

IST DER RUF ERST RUINIERT ...

FÜNF ACHTSAMKEITSPRAKTIKEN ZUR VERMEIDUNG VON KRISEN UND SKANDALEN IN FAMILIENUNTERNEHMEN

VON PROF. DR. GABRIELA LEIß, LENA LEIFELD, PROF. DR. ANITA ZEHRER

ABSTRACT

Familienunternehmen denken langfristig und gelten in der Öffentlichkeit als werte- wie auch moralfest, wodurch sie eine höhere Glaubwürdigkeit haben und ihnen deutlich mehr Vertrauen als ihren nicht-familiengeführten Pendanten entgegengebracht wird. Treten jedoch unerwartete Turbulenzen wie eine Krise oder ein Skandal auf, können über viele Jahre eingespielte Praktiken an ihre Grenzen stoßen. Im Rahmen eines angewandten Forschungsprojekts haben wir deshalb untersucht, wie Familienunternehmen mit Skandalen umgehen und welche Strategien sie einsetzen, um diese einzudämmen bzw. zu vermeiden. Auf Basis von empirischen Erkenntnissen werden im nachfolgenden Beitrag fünf Achtsamkeitspraktiken zur Vermeidung von Krisen und Skandalen in Familienunternehmen vorgestellt und diskutiert.

I. Skandale in Familienunternehmen

Familienunternehmen verfügen über einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil: Ihre nachhaltige Werteorientierung gepaart mit langfristigem Denken und Handeln sind ausschlaggebend dafür, dass Konsumenten ihnen deutlich mehr Vertrauen als ihren nicht-familiengeführten Pendanten entgegenbringen.¹ Auch die Tatsache, dass die Familie mit ihrem Namen hinter dem Unternehmen steht, erhöht die Glaubwürdigkeit und zahlt damit positiv auf das Reputationskonto ein.² Doch über viele Jahre eingespielte Praktiken stoßen spätestens dann an ihre Grenzen, wenn es zu unerwarteten Ereignissen und Störfällen kommt, die neue Lösungsansätze fordern.³ Wie schnell bei mangelndem Krisenmanagement aus einem vertuschten Missstand ein irreparabler Imageschaden werden kann, belegt die Dieselaffäre von VW ebenso wie der Fleischskandal von Tönnies.

Interessanterweise spiegelt sich das mediale und politische Interesse an Skandalen in der Familienunternehmensforschung bisher kaum wider.

Doch was steckt überhaupt hinter dem Phänomen „Skandal“?

1. Das Wort Skandal stammt vom griechischen Skandalon, das gleichbedeutend ist mit „Ärgernis“ oder „Anstoß“.⁴ Im Alltag verbindet man damit ein moralisches Fehlverhalten und rechtliche Normverstöße.⁵ Welches Verhalten als „fehlerhaft“ bewertet wird, hängt von den jeweils kulturell und historisch bedingten Wert- und Normvorstellungen ab. Wie Krisen sind Skandale existenzbedrohend, unvorhersehbar und zeitlich begrenzt.⁶ Für die Entstehung eines Skandals sind darüber hinaus folgende Faktoren ausschlaggebend: Zunächst muss der Missstand „man-made“ und nicht durch höhere Gewalt oder Zufall entstanden sein, d.h., es gibt einen oder mehrere Verantwortliche, die auch anders hätten handeln können. Aus einer persönlichen Verfehlung wird jedoch erst dann ein Skandal, wenn die Schuldigen öffentlich am Pranger stehen.⁷ Massenmedien verleihen dem Fall eine breite Aufmerksamkeit und tragen durch ihre Berichterstattung maßgeblich zur Skandaleskalation bei. Aus subjektiver Betroffenheit und Empörung wird schnell allgemeine Ablehnung, die sich nicht nur gegen den oder die Täter, sondern gegen das ganze Unternehmen, die Eigentümer oder sogar die gesamte Branche richten kann.⁸

1 Vgl. Edelman Trust Barometer (2019).

2 Vgl. pFIFig (2015).

3 Vgl. ausführlicher dazu Leiß (2014; 2019).

4 Vgl. Kepplinger (2019).

5 Vgl. Ebbinghausen/Neckel (1989) sowie Raitzel et al. (2009).

6 Vgl. Zehrer/Raich (2021).

7 Vgl. Hondrich (2002); auch Thompson (2013) und Kepplinger (2018).

8 Vgl. Schuh/Holz Müller (1994), Zehrer et al. (2020).

INHALT

- I. Skandale in Familienunternehmen
- II. Achtsamkeitspraktiken zur Skandalprävention
 - 1. Früherkennung von Fehlern
 - 2. Vermeiden vorschneller Erklärungen
 - 3. Sensibilität für betriebliche Abläufe
 - 4. Trainieren von Flexibilität und Resilienz
 - 5. Verlagern von Entscheidungskompetenzen
- III. Fazit

Fünf Prinzipien zur Skandalvermeidung in Familienunternehmen

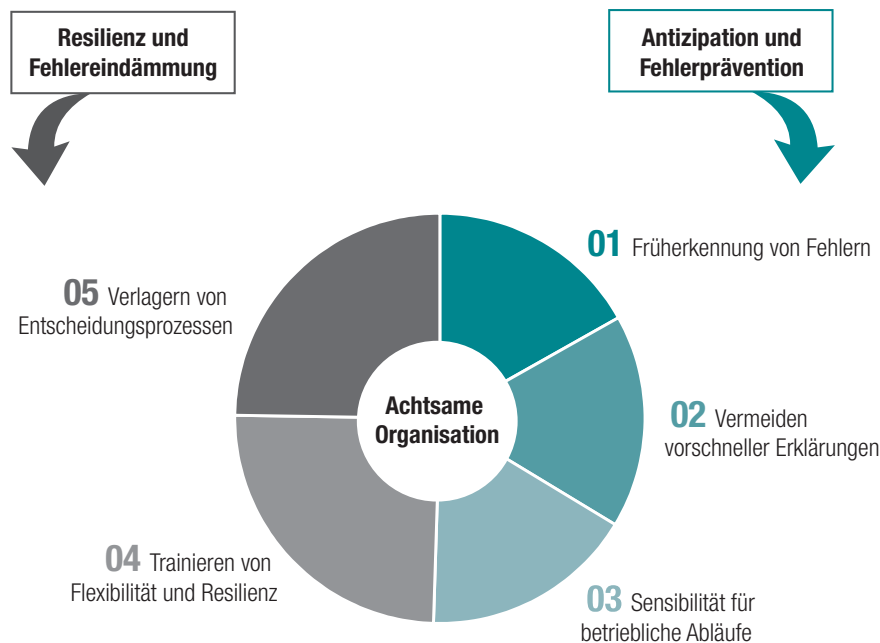


Abb. 1; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Weick/Sutcliffe (2016)

2. Für die Skandalbewältigung hat es sich als nützlich erwiesen, zwischen personen-, produkt- und unternehmensbezogenen Skandalen zu unterscheiden, die jeweils eigene Methoden erfordern. So sind im Falle von Veruntreuung oder Bestechung vor allem Werkzeuge des Personalmanagements zielführend. Bei Produktionsmängeln kommen vorrangig professionelles Fehlermanagement, Rückholaktionen und qualitätssichernde Maßnahmen zum Einsatz. Zielt die Negativpresse auf das gesamte Unternehmen ab, stehen Strategie und Werte auf dem Prüfstand. Bei Branchenskandalen bewährt sich ein konzentriertes Vorgehen mit anderen betroffenen Unternehmen, gestützt auf valide Daten und Informationen.⁹
3. Schließlich spielt auch der zeitliche Verlauf eines Skandals eine wichtige Rolle für die Planung geeigneter Interventionen. Wenn bereits ein Skandal eingetreten ist, kommen neben Sofortmaßnahmen Pressekonferenzen und Medienmonitoring zum Einsatz. Getreu dem Motto „Nach dem Skandal ist vor dem Skandal“ gehen die anschließende Aufarbeitung und Prävention fließend ineinander über. Lernen aus Fehlern und proaktive Risikoidentifikation sind ebenso wichtig wie eine offene und ehrliche Kommunikation nach innen und außen.¹⁰

Da Skandale sich von anderen Krisenformen vor allem durch ihren hohen Öffentlichkeitsbezug und die subjektive Schuldzuschreibung unterscheiden, stellt sich die Frage, wie Unternehmen durch das Erkennen von Frühsignalen rechtzeitig

gegensteuern können. Wie sich in unseren qualitativen Interviews¹¹ gezeigt hat, weisen Familienunternehmen aufgrund ihrer engen Verbindung zwischen dem Unternehmen und der Eigentümerfamilie auch Besonderheiten im Umgang mit Skandalen auf. Häufig steht die für viele Familienunternehmen typische Kontinuität, gepaart mit Tradition, Hierarchie und Erfolg, dem Organisieren flexibler Prozesse erst einmal im Weg. Statt auf Früherkennung wird auf altbekannte Muster gesetzt; statt Fehler als Anlass für innovative Lösungen zu nutzen, wird Altbewährtes fortgeschrieben. Die meist wenig reflektierte Gemengelage aus Führung, Familie und Eigentum macht die Auseinandersetzung mit disruptiven Ereignissen nicht unbedingt leichter. Für die Vermeidung von Skandalen braucht es jedoch in erster Linie eine Haltung, die sich der Ambivalenz zwischen Bewahren und Erneuern bewusst ist, also widersprüchliche Informationen zulässt und für die Veränderung von Routinen und Entscheidungen nutzt.¹²

II. Achtsamkeitspraktiken zur Skandalprävention

Doch wie lässt sich das Unerwartete organisieren und managen? Die Organisationsforschung hat sich eingehend damit beschäftigt, wie sich Hochsicherheitsorganisationen („High Reliability Organizations“, kurz: HROs), die mit einem hohen Risikopotenzial konfrontiert sind, auf Extremsituationen vorbereiten und Strategien für den Umgang mit Anomalien »

⁹ Vgl. Schuh/Holzmüller (1994), Zehrer et al. (2020).
¹⁰ Vgl. Zehrer/Leiß (2020); auch Leiß/Zehrer (2018).

¹¹ Das Sample umfasste drei Unternehmensberaterinnen und -berater, fünf Medien- und Kommunikationsexperten sowie zwei Familienunternehmerinnen und war Teil eines von der EQUA-Stiftung geförderten Forschungsprojekts.
¹² Vgl. Leiß (2014; 2019).

entwickeln.¹³ Wie sich gezeigt hat, unterscheiden sich HROs von linear-mechanistischen Organisationen darin, dass sie zwar versuchen, auf der Basis von Detailwissen Risiken so weit wie möglich zu kontrollieren, dabei aber gleichzeitig Prinzipien zur „Früherkennung“ von unvorhergesehenen Störfällen zu etablieren. Im Fokus ihres Handelns stehen Achtsamkeit, Lernen und Selbstorganisation, was sie zu frühen Vorreitern eines VUCA-tauglichen Managementansatzes macht.¹⁴ Im Folgenden zeigen wir, welchen Nutzen die von HROs entwickelten Metapraktiken für die Eindämmung und Vermeidung von Krisen und Skandalen in Familienunternehmen stiften können.

1. Früherkennung von Fehlern

Das erste und vielleicht wichtigste HRO-Prinzip ist die kontinuierliche Beschäftigung mit Fehlern, da diese erste Anzeichen für größere Probleme sein können. Dazu gehört, selbst minimale Abweichungen ernst zu nehmen und sich mögliche Konsequenzen bewusst zu machen. HROs sehen in Fehlern wichtige Informationsquellen und nicht unerfreuliche, durch menschliches Verhalten verursachte Störungen. Um die zugrunde liegenden Zusammenhänge und Folgen möglichst genau zu verstehen, werden alle jeweils verfügbaren Perspektiven eingeholt. Eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Mitarbeitende ihre Beobachtungen teilen, ist, dass sie gehört werden und keine persönlichen Nachteile befürchten müssen.¹⁵

Zahlreiche Familienunternehmen sehen sich allerdings dem Druck ausgesetzt, erfolgreich zu sein, weshalb Fehler eher „unter den Teppich gekehrt“ (I7) werden. Fehler können in Unternehmen passieren; problematisch ist, wenn sie nicht bereinigt werden. Werden Fehler nicht angesprochen, kann dies mit dramatischen Folgen für das Unternehmen einhergehen (I7).

Ein Frühwarnsystem und eine Fehlerkultur können den Unternehmen helfen, Probleme rechtzeitig zu erkennen und zu lösen (I2, I4). Fehler müssen nicht nur wahrgenommen, sondern auch vonseiten interner und externer Stakeholder gemeldet werden. Der Mitarbeiter darf keine Angst vor Sanktionen haben, sondern muss Fehler benennen dürfen. Vertrauen, dass die Fehlermeldung zu einem positiven Output führt, ist in diesem Zusammenhang essenziell. Ein Interviewpartner bringt es folgendermaßen auf den Punkt:

„Falls sich irgendwo etwas abzeichnen sollte, gelangt das dann auch sehr, sehr schnell an die richtige Stelle, weil die Leute den Mut haben, das auch weiter zu melden, und sich zum Teil auch über Hierarchien hinwegsetzen und sagen, na gut, mir ist wichtig, dass es auch jemand weiß, der es dann auch entscheiden

oder weiterverfolgen kann (...). Es braucht Vertrauen nicht nur innerhalb des Unternehmens, sondern auch aufgrund von langfristigen Lieferantenverbindungen und aufgrund von langfristigen Kundenverbindungen.“ (I2)

2. Vermeiden vorschneller Erklärungen

Vor allem in unsicheren Situationen liegt es in der Natur des Menschen, sich auf einfache und bereits erprobte Lösungen zu verlassen. HROs sind sich der Problematik des „schnellen Denkens“¹⁶ bewusst und versuchen deshalb, die Komplexität bei Bedarf zu erhöhen. Es gilt abzuwägen, wann Vereinfachung und wann komplexere Überlegungen sinnvoll sind (I4). Anders als in klassischen Organisationen steht Effektivität dabei nicht immer an erster Stelle.

Durch die enge Verbindung der zwei unterschiedlichen Systeme Familie und Unternehmen spielt Komplexität in Familienunternehmen eine entscheidende Rolle. Probleme, Fehler oder Konflikte können sich von einem System auf das andere übertragen.

„Das Spezifische an Familienunternehmen ist ja immer, dass sie anfällig sind auf Themenbereiche ganz im unternehmerischen Sinn und anfällig auf Themen, die in der Familie liegen, und dass es aber nie so ganz klar ist, was gehört denn jetzt wo hin.“ (I2)

Familienunternehmen sollten sich des emotionalen Konfliktpotenzials bewusst sein und wissen, worauf sie achten müssen (I8). Besonders in Familienunternehmen, die schon seit mehreren Generationen bestehen, werden lang etablierte Handlungspraktiken nicht mehr reflektiert. Je verzweigter, desto intransparenter werden Familienunternehmen, wobei das Vertrauen zwischen den einzelnen (Familien-)Mitgliedern mit zunehmender Größe tendenziell abnimmt. Um komplexe Interpretationen zu ermöglichen, braucht es Kommunikation, Vertrauen und Offenheit innerhalb des Unternehmens (I7). Achtsamkeit für Details entsteht durch Zusammenarbeit in heterogenen Teams, in denen Mitarbeitende aus verschiedenen Fachgebieten ihre Sichtweisen teilen und alternative Bezugsrahmen entwickeln. Um mit Unterschieden und Widersprüchen angemessen umgehen zu können, müssen die Beteiligten neben ausgeprägter Dialog- und Konfliktfähigkeit auch über Offenheit und Reflexionskompetenz verfügen.¹⁷ Die Erstellung von Handlungsmaximen braucht einen ganzheitlichen Ansatz, mit dem vorschnelle Erklärungen vermieden werden können.

Interviewpartner zehnt stuft die Auswirkungen eines Fehlverhaltens, insbesondere durch ein Familienmitglied, massiv ein: *„Ein Familienunternehmer, der gleichzeitig auch das Unternehmen leitet, verursacht so einen Schaden, da ist es für meine Begriffe wesentlich schwerer, der kann zwar sagen, ich*

¹³ Vgl. Mack et al. (2016).

¹⁴ Vgl. Weick/Sutcliffe (2016).

¹⁵ Vgl. Weick/Sutcliffe (2016).

¹⁶ Vgl. Kahneman (2012).

¹⁷ Vgl. Weick/Sutcliffe (2016).

Achtsamkeitspraktiken zur Skandalprävention in Familienunternehmen	
1. Früherkennung von Fehlern	Wie kann es zu Fehlern kommen? Hat das Unternehmen eine „Fehlerkultur“? Werden Fehler von Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten gemeldet? Was passiert, wenn Fehler gemeldet werden, und wird die Aufmerksamkeit auf die Fehler gerichtet? Können Mitarbeiter mit Vorgesetzten offen über Probleme sprechen?
2. Vermeiden vorschneller Erklärungen	An welcher Stelle sind komplexe Erklärungen notwendig? Muss die Familienmaxime mit komplexeren Erklärungen ergänzt werden? Inwieweit werden Abläufe als selbstverständlich angenommen? In welchem Ausmaß wird der Status quo hinterfragt?
3. Sensibilität für betriebliche Abläufe	An welcher Stelle im Unternehmen gibt es Probleme? Bemühen sich die Familienmitglieder und Mitarbeiter um Feedback über Probleme? Können Prozesse optimiert werden? Wo gibt es blinde Flecken im Unternehmen? An welcher Stelle muss an der Unternehmenskultur gearbeitet werden?
4. Trainieren von Flexibilität und Resilienz	Lernen Familienmitglieder und Mitarbeiter aus ihren Fehlern? Sind Erfahrungen und Ausbildung der Mitarbeiter für ihren Aufgabenbereich ausreichend? Haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, sich weiterzubilden? Ist das Unternehmen fähig, in Krisen schnell und flexibel zu reagieren?
5. Verlagern von Entscheidungskompetenzen	Passen Kompetenzen und Aufgaben der Unternehmensmitglieder zusammen? Wird externe Expertise benötigt? Werden Entscheidungen je nach Kompetenz getroffen? Werden Aufgaben und Entscheidungen abgegeben?

Tab. 1: Fünf Achtsamkeitspraktiken zur Skandalprävention in Familienunternehmen; Eigene Darstellung in Anlehnung an Weick/Sutcliffe (2016)

ziehe mich aus dem Geschäft zurück und setze einen Manager rein, aber die Firma Mayer oder die Firma ‚weiß nicht was‘ bleibt die Firma Mayer und der Name bleibt untrennbar mit diesem Eigentümer oder Manager verbunden, der diesen Schaden verursacht hat.“ (I10)

Aus diesem Grund müssen in solchen Situationen sofort Maßnahmen ergriffen werden. Dies kann z.B. bedeuten, dass Familienmitglieder aus dem Unternehmen entfernt werden müssen, wenn sie sich nicht an die Regeln halten. Auch derartig komplexe Situationen sollten in die Familienmaxime einbezogen werden, um auf konkrete Regeln zurückgreifen zu können.

3. Sensibilität für betriebliche Abläufe

Das dritte Leitprinzip ermöglicht HROs, Praktiken zu entwickeln, die die Aufmerksamkeit auf das Hier und Jetzt lenken, also weg vom abstrakten Organisieren und hin zum operativen Handeln, ohne dabei jedoch die langfristige Strategie aus den Augen zu verlieren. Schnelle, kurze Feedbackschleifen sollen ebenso wie der kontinuierliche Austausch zwischen Führung und Mitarbeitenden dazu beitragen, blinde Flecken sowie Selbstzufriedenheit zu verringern und stattdessen ein möglichst umfassendes Bild der Realität zu erzeugen. Durch permanentes Reflektieren und Hinterfragen steigt die Veränderungsbereitschaft auf Basis einer agilen und wachsamten Planung.¹⁸

In der Skandalprävention spielt Mitarbeiterfeedback eine große Rolle, weil es hilft, blinde Flecken im Unternehmen

zu erkennen. Unterschiedliche Ansichten helfen dem Unternehmen dabei, sich weiterzuentwickeln (I1). Regelmäßige Mitarbeitermeetings können dazu beitragen, sich auszutauschen und Probleme schnell zu erkennen (I3). Handlungen müssen immer reflektiert werden – dazu gehört z.B. das Infragestellen von bereits etablierten Routinen (I3). Durch eine achtsame Unternehmenskultur werden schnelle Reaktionen befördert, was dazu beiträgt, negativen Entwicklungen vorzubeugen.

Skandale gehen häufig mit Tabus einher, die innerhalb der Familie ausgeblendet werden. Dies können beispielsweise „heikle“ Themen wie Macht und Geld (I1, I5), Korruption (I8, I9) oder Probleme innerhalb der Unternehmerfamilie (I1) sein. Das Ansprechen eines Tabus ist besonders in einem Familienunternehmen eine große Aufgabe und benötigt eine entsprechende Unternehmenskultur (I1, I3). Interviewpartner vier beschreibt deren Relevanz folgendermaßen:

„Ich kann dafür sorgen, dass es eine gute erfolgreiche Kommunikation gibt (...) es muss möglich sein, dass es jeder und jede im Unternehmen benennt (...) ohne dass man geköpft wird, sondern ganz im Gegenteil, das ist jetzt super, dass du das benennst, jetzt können wir was ändern.“ (I4)

Durch Kontrollen (I10) und viel „Fingerspitzengefühl für Probleme“ (I5) können negative Entwicklungen verhindert werden. Es ist wichtig, innerhalb des Unternehmens erste Signale für Konflikte oder andere „problematische“ Entwicklungen zu erkennen. Werden Prinzipien z.B. im Familienkreis nicht eingehalten, muss sofort eingeschritten werden, um das Ausmaß so gering wie möglich zu halten (I6). In diesem Zusammenhang ist ein Regelhandbuch essenzi- ➤

18 Vgl. Weick/Sutcliffe (2016).

ell. Ein konkreter Plan hilft dabei, zu wissen, wie sich die Familienmitglieder in bestimmten Situationen zu verhalten haben (I3, I4, I5, I6, I7, I9) – dies kann die Einbindung angeheirateter Personen oder Probleme bei der Unternehmensnachfolge betreffen (I7).

4. Trainieren von Flexibilität und Resilienz

Bei dieser ebenso wie bei der fünften Praktik geht es um den Umgang mit bereits eingetretenen Fehlern für den Fall, dass die Präventionsmaßnahmen nicht erfolgreich waren. Auch hier lässt sich ein Skandal noch wirkungsvoll eindämmen.¹⁹ Für die Bewältigung von Krisen braucht es jedoch genau die Qualitäten, die für die Prävention nur bedingt hilfreich sind: etablierte Routinen. In Trainings und Simulationen geht es deshalb vorrangig darum, flexibel verschiedene Lösungsszenarien zu entwickeln und improvisieren zu können. Nach dem Einsatz schnell zum Normalzustand zurückzukehren stärkt die Widerstandskraft ebenso wie die bewusste Reflexion des Ereignisses.²⁰

Die Fehlerintervention ist wichtig, um die Auswirkungen eines Skandalfalles auf das Familienunternehmen so gering wie möglich zu halten (I3, I7, I9). Um weitreichende Schäden zu verhindern, müssen Fehler entsprechend schnell korrigiert werden. Problematisch ist, dass viele Familienunternehmen zu starr sind und langsam reagieren. In einem der Interviews wird die Situation mit einem Boxkampf verglichen:

„(...) das ist so wie in einem Boxkampf, wenn du voll ins Gesicht bekommst (...) und wenn du die Hände nicht rauf machst und zurückschlägst, kriegst du noch eine und noch eine und irgendwann liegst du am Boden und bist hinüber. Das heißt, du musst dich aus dieser Situation selber befreien. Du musst aktiv werden und die meisten denken sich einfach, nein, ich tue jetzt nichts. (...)“ (I8)

Deshalb sollte die Flexibilität noch mehr trainiert werden, um schnell wieder den „Normalzustand“ zu erreichen und den Blick nach vorne richten zu können (I8). *„Man kann einen Skandal nicht immer verhindern, aber man kann sehr gut darauf vorbereitet sein, durch Maßnahmen und Trainings, man muss professionell aufgestellt sein.“ (I9)*

Familienunternehmen können in Skandalfällen häufig besser reagieren, weil sie innerhalb und außerhalb des Unternehmens hohes Vertrauen genießen (I2). Die Loyalität dem Unternehmen gegenüber ist bei Familienunternehmen tendenziell stärker, da man häufig schon über Generationen hinweg mit dem Unternehmen verbunden ist. Eine gute Zusammenarbeit in der Familie kann das Unternehmen

widerstandsfähiger machen (I3). Durch das Commitment der Unternehmerfamilie kann das zerstörte Vertrauen leichter wiederaufgebaut werden. Reflexion, Weiterentwicklung und Aufarbeitung nach einem Skandal sind wichtig, um ähnliche Fehler zukünftig zu vermeiden (I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8). Die Familienunternehmen müssen sich mit dem Anlassfall auseinandersetzen, um zu verstehen, warum die Signale nicht erkannt wurden (I3).

5. Verlagern von Entscheidungskompetenzen

Eine wichtige Maxime von HROs lautet, dass Entscheidungen dort getroffen werden sollen, wo im Moment der Entscheidung das größte Wissen und der beste Überblick vorhanden sind. Dies kann nur gelingen, wenn die hierarchische Autorität nicht über fachlicher Kompetenz steht. In Extremsituationen muss es folglich möglich sein, die Entscheidungskompetenz flexibel nach unten zu verlagern, während in Normalsituationen die Vorteile der Hierarchie genutzt werden können. Da das Verhaltensrepertoire in Stresssituationen meist wenig flexibel ist, braucht auch diese Praktik regelmäßige Übung.²¹

In Familienunternehmen nehmen die einzelnen Familienmitglieder meist eine bedeutende Rolle ein, weshalb die meisten Entscheidungen innerhalb der Familie getroffen werden. In den Interviews wurde betont, dass Familienunternehmen oft von einem Patriarchen geführt werden, der die Verantwortung nicht abgeben und wichtige Entscheidungen selbst treffen möchte (I7). Um einen Skandal möglichst schnell einzudämmen, ist jedoch *„die Übereinstimmung oder das Zusammenarbeiten von der Spitze her und vom C-Level her bis hinunter zu den einzelnen Führungsstrukturen“ (I6)* von besonderer Relevanz. Eine gute Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Bereichen kann eine positive Aufarbeitung bewirken (I6).

Eines der größten Probleme während eines Skandalfalles liegt im Führungsverhalten und dessen Auswirkungen. *„Der Skandal ist immer dort am gefährlichsten, wo die Handlungsmöglichkeit und die Entscheidungsfähigkeit von Personen besonders groß sind, weil natürlich dadurch auch die Größe des Skandals größer wird“ (I8)*. Nicht nur Führungspersonen, sondern auch Mitarbeiter müssen als entscheidungsfähig angesehen werden (I5). In derartigen Situationen braucht man eine Person mit den nötigen Kompetenzen, *„die den Hut aufsetzt und den Weg voranschreitet, dass alle den gleichen Weg gehen“ (I7)*. Sollte der Skandal innerhalb des Unternehmens nicht gelöst werden können, wird von allen Interviewteilnehmern empfohlen, Experten von außen in das

¹⁹ Vgl. Chrisman et al. (2011).

²⁰ Vgl. Zehrer/Leib (2019); vgl. Weick/Sutcliffe (2016).

²¹ Vgl. Weick/Sutcliffe (2016).

Unternehmen zu holen. Dies können je nach fehlender Expertise und Situation Mediatoren, Berater oder PR-Spezialisten sein. Externes Fachpersonal bringt viel Erfahrung und Wissen mit, gleichzeitig kann das Problem aus einem objektiven Blickwinkel beleuchtet werden (I1, I3). Dadurch können Konflikte auch auf einer emotionalen Ebene angesprochen werden, die sonst vielleicht innerhalb der Familie nicht besprochen worden wären (I3).

In einem Skandalfall sollte jeder Mitarbeiter sein Wissen, seine Talente und Erfahrungen einbringen, um richtige Entscheidungen zu treffen. Um schnelles und flexibles Reagieren in Stresssituationen zu gewährleisten, können Verantwortungsbereiche und Kompetenzen verschriftlicht werden.

III. Fazit

Eine der zentralen Stärken von Familienunternehmen gegenüber Nicht-Familienunternehmen besteht darin, dass durch die enge Verzahnung von Familie und Betrieb die Führung gleichermaßen von sachlichen und emotionalen Motiven geleitet wird.²² Zudem spielt die langfristige Zielsetzung, dem familiären Wunsch gemäß das Unternehmen als solches zu erhalten und an die nächste Generation weiterzugeben, eine wesentliche Rolle.²³ Das unternehmerische Handeln in Familienunternehmen ist daher stark von Werten geprägt, wodurch Familienunternehmen oft Sympathieträger sind.²⁴

Tritt nun eine Ausnahmesituation, eine Krise, ein Skandal ein, sehen sich Familienunternehmen, bedingt durch ihre charakteristischen Merkmale, mit großen Herausforderungen konfrontiert. „Krisen sind unvorhersehbar, unvermeidbar und verändern die Rahmenbedingungen für Unternehmen oft grundlegend und nachhaltig.“²⁵ Jede Krise birgt die Gefahr, die internen und externen Strukturen einer Organisation zu schädigen, wenn darauf nicht reagiert wird.²⁶ Die notwendigen Entscheidungen und Handlungen setzen bestimmte Fähigkeiten der zuständigen Personen, insbesondere der Unternehmerfamilie, voraus, wie etwa jene zur überzeugenden und klaren Kommunikation in Verbindung mit einer konsequenten Zielorientierung, Sensibilität und Empathie sowie Transparenz.²⁷ Gefragt ist Krisenmanagement mit klaren Strukturen und Prozessen.

Mit entsprechender Vorbereitung lassen sich Ausnahmesituationen gut beherrschen und können Familienunternehmen auch gestärkt aus einem Skandalfall hervorgehen. Die

fünf Prinzipien der Achtsamkeit sollen insgesamt zu mehr Zuverlässigkeit führen und somit einen Beitrag zur Skandalprävention leisten. Dabei wird einerseits mit den ersten drei Prinzipien eine Antizipation und andererseits mit den letzten beiden eine Resilienz bzw. Fehlereindämmung erreicht. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die fünf Achtsamkeitspraktiken zur Skandalprävention in Familienunternehmen. Die angeführten Fragen können Familienunternehmen dabei unterstützen, blinde Flecken in den einzelnen Bereichen zu erkennen und Verbesserungsbedarf aufzeigen. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

Achleitner, A.-K./Kaserer, C./Günther, N./Volk, S. (2011):

Die Kapitalmarktfähigkeit von Familienunternehmen. Unternehmensfinanzierung über Schuldschein, Anleihe und Börsengang. München: Stiftung Familienunternehmen.

Ashcroft, L. S. (1997):

Crisis management – public relations. In: *Journal of Managerial Psychology*, 12(5), S. 325–332.

Cabrera-Suárez, K./Saá-Pérez, P. de/García-Almeida, D. (2001):

The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. In: *Family Business Review*, 14(1), S. 37–46.

Chrisman, J. J./Chua, J. H./Steier, L. P. (2011):

Resilience of Family Firms: An Introduction. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), S. 1107–1119.

Chua, J. H./Chrisman, J. J./Sharma, P. (2003):

Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers. In: *Family Business Review*, 16(2), S. 89–107.

Ebbighausen, R./Neckel, S. (1989):

Anatomie des politischen Skandals. 1. Auflage, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Edelman Trust Barometer (2019):

Edelman Trust Barometer Global Report. https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-02/2019_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report.pdf, abgerufen am 15.04.2021.

Kepplinger, H. M. (2018):

Medien und Skandale. 1. Auflage, Wiesbaden: Springer VS.

Hondrich, K. O. (2002):

Enthüllung und Entrüstung. Eine Phänomenologie des politischen Skandals. 1. Auflage, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Kahneman, D. (2012):

Schnelles Denken, langsames Denken. München: Siedler Verlag.

Lanzer, F./Sauberschwarz, L./Weiß, L. (2020):

Erfolgreich durch die Krise. Strategieentwicklung in Zeiten von Finanzkrise bis Corona. Wiesbaden: Springer Gabler. ►►

22 Vgl. Rösen (2009).

23 Vgl. Achleitner et al. (2011); Zehrer (2014); Chua et al. (2003).

24 Vgl. Cabrera-Suárez et al. (2001).

25 Lanzer et al. (2020), S. 67.

26 Vgl. Ashcroft (1997).

27 Vgl. Zehrer/Raich (2021).

Leiß, G. (2014):

„Ich seh das Ganze als Staffellauf“. Intergenerative Aushandlung im Nachfolgeprozess von Unternehmerfamilien. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Leiß, G. (2019):

Gesellschaftliche Pluralität und familiäre Identität. Zur Evolution der Unternehmerfamilie am Beispiel der Nachfolge in Familienunternehmen. In: Kleve, H./Köllner, T. (Hrsg.): *Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven*. Wiesbaden: Springer – Verlag für Sozialwissenschaften, S. 169–185.

Leiß, G./Zehrer, A. (2018):

Intergenerational communication in family firm succession. In: *Journal of Family Business Management*, 8(1), S. 75–90.

Mack, O./Khare, A./Kramer, A./Burgartz, Th. (Hrsg.) (2016):

Managing in a VUCA World. Heidelberg/New York: Springer.

pFFig (01/2015):

Wahrnehmung von Familienunternehmen. https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/sonderpublikationen/pffig/2015/pffig_01_2015_wahrnehmung-von-fu_stiftungfamilienunternehmen.pdf, abgerufen am 15.04.2021.

Raithe, J./Dollinger, B./Hörmann, G. (2009):

Einführung Pädagogik. Begriffe, Strömungen, Klassiker, Fachrichtungen. 3. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH.

Rüsen, T. A. (2009):

Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohung meistern. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Schuh, A./Holzmüller, H. (1994):

Krisenmanagement im Skandalfall. In: Gareis, R. (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Krise. Konstruktion, Methoden, Fallstudien zum Krisenmanagement*. Wien: Signum.

Thompson, J. B. (2013):

Political Scandal. Power and Visibility in the Media Age. 1. Auflage, Cambridge: Blackwell Publishers.

Weick, K. E./Sutcliffe, K. M. (2016):

Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. 3., vollständig überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Zehrer, A. (2014):

Führungskompetenzen bei der Betriebsübergabe familiengeführter Unternehmen. In: Schumacher, M./Wiesinger, M. (Hrsg.): *Unternehmensübergabe im Tourismus*. Wien: Linde Verlag, S. 17–29.

Zehrer, A./Leiß, G. (2019):

Family entrepreneurial resilience – an intergenerational learning approach. In: *Journal of Family Business Management*, abrufbar unter <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2018-0037>.

Zehrer, A./Leiß, G. (2020):

Intergenerational communication barriers and pitfalls of business families in transition – a qualitative action research approach. In: *Corporate Communications: An International Journal*, 25(3), S. 515–532.

Zehrer, A./Leiß, G./Leifeld, L. (2020):

Crises in family firms – the impacts of scandals in German-speaking entrepreneurial families. 24th Annual Interdisciplinary Conference on Entrepreneurship, Innovation and SMEs (G-Forum 2020) „Entrepreneurship as Design Science“, September 30th – October 2nd 2020, Karlsruhe, Germany.

Zehrer, A./Raich, F. (2021):

Kundenkommunikation touristischer Familienunternehmen in Krisenzeiten anlässlich der Covid-19-Pandemie – Erkenntnisse für Familienunternehmen in der Hotellerie. In: Bieger, T./Beritelli, P./Laesser, Ch. (Hrsg.): *Krisenmanagement und Zukunftsstrategien für den alpinen Tourismus*. Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2020/2021. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 33–54.



Prof. (FH) Dr. Gabriela Leiß, MBA studierte Erwachsenenbildung und Weiterbildungsmanagement an der Fachhochschule München. Nach zweijähriger Tätigkeit im Leitungsteam einer öffentlichen Bildungseinrichtung war sie elf Jahre für die Personalentwicklung eines internationalen Industrieunternehmens verantwortlich. Während dieser Zeit absolvierte sie ein MBA-Studium in systemischer Organisationsentwicklung und Beratung an der Universität Augsburg, wo sie 2013 zum Thema Unternehmensnachfolge promovierte. Prof. Dr. Leiß arbeitet seit 2009 als Hochschullektorin am Studiengang Wirtschaft & Management des Management Center Innsbruck und ist Projektmitarbeiterin im Zentrum Familienunternehmen.

Lena Leifeld, BA, BA hat ihren Bachelor in Soziologie an der Universität Innsbruck und in Betriebswirtschaft am Management Center Innsbruck abgeschlossen. Sie ist nach einem Praktikum am Zentrum Familienunternehmen des Management Center Innsbruck seit März 2019 dort als Projektmitarbeiterin angestellt. Im Zuge dessen konnte sie bereits neben ihren Masterstudien Organisation Studies sowie Soziologie an der Universität Innsbruck in unterschiedlichen Projekten mitwirken. Derzeit schreibt sie an ihrer Masterarbeit über Brandingstrategien von Familienunternehmen am Institut für Organisation und Lernen.

PD Prof. (FH) Dr. habil. Anita Zehrer ist Leiterin des Zentrum Familienunternehmen, Leiterin Forschung und Entwicklung (Wirtschaft und Management) sowie Professorin am MCI Management Center Innsbruck. Prof. Dr. Zehrer promovierte in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der betriebswirtschaftlichen Fakultät der Universität Innsbruck und habilitierte im Fach Betriebswirtschaftslehre an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Am MCI war sie stellvertretende Kollegiumsleiterin sowie stellvertretende Studiengangsleiterin des MCI Tourismus. Sie war Fulbright-Professorin am College of Charleston, South Carolina, sowie Forschungsstipendiatin an der University of Queensland, Australien. Zudem war sie Adjunct-Professorin an der University of Notre Dame in Sydney sowie an der University of Canberra.

KEYWORDS

Skandal • Krise • Unternehmerfamilie • Achtsamkeitspraktiken • Resilienz