

sehr klar, wer gut ins Team passt und wer nicht. Er ist da mutiger und entschlossener und hat aus meinen Fehlern gelernt. Ich bin mit einigen Menschen zu geduldig gewesen, ohne dass sich die Anstrengungen für den Einzelnen und das Team gelohnt haben.

Oliver: Wir haben immer darauf geachtet, klar miteinander zu kommunizieren. Wir wohnen im selben Haus und führen viele Gespräche auch außerhalb der Arbeitszeit. Deswegen wussten wir beide immer über alles Bescheid und konnten erfolgreich zusammen führen.

DAS SAGT DIE EXPERTIN ANNA LISA SELTER:

Es ist in Nachfolgeprozessen wichtig, sich nicht als Konkurrenten wahrzunehmen, sondern darauf zu achten, was am besten für das Unternehmen ist. In diesem Fall ist das gut gelungen, da Frau Helzle eine sehr zukunftsorientierte Haltung hat und erkannt hat, dass ihr Sohn mit dem Team noch länger zusammenarbeitet als sie. In Fällen, in denen sich dieses Problem nicht schnell lösen lässt, hilft es, von vornherein festzulegen, wer in Personalfragen das letzte Wort hat. Oft besteht in Familienunternehmen eine starke Bindung zu einzelnen Mitarbeitern – auch, wenn diese dem Team nicht mehr guttun. Nachfolgern fällt es meist leichter, den Schritt der Trennung zu gehen.

„Durch meine Schwester konnten wir schon einige Fehler vermeiden“

Maren Grondey: Meine Schwester Laura und ich führen ein Unternehmen, das nachhaltige Verpackungen für die Kosmetik- und Biobranche herstellt. Unsere Mutter und Tante haben die Firma gegründet. Als ich ins Familienunternehmen eingestiegen bin, habe ich es zunächst zusammen mit meiner Mutter geführt und Ideen bekommen, was ich anders machen möchte. Ich habe zum Beispiel die Stempeluhr im Büro abgeschafft. Allgemein ist mir Selbstverantwortung im Team sehr wichtig,



SIEMER VERPACKUNG
Maren, 46, und Laura Grondey, 39, sind Schwestern und führen in zweiter Generation das Unternehmen Siemer Verpackung in Ronneberg bei Hannover. Sie haben 33 Mitarbeiter.



WEB-SEMINAR
Über Erfolgsfaktoren für Doppelspitzen finden impulse-Premium-Mitglieder in unserer Mediathek ein Web-Seminar mit Coach Christiane Münderlein. Darin erklärt sie, wie sich unterschiedliche Führungsstile vereinbaren lassen:
impulse.de/premium

ich setze mehr auf Vertrauen als auf Kontrolle. Seit 2011 führe ich den Betrieb mit meiner Schwester allein. Wenn wir einen besonders komplizierten Auftrag an einer Maschine haben, möchte meine Schwester sich das Ergebnis immer noch mal anschauen, um sicherzugehen, dass alles nach Plan läuft. Ich denke mir hingegen: Der Maschinenführer oder die Maschinenführerin soll die volle Verantwortung tragen, da möchte ich nicht noch mal nachprüfen. Dennoch ist es natürlich oft sinnvoll, wenn am Ende noch mal jemand über das Druckergebnis schaut. So wenig ich auch von Kontrolle halte: Dadurch dass meine Schwester Dinge sehr genau überprüft, konnten wir schon einige Fehler vermeiden.

DAS SAGT DIE EXPERTIN URSULA DEHLER: In diesem Fall gibt es ein Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Kontrolle. Die Schwestern haben das gelöst, indem sie ihre jeweiligen Stärken in unterschiedlichen Bereichen einsetzen: Maren, die eher auf Vertrauen setzt, hat das genutzt, indem sie im Büro die Stempeluhren abgeschafft und damit ein modernes Arbeitsumfeld geschaffen hat. Dass Laura das gründliche Kontrollieren wichtig ist, nutzt sie an Stellen, die diese Fähigkeit erfordern, wie zum Beispiel beim Druckergebnis. Schön ist auch, dass Maren erkennt, wie wertvoll der Beitrag ihrer Schwester ist, auch wenn sie selbst anders tickt.

UNTERM STRICH Es gibt keine Kombination aus Persönlichkeiten und Eigenschaften, die nicht passt – auch menschlich unterschiedliche Chefs können zusammenarbeiten. Wichtig: gemeinsame Ziele.