständigkeiten unter den Familienmitgliedern zu schaffen. Jedes Familienmitglied muss genau wissen, welche Aufgabengebiete und Entscheidungskompetenzen es hat und wofür jemand anderes zuständig ist. Auch ist zu klären, welche Konsequenzen Versäumnisse und Fehlverhalten nach sich ziehen. Strategisch relevante

Themen oder das Einholen von Meinungen zu gewissen Entscheidungen und Sachthemen sollten ebenfalls im Familienrat besprochen werden.

*Handlungsempfehlung 5: Professionelle Unterstützung – sich helfen lassen, ist ein Zeichen von Führungsstärke*

Erscheint ein Konflikt innerhalb der Eigentümerfamilie als unlösbar oder droht gar eine Eskalation, sollten Familienbetriebe professionelle Hilfe in Anspruch nehmen. In diesem Zusammenhang können entweder betriebswirtschaftliche Experten für Sach- und Prozesskonflikte oder auch psychologische Berater für zwischenmenschliche Konflikte zugezogen werden.

**Maßnahmen zur Lösung von Konflikten zwischen Eigentümerfamilie und Mitarbeiter**

Das Forschungsprojekt zeigt, dass es gerade für Mitarbeiter, die nicht der Eigentümerfamilie angehören, schwierig ist, Konflikte und Spannungen offen anzusprechen. Vor allem dann, wenn ein Mitglied der Eigentümerfamilie dabei mit involviert ist. Dies kann zu passivem Verhalten, nachlassenden Leistungen und zu einem mangelnden Informationsfluss im Unternehmen führen. Mit der Konsequenz, dass Probleme und Verbesserungspotenziale im Betrieb erst spät oder gar nicht erkannt werden. Die folgenden Handlungsempfehlungen beziehen sich direkt auf diese Problematik.

*Handlungsempfehlung 6: Aktives Fördern eines offenen Betriebsklimas ohne Ängste vor möglichen Konsequenzen*

Die Eigentümerfamilie muss Rahmenbedingungen für eine Gesprächskultur schaffen, wo die Sorgen, Ängste und Probleme der Mitarbeiter Platz finden. Ein Betriebsklima also, in dem jeder Mitarbeiter nicht nur Ideen und Vorschläge vorbringen, sondern auch betriebliche Schief lagen und Probleme offen ansprechen kann. Vor allem muss es möglich sein, dass Mitarbeiter auch Familienmitglieder konstruktiv kritisieren und deren Pflichten einfordern können. Es braucht ein offenes Miteinander auf Augenhöhe. Dies ist eine unabdingbare Grundvoraussetzung, um Konflikte und Spannungen zwischen Mitarbeiter und Familienmitglieder achtsam zu behandeln und zum Vorteil für das Unternehmen nutzbar zu machen.

*Handlungsempfehlung 7: Regelmäßige Meetings und unablässiges Verbessern der betrieblichen Kommunikationskultur*

Die Eigentümerfamilie muss sich bewusst sein, dass Mitarbeiterkritik fast immer konstruktiv und wohlwollend gemeint ist. Sowohl der direkte Vorgesetzte als auch die Geschäftsführung sollte die Belegschaft immer wieder auffordern, Probleme und Missstände im Betrieb offen anzusprechen. Auch und vor allem, wenn diese im Zusammenhang mit der Familie stehen. Dazu empfehlen sich regelmäßig Jour-fix-Meetings, bei denen nicht nur die üblichen Herausforderungen des Arbeitsalltags besprochen werden, sondern auch zwischenmenschliche Probleme und sonstige Schief lagen, die den Mitarbeitern Sorgen und Ängste bereiten. Natürlich braucht es auch dazu klare Regeln: Wie kann man Kritik konstruktiv artikulieren und wie sollte darauf reagiert werden? Um eine solch offene Betriebskultur dauerhaft zu etablieren, sollte auch über Kommunikations-

und Konflikttrainings, Incentives und Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentwicklung für Mitarbeiter nachgedacht werden.

*Handlungsempfehlung 8: Wahl einer Verbindungsperson zwischen Belegschaft und Eigentümerfamilie*

Gerade in größeren Betrieben sollten die Mitarbeiter und die Eigentümerfamilie gemeinsam eine Art Verbindungsperson bestimmen, die das Vertrauen der Mitarbeiter als auch der Eigentümerfamilie genießt. Viele Familienunternehmen haben langjährige Mitarbeiter in ihren Betrieben, die nicht nur großes Vertrauen der Eigentümerfamilie genießen, sondern auch das der Belegschaft. Eine solche Person kann bewusst als Verbindungsperson eingesetzt werden. Wichtig ist, dass die Stellung und Funktion dieser Person sowohl der Familie, den Mitarbeitern als auch ihr selbst klar ist. Darüber hinaus darf es keinesfalls zu irgendwelchen Begünstigungen kommen, welche die Glaubwürdigkeit dieser Verbindungsperson in Frage stellen würde. Ziel muss es sein, den Informationsfluss zwischen Mitarbeiter und Eigentümerfamilie auch bei heiklen Angelegenheiten sicherzustellen. Sobald aber Mitarbeiter negative Konsequenzen fürchten, wird dies nicht möglich sein. Eine Verbindungsperson kann hier Abhilfe schaffen, indem sie Beschwerden und Anliegen der Kollegen anonymisiert bei der Geschäftsführung oder beim Familienrat zur Sprache bringt.

*Handlungsempfehlung 9: Klare Aufgaben-, Kompetenz- und Zuständigkeitsbereiche für Familienmitglieder und Mitarbeiter*

Viele Konflikte entstehen durch unklare Arbeitsteilungen und Kompetenzüberschneidungen zwischen Mitarbeitern und Mitgliedern der Eigentümerfamilie. Familienbetriebe sollten daher klare Aufgaben-, Kompetenz- und Zuständigkeitsbereiche festlegen – und zwar sowohl für Mitarbeiter als auch für Familienmitglieder. Dabei ist auf genügend Freiheitsgrade für die Mitarbeiter zu achten, da dies die Zufriedenheit und somit die Bindung und die Leistung der Mitarbeiter stärkt.

*Handlungsempfehlung 10: Mitarbeiter müssen eindeutig wissen: Wer aus der Familie darf mir Weisungen geben, wer nicht?*

Rollenkonflikte entstehen oftmals durch widersprüchliche Anweisungen mehrere Familienmitglieder an die Mitarbeiter des Unternehmens. Meist liegen dem Rollen- und Kompetenzüberschneidungen innerhalb der Eigentümerfamilie zugrunde. Hier müssen Familienbetriebe Klarheit schaffen. Jedem Familienmitglied muss daher ein klar definiertes und überschneidungsfreies Kompetenz- und Aufgabengebiet zugeordnet werden. Darüber ist auch die Belegschaft zu informieren, damit sich Mitarbeiter notfalls darauf berufen können. Denn unterschiedliche Ansichten innerhalb der Eigentümerfamilie – beispielsweise was, wann, wie und von wem im Betrieb zu erledigen ist – dürfen nicht auf dem Rücken der Mitarbeiter ausgetragen werden.

*Handlungsempfehlung 11: Aktives Einbeziehen der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse, die sie betreffen*

Entscheidungen werden grundsätzlich stärker von Mitarbeitern mitgetragen, wenn sie am Entscheidungsprozess teilhaben können. Dies gilt auch für den Fall, dass ein Mitarbeiter eine andere Entscheidung bevorzugt hätte. Zudem können vor allem erfahrene Mitarbeiter oft auch wertvolle Einblicke in die Konsequenzen von Entscheidungen geben. Ein Einbeziehen der Mitarbeiter in betriebliche Entscheidungen kann daher auch zu qualitativ besseren Entscheidungen führen. Zudem wird der zeitliche Aufwand aufgrund des Einbeziehens der Mitarbeiter durch eine reibungslosere Implementierung der getroffenen Entscheidungen kompensiert.

*Handlungsempfehlung 12: Eine für Mitarbeiter transparente und nachvollziehbare Gestaltung des Nachfolgeprozesses*

Generationenwechsel in der Eigentümerfamilie lösen nicht selten ein Gefühl der Unsicherheit in der Belegschaft aus. Was wiederum auch zu einer Schwächung der Mitarbeiterbindung führen kann. Viele Familienbetriebe glauben, dass diese Spannungen eher zu vernachlässigen sind, da die nachrückende Generation meist schon seit einer längeren Zeit im Betrieb tätig ist: „Die Mitarbeiter müssten somit ohnehin bereits wissen, was auf sie zukommt.“ Dies ist aber meist nicht der Fall.

Vor allem, wenn langjährige Mitarbeiter bereits Vorgesetzte des Nachfolgers waren, können Spannungen entstehen, die nicht zu vernachlässigen sind. Nachfolgeprozesse müssen daher möglichst frühzeitig den Mitarbeitern kommuniziert werden. In diesem Zusammenhang geht es nicht nur darum zu kommunizieren, wer das Unternehmen wann übernimmt. Es müssen auch die Konsequenzen für die Mitarbeiter und das gesamte Unternehmen offengelegt werden: Wird es beispielsweise Änderungen in der Strategie oder Struktur des Betriebs geben? Hier ist vor allem die Nachfolgegeneration gefordert, ihre Pläne, Überlegungen und Absichten frühzeitig und möglichst klar mitzuteilen. Außerdem sollten sie immer auch ein offenes Ohr für die Bedenken, Ängste und Wünsche der Belegschaft haben.

- Der Generationenwechsel ist ein einschneidendes Ereignis für jeden Familienbetrieb. Darum sollten auch mehrere unternehmensinterne Veranstaltungen den Übernahmeprozess begleiten und diesen für alle im Unternehmen transparent machen. Die erste Veranstaltung dazu empfiehlt sich mindestens ein Jahr vor der tatsächlichen Übernahme. Dabei sollten die Ziele und Überlegungen der Familie offengelegt und die Bedenken und Meinungen der Belegschaft eingeholt werden. Die zweite Veranstaltung könnte sich mit der tatsächlichen Übernahme befassen. Dabei sollten die Pläne und handelnden Personen detailliert vorgestellt und ein erstes Commitment der Belegschaft eingeholt werden. Eine dritte und letzte Veranstaltung sollte spätestens nach einem Jahr die Übergabe des Unternehmens Revue passieren lassen, um etwaige Probleme und Konflikte, die im Zuge der Übernahme entstanden sind, lösen zu können.

*Handlungsempfehlung 13: Klare Regeln zur Belohnung, Vergütung und Beförderung von Familienmitgliedern und Mitarbeitern*

Ein sehr häufiges Thema im Zuge der Interviews waren Ungerechtigkeiten in den Bereichen Belohnung, Vergütung, Anerkennung und Beförderung. So gab es häufig die Wahrnehmung, dass Mitglieder der Eigentümerfamilie Anerkennung und Belohnungen erhalten, die eigentlich den Mitarbeitern gebühren. Gerechtigkeit ist also zentrales Thema für Mitarbeiter.

Familienbetriebe sollten sehr klare Regeln treffen für die Belohnung, Vergütung, Anerkennung und Beförderung - und zwar sowohl für Familienmitglieder als auch für Nicht-Familienmitglieder. Die Unternehmensführung muss sich bewusst sein, dass eine Bevorzugung von Familienmitgliedern die Einsatzbereitschaft der anderen Mitarbeiter stark schwächen kann. Belohnung und Anerkennung sollten den Teamgeist stärken und die Gerechtigkeit in den Mittelpunkt stellen – und nicht das Gegenteil bewirken. Darum empfiehlt sich, entsprechende Regelungen und Vereinbarungen unbedingt auch gemeinsam mit den Mitarbeitern zu entwerfen.

*Handlungsempfehlung 14: Berücksichtigung der Besonderheiten von Familienbetrieben in Mitarbeiterzufriedenheits- und Mitarbeiterengagement- Analysen*

Beispielsweise sollte anonym erhoben werden, wie Mitarbeiter mit Konflikten umgehen und ob sie diese auch offen zur Sprache bringen. Wird Fehlverhalten von bzw. Konflikte mit Familienmitgliedern nur ungern bzw. selten zur Sprache gebracht, ist dies bereits ein erstes Anzeichen, dass das Engagement und die emotionale Verbundenheit des Mitarbeiters abnehmen. Außerdem deutet dies auf einen geschwächten Informationsfluss von unten nach oben im Betrieb hin. In einer solchen Situation, in der sich die hervorgehobene Rolle der Familienmitglieder negativ auf den Betrieb auswirkt, läuft die Geschäftsführung Gefahr, dass sie betriebliche Probleme spät oder gar nicht erkennt.

**Maßnahmen zur Lösung von Konflikte in der Belegschaft**

Konflikte zwischen Mitarbeitern am Arbeitsplatz beeinflussen vor allem das Betriebsklima und die Mitarbeiterbindung. Die folgenden Empfehlungen beziehen sich daher direkt auf diese Problematik.

*Handlungsempfehlung 15: Schaffung eines offenen und kultivierten Miteinanders auch innerhalb der Belegschaft*

Die unter Punkt 2 beschriebene Handlungsempfehlung 6 ist auch auf das Gefüge innerhalb der Belegschaft auszudehnen. Den Mitarbeitern sollten die Vorteile eines offenen und respektvollen Klimas bewusstgemacht werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass grundlegende Regeln der Kommunikation eingehalten werden, um eine unnötige Emotionalisierung und Eskalierung von Konflikten zu verhindern.

*Handlungsempfehlung 16: Klare Aufgaben-, Kompetenz- und Zuständigkeitsbereiche für jeden einzelnen Mitarbeiter*

Klare Aufgaben-, Kompetenz- und Zuständigkeitsbereiche führen auch unter den Mitarbeitern zu weniger Konflikten. Sie sollten daher für jeden Mitarbeiter möglichst klar definiert und seinen persönlichen Fähigkeiten entsprechend zugeschnitten sein.

*Handlungsempfehlung 17: Einführung eines Jour Fixe auf Abteilungs- und/oder Betriebsebene (je nach Betriebsgröße)*

Regelmäßige Treffen (wöchentlich oder monatlich je nach Betriebssituation) ermöglichen es einerseits Konflikte und Spannungen anzusprechen, andererseits auch Verbesserungsvorschläge einzubringen. Führungspersonen fungieren in diesem Zusammenhang auch als Vertrauenspersonen, die es Mitarbeitern ermöglichen sollten, sensible Fragen anonym anzusprechen.

*Handlungsempfehlung 18: Einbeziehen von betroffenen Mitarbeitern in die Entscheidungsfindung*

Wie unter Punkt 2 Handlungsempfehlung 11 beschrieben, kann das Einbeziehen von Mitarbeiter in betriebliche Entscheidungen auch das Konfliktpotenzial innerhalb der Belegschaft reduzieren.

*Handlungsempfehlung 19: Einbeziehen von Mitarbeitern bei Personalentscheidungen*

Geht es um die Rekrutierung neuer Mitarbeiter oder um die Besetzung von Führungspositionen, sollten auch betroffene Mitarbeiter in die Entscheidung miteinbezogen oder zumindest befragt werden. Dies fördert ein gutes Gefüge zwischen den Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten. Die Mitarbeiter sollten daher zumindest die Möglichkeit haben, potenzielle Anwärter kennenzulernen. Dazu reicht oftmals ein kurzer Besuch in der Abteilung. Zudem sollten die Netzwerke der Mitarbeiter bereits in der Rekrutierungsphase genutzt werden, indem man Mitarbeiter bittet, offene Stellen in ihrem Freundes- und Bekanntenkreis bekannt zu machen.

*Handlungsempfehlung 20: Klare Regelungen zur Belohnung, Vergütung und Beförderung*

Gerechtigkeit spielt für Mitarbeiter eine große Rolle. Daher müssen Familienbetriebe klare Regeln für die Belohnung, Vergütung und Beförderung entwickeln. Diese müssen jedem Mitarbeiter bekannt sein und auch eingehalten werden. Grundsätzlich sollte man sich bei solchen Regelungen auf Teamebene einigen.

*Handlungsempfehlung 21: Maßnahmen zur Stärkung des Wir-Gefühls im Unternehmen*

Gemeinsame Aktivitäten wie Betriebsausflüge in der Zwischensaison stärken das Wir-Gefühl im Unternehmen. Dadurch können Konfliktpotenziale verringert und die Lösung von auftretenden Konflikten an sich vereinfacht werden.

## LITERATUR

Anderson, C.K. (2009). The billboard effect: online travel agent impact on non-OTA reservation volume. *Cornell Hospitality Report*, 9 (16), 6-9.

Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18 (4), 467-472.

European Commission, (2009). Final Report of the Expert Group – Overview of family-business-relevant issues: Research, networks, policy measures and existing studies. <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10388/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>

Peters, M. & Kallmuenzer, A. (2018). Entrepreneurial orientation in family firms: the case of the hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 21 (1), 21-40.

Strobl, A., & Peters, M. (2013). Entrepreneurial reputation in destination networks. *Annals of Tourism Research*, 40, 59–82.