



Coaching für Familien-Unternehmen
oder
Im Bermuda-Dreieck zwischen Liebe – Geld – Macht!

Gabriele K. Slamanig
Graz, November 2006

Ziel dieser Arbeit

In diesem Werk wird versucht, einen allgemeinen Zugang zum Thema „Coaching“ zu finden.

Die Basis dafür bildete der einjährige WIFI-Coaching-Lehrgang sowie umfangreiche Recherche in Literatur und Internet.

Im Rahmen dieses Lehrgangs wurden 20 Coachingeinheiten mit Klienten durchgeführt. Diese sollten erste praktische Erfahrungen sicherstellen. Die Erkenntnisse aus diesen Coachingeinheiten werden in die Arbeit eingebaut.

In einem weiteren Schritt werden die Besonderheiten von Familien-Unternehmen beleuchtet und dargestellt.

Die Frage, ob Coaching in Familien-Unternehmen zum Einsatz kommen kann, wird aus verschiedenen Perspektiven betrachtet.

Einige Coaching-Methoden werden, speziell zur besseren Visualisierung, dargestellt.

Gleichheitsgrundsatz

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde in dieser Arbeit darauf verzichtet, gleichgeschlechtsspezifische Formulierungen zu verwenden. Die Verfasserin möchte jedoch ausdrücklich festhalten, dass die bei Personen verwendeten maskulinen Formen für beide Geschlechter zu verstehen sind.

Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort	3
1.1	Berufliche Erfahrungen	3
1.2	Entscheidung für eine Coaching-Ausbildung	3
1.3	Erfahrungen mit Familien-Unternehmen.....	3
2	Definition für systemisches Coaching	4
3	Haltung im systemischen Coaching	5
4	Systemisches Coaching im Organisationsumfeld	6
5	Das Trilemma eines Familien-Unternehmens	9
5.1	Familien und ihre Unternehmen	9
5.2	Mögliche Spannungsfelder im Familien-Unternehmen.....	11
5.3	Wesentliche Unterschiede zu herkömmlichen Unternehmen.....	12
5.4	Unterschiedliche Spielregeln in der Kommunikation.....	12
5.5	Wesentliche Risiken im Familienunternehmen.....	13
6	Ansatzpunkte für Coaching in Familien-Unternehmen	15
6.1	Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie	15
6.1.1	Problemstellungen für die Senior-Persönlichkeit.....	15
6.1.2	Fragestellungen der Junior-Persönlichkeit:	16
6.2	Fremdmanagement im Familien-Unternehmen	16
6.3	Der professionelle Umgang mit Konflikten.....	17
6.4	Weitere Möglichkeiten für Coaching in Familien-Unternehmen	17
7	Coaching-Tools für Familien-Unternehmen	18
7.1	Zielskala.....	18
7.2	Systemaufstellungen	19
7.3	Strukturanalyse	21
7.4	Perspektiven nach der Balanced Scorecard.....	23
7.4.1	Kombination mit Dilts Ebenen	25
8	Coaching-Struktur in Familien-Unternehmen	26
9	Schnittstellen integrativer und interdisziplinärer Beratung	27
10	Wirkung von Coaching	29
11	Conclusio	30
12	Literaturverzeichnis	31
12.1	Bücher	31
12.2	Internet	31
12.3	Sonstige.....	31

1 Vorwort

1.1 Berufliche Erfahrungen

Seit meiner frühen Jugend bin ich ein durchaus neugieriger Mensch und beschäftige mich mit unterschiedlichen Zugängen, das Leben und die Menschen zu studieren. Nach Jahren der Schule, Aus- und Weiterbildung und vielfältigen Berufserfahrungen entschloss ich mich vor rund 10 Jahren, den Beruf einer „Beraterin“ auszuüben. Ich unterstütze seit dieser Zeit Menschen und Unternehmen im Bereich der Kommunikation und der Öffentlichkeitsarbeit. Ich gebe Ratschläge und Empfehlungen, erstelle Konzepte wie sich meine Auftraggeber, deren Unternehmen und Produkte oder Dienstleistungen in Wirtschaft, Medien und Politik der Öffentlichkeit präsentieren können.

Zwei wesentliche Schwerpunkte meiner Arbeit sind die Motivforschung, also Menschen zu verstehen, warum sie bewusst oder unbewusst entscheiden und handeln, und das Lobbying. Hier führe ich Unternehmen mit Politik und Meinungsbildnern zusammen, um die Interessen meines Auftraggebers aufzuzeigen. Einflussnahme, Informationsbeschaffung und Informationsaustausch sind hier die Zielsetzungen.

1.2 Entscheidung für eine Coaching-Ausbildung

Für mich wurde es immer wichtiger, mich selbst weiterzubilden, zu stärken und nach neuen Bereichen zu suchen, die mich in meiner Arbeit unterstützen und mir neue Sichtweisen geben sollten.

Mein erster entscheidender Zugang zum Coaching war das Buch von Sonja Radatz „Beratung ohne Ratschlag“. Dieses brachte mir neue Erkenntnisse und eine neue Haltung. Mir gefiel der Ansatz, nicht nur zu „beraten“, sondern den Kunden durch Fragestellungen zu begleiten und ihm seine eigene Lösungskompetenz zu überlassen.

Die ersten Erfolge zeichneten sich bereits nach kurzer Zeit ab.

Ein Mix aus beiden Bereichen – der Beratung und dem Coaching – stellte somit eine große Unterstützung für meine Arbeit dar. Um diesen begonnenen Weg fortzusetzen, weiterzuentwickeln und auszubauen, entschloss ich mich eine professionelle Coachinausbildung zu starten. Das WIFI Graz bot hierzu eine gute Möglichkeit, die ich nutzte.

1.3 Erfahrungen mit Familien-Unternehmen

Da ich seit meiner Kindheit Teil verschiedener Familien-Unternehmen bin (Großvaters Gutshof und Landwirtschaft, Onkel mit Elektrofachgeschäft, Mutter mit Lebensmittelhandel und seit 4 Jahren eigenes Unternehmen mit Ehepartner), ist es kein Zufall, dass ich mich in dieser Arbeit mit dem Thema intensiv auseinandersetze.

In der Literatur gibt wenig Informatives für „Coaching für Familienbetriebe“. Die wesentlichen Informationen für diese Arbeit stellt Fritz B. Simon dar mit seinem Werk „Die Familie des Familienunternehmens“. Darüber hinaus habe ich allgemeine Coaching Literatur studiert, umfangreiche Internetrecherche betrieben und persönliche Gespräche und Umfragen in der Zielgruppe gemacht.

2 Definition für systemisches Coaching

Zahlreiche Beratungen und Dienstleistungen sind unter dem Begriff "Coaching" zu finden, ob nun Wellness-Coaching, Personalcoaching oder auch Home-Coaching. Was steckt nun dahinter, wofür steht Coaching in der ursächlichsten Ausprägung? Wie definiert ein Coach seine Arbeit und inwieweit grenzt er sich von anderen Tätigkeiten ab?

In der Literatur findet man folgende Aussagen:

In Anlehnung an die Begriffsentstehung aus www.Wikipedia.de:

Der Begriff „Coach“ stammt aus der englischen Sprache und bedeutet Kutsche. Er beschreibt ein Instrument, das es Menschen ermöglicht, von einem Ort zum anderen zu gelangen.

Coaching kann als Entwicklungsinstrument bezeichnet werden. Das Ziel formuliert der Coachee, der Coach begleitet den Coachee auf dem Weg als neutraler „Reise“-Gefährte. Somit wird klar, dass der Coach die Lösungen für Probleme oder Konflikte nicht mitbringt. Vielmehr ist der Coach ein neutraler Gesprächspartner, der seinem Coachee oder Klienten den Prozess der individuellen (Weiter-) Entwicklung eröffnet, erleichtert und begleitet.

In der systemischen Arbeit verstehen wir unter Coaching die maßgeschneiderte Problemlösung im Spannungsdreieck zwischen Beruf, Organisation und Privatleben. Der Coach ist für die passenden Fragen, hilfreiche Zusammenfassungen und Einhaltung des Ablaufs verantwortlich (Radatz, 2002)

Coaching ist, die Tür zu neuen Perspektiven öffnen (Martin Hagen, managerSeminare, Okt. 2006)

Beim Coaching handelt es sich um ein vertrauliches, freiwilliges Arbeiten zwischen Coach und Coachee, bei dem es primär um die Zielerreichung des Coachees geht (Schmidt-Tanger 2005)

Der Coach repariert nicht als Experte eine Maschine, sondern lässt sich als Mensch auf einen anderen Menschen ein. In diesem *dialogischen* Prozess des sich Einlassens können für den Klienten vergessene, verdrängte oder ambivalente („sowohl/als auch“) Bedürfnisse wieder spürbar und relevant werden. (Klaus Eidenschink, managerSeminare Okt. 2006)

Coaching ist individuelle Beratung auf der Prozessebene, d.h. der Coach liefert keine direkten Lösungsvorschläge, sondern begleitet den Klienten und regt dabei an, wie eigene Lösungen entwickelt werden können (Rauen, 2006).

3 Haltung im systemischen Coaching

Der Diplompsychologe und Coach, Christopher Rauen, sagt, „entscheidend für die professionelle Arbeit des Coachs ist das Zusammenspiel von Haltung und Fachkompetenz. Die Haltung des Coachs ist wiederum abhängig von seinem Menschenbild.“ Im Coachingprozess ist die positive Einstellung zu Menschen von entscheidender Bedeutung und gegenseitige Akzeptanz für die Zeit der Zusammenarbeit unumgänglich.

Wie sollte sich nun ein „idealer Coach“ bzw. ein „idealer Klient“ verhalten?

Nachfolgend dargestellt ein „Idealfall“ aus Sicht des Coachs und des Klienten.

Aus der Sicht des Coachs	Aus der Sicht des Kunden
Er ist ein neutraler, absichtsloser und wertschätzender Zuhörer	„Helfen Sie mir dabei, dass ich erkenne, wo mein Problem liegt und unterstützen Sie mich bei meinen Lösungsversuchen“ (Radatz 2002)
Er ist absolut verschwiegen und achtet jederzeit auf Gleichrangigkeit	Kunde sieht sich als Experten für seine Probleme
Er anerkennt, dass der Klient in seiner eigenen Wirklichkeit und Wahrnehmung lebt	Kunde weiß, dass er für die Inhalte verantwortlich ist
Er unterstützt mit Hilfe von Methoden bzw. Techniken das Erweitern von Optionen	Er vertraut auf seine Problemlösungskompetenz
Er stellt kreative Fragen und gibt grundsätzlich keine Ratschläge bzw. Empfehlungen	Er findet eine maßgeschneiderte Lösung für sich
Er sorgt für einen lösungsorientierten und strukturierten Prozess	Er möchte selbst Know How für zukünftige Herausforderungen aufbauen
Er vertraut auf die Lösungskompetenz seiner Kunden	Er übernimmt die Verantwort für die Folgen seines Handelns
Er sieht seine Kunden als fachliche Experten ihrer Probleminhalte	Die vorhandenen Fähigkeiten und Kenntnisse des Klienten werden eingesetzt und entwickelt (Rauen, 2006)
Er sieht Coaching als Hilfe zur Selbsthilfe im beruflichen Kontext	Kunde erkennt eigene Möglichkeiten und nutzt diese
Er sieht Coaching als anlassbezogene Begleitung innerhalb eines definierten Zeitraums	etc.
Der Coach hilft dabei, Möglichkeiten zu erkennen und zu nutzen (Rauen, 2006) etc.	

Quelle: eigene Darstellung

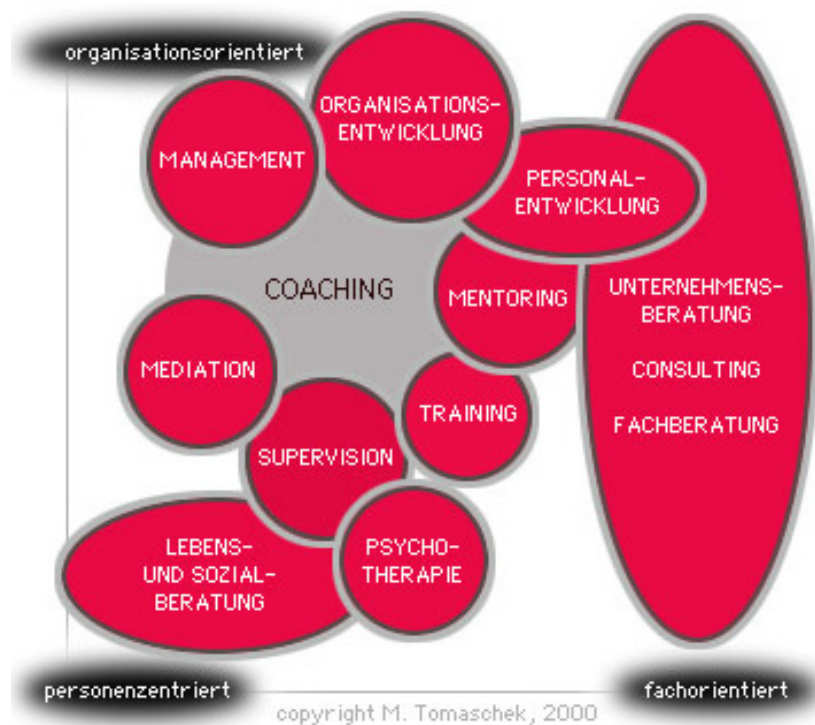
Fachliche Kompetenzen aber auch Grundkenntnis bspw. in Organisation, Marketing oder Controlling, um Fragen, Probleme und Themen des Klienten verstehen zu können, erwartet sich ein Coachee grundsätzlich.

4 Systemisches Coaching im Organisationsumfeld

Coaching lässt sich durchaus unter dem Oberbegriff der "Beratung" einordnen. Coaching hat in den letzten Jahren am deutschsprachigen Markt immer mehr Fuß gefasst. Der Anbietermarkt wurde insgesamt unübersichtlicher, da es auch immer mehr Beratungs- oder Begleitungsmodelle gibt.

Auf Basis einer Qualitätssicherung müssen die Grenzen des Coachings und die Fähigkeiten des Coachs eindeutig klar gestellt werden.

Hier eine Übersicht für organisations-, personen- und fachorientierte Beratungsmöglichkeiten:



Quelle: Coachingdachverband

Wie kann ein Klient nun aber effizient feststellen, welche Beratung, Begleitung oder Therapie er in Anspruch nehmen könnte?

Dazu gibt es zahlreiche Unterscheidungsmöglichkeiten und Abgrenzungen, die dem Klienten helfen sollen, sich bestmöglich zu entscheiden.

Die Praxis beweist aber auch, dass nicht nur ein „Entweder/Oder“ sondern ein „Sowohl/also auch“ möglich ist. Wichtig hier sind allerdings klar definierte Schnittstellen.

Dazu ein Beispiel aus der eigenen Praxis:

Unser Unternehmen, Slamanig Consulting & Training, wie schon eingangs erwähnt, ein Familienunternehmen, berät seit einigen Jahren ein Familienunternehmen im Verpackungsbereich. In diesem Unternehmen, nennen wir es I&W, arbeiten die beiden Lebenspartner A und R mit der Tochter von A und der Tochter von R. Angestellt sind noch 5 Mitarbeiterinnen, die mit dem Unternehmerpaar nicht in familiärer Verbindung stehen. Es herrscht ein sehr familiäres Klima unter allen Firmenangehörigen.

Mein Mann berät dieses Unternehmen in betriebswirtschaftlichen Fragen. Ich habe die Firma bisher „nur“ in Public Relations beraten und konkrete Maßnahmen empfohlen.

Eine gute Vertrauensbasis konnte auf Grund der langjährigen beruflichen Tätigkeit somit bereits aufgebaut werden.

Durch das Coaching fanden A und R nun neue Wege, die zwischenmenschliche Basis im Betrieb noch zu optimieren.

Im ersten Coaching-Meeting wollten die beiden die IST-Situation des Unternehmens auf Mitarbeiterebene näher beleuchten. Wichtig war ihnen herauszufinden, ob und wie sie die Potenziale der einzelnen Personen optimieren könnten.

Wir haben uns darauf geeinigt, die Personen zu visualisieren und als Hilfsmittel das Strukturbrett ausgesucht. So konnte die Situation „von außen“ auch ein bisschen spielerisch betrachtet werden.

Stellvertretend für die Personen wurden 9 Holzfiguren auf das Brett gestellt, benannt und die Positionen zueinander dargestellt.

Einige Positionsveränderungen wurden ausprobiert:

A und R haben zuerst mehr Distanz zu allen Mitarbeitern hergestellt, die beiden Töchter wurden so zu den anderen Mitarbeiterinnen gestellt, dass eine „Gleichwertigkeit“ möglich wurde. Die Mitarbeiterinnen wurden nach der Informationskette neu positioniert.

Nach rund einer Stunde hatten die beiden Unternehmer neben der Klärung der IST-Situation drei konkrete Maßnahmen, die sie sofort umsetzen wollten.

1. Sich selbst mehr aus dem operativen Alltagsgeschäft herauszunehmen, um sich besser um die strategischen Dinge kümmern zu können
2. Eine räumliche Veränderung für die Mitarbeiterinnen, damit diese schneller zu Informationen kommen können
3. Eine Aussprache mit den beiden Töchtern für ein besseres Miteinander

Um so eine Arbeit für alle Beteiligten bestmöglich zu machen, war uns von Anfang an die Klärung aller Schnittstellen wichtig. Wo beginnt die Arbeit meines Mannes und wo endet sie, wo beginnt mein Part als PR-Beraterin und wo endet sie, wo komme ich als Coach ins Spiel und wie gehen wir alle mit den Ergebnissen um?

Wir klären jeweils die Funktionen, in welcher Rolle wir auftreten und stimmen dies mit dem Unternehmerpaar ab. Wir informieren uns inhaltlich, dort wo es notwendig erscheint, um gut abgestimmt von außen zu unterstützen, mischen uns aber nicht in die Bereiche des anderen ein.

Beispielsweise wurde Frau A nach dem dritten Meeting klar, dass sie aus der betrieblichen Haftung entlassen werden wollte. Nachdem auch Herr R dem zustimmte und sich die beiden einig waren, diskutierte ich diese Entscheidung – in Abstimmung mit dem Paar - mit meinem Mann, der daraufhin mit beiden eine betriebswirtschaftlich gute Lösung suchte.

Abgrenzung zu Coaching

Training	Unterricht, Training in Bezug auf ein bestimmtes Thema. Die Vermittlung von Fertigkeiten und neuen Handlungsoptionen, die der Kunden vorher noch nicht hatte
Experten-Beratung	(Fach-) Beratung ist stärker instruierend; Berater gibt Empfehlungen, Ratschläge, Stellungnahmen; Er trifft fachliche Entscheidungen für den Kunden.
Arzt-Patienten-Beratung	Verstärkte Form der Experten-Beratung, Beispiel: „Sagen Sie mir, wo mein Problem liegt, nehmen Sie es mir ab und lösen Sie es für mich!“ (Radatz, 2002)
Mentoring	Mentoren geben Informationen, Erfahrungen und Wissen weiter und erleichtern Mentees über Empfehlungen den Eintritt in Netzwerke.
Supervision	begleitet Einzelne, Teams, Gruppen und Organisationen bei der Reflexion und Verbesserung ihres beruflichen Handelns. Die Reflexion fokussiert Verhalten und Innenleben der Beteiligten und Betroffenen; ihr Miteinander; ihre Aufgaben und das Verhältnis zu über, neben- oder untergeordneten Systemen.
Lebens- und Sozialberatung	Für Rat suchende Menschen jeder Altersstufe, für das ganz persönliche Lebensumfeld.
Psychotherapie	Bearbeitung tiefergehender privater und persönlicher Probleme, Wiederherstellen der psychischen Gesundheit.
Mediation	Ein außergerichtliches, nicht öffentliches Verfahren konstruktiver Konfliktregelung, um eine einvernehmliche Regelung zu finden.
Organisationsentwicklung	Hier liegt der Fokus auf der Organisation als Ganzes. Es sollen Organisationsstrukturen und –prozesse verändert werden.
Personalentwicklung	Alle planenden, durchführenden und kontrollierenden Maßnahmen, die dazu dienen, die Humanressourcen bereit zu stellen, mit dem Ziel, die Unternehmensziele zu erreichen.

Quelle: eigene Darstellung

5 Das Trilemma eines Familien-Unternehmens

5.1 Familien und ihre Unternehmen

Familien-Unternehmen findet man in Gastronomie, Landwirtschaft, Dienstleistung, bei Klein- und Mittelbetrieben, aber auch bei Großunternehmen und börsennotierten Gesellschaften wie beispielsweise Porsche, BMW, Palmers, Bertelsmann, bene, Swarovski. Familien-Unternehmen findet man also in allen Bereichen der Wirtschaft.

Laut Statistik sind 75 % aller Unternehmen im deutschsprachigen Raum Familienunternehmen.

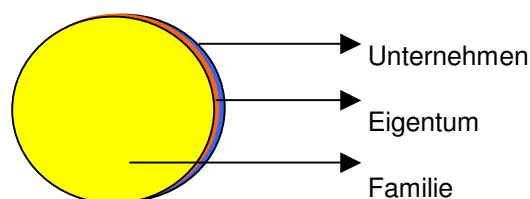
Was all diese Familien-Unternehmen miteinander verbindet, sind neben Umsatz und Gewinnerwartung, die Qualität der Unternehmenskultur, der Umgang mit Fragen der Personalpolitik, die Langfristigkeit der Kapitalbindung, die familiären Spielregeln.

Es macht eben einen großen Unterschied, ob Vater und Mutter abends nach Hause kommen und die Familie als kompensatorische Gegenwelt zur Arbeit sehen oder ob sie ihre beruflichen und wirtschaftlichen Sorgen mit ins private Umfeld nehmen.

Für die Kinder solcher Familien ergeben sich Fragestellungen in der Hinsicht, ob sie den familiären Erwartungen und Anforderungen entsprechen, ob sie die Tradition weiterführen können und wollen. Ob sie ihre eigenen Talente und Begabungen ausleben können.

Ob sie eigene Erfahrungen außerhalb des Familien-Unternehmens sammeln können, ist meist zweitrangig bzw. erst nach starker Intervention durch die Kinder möglich (Simon, 2005).

Diese Familien verbindet jedoch etwas Entscheidendes, nämlich die Zugehörigkeit zu drei Systemen. Die Systeme, die hier zusammentreffen bzw. sich überschneiden sind:

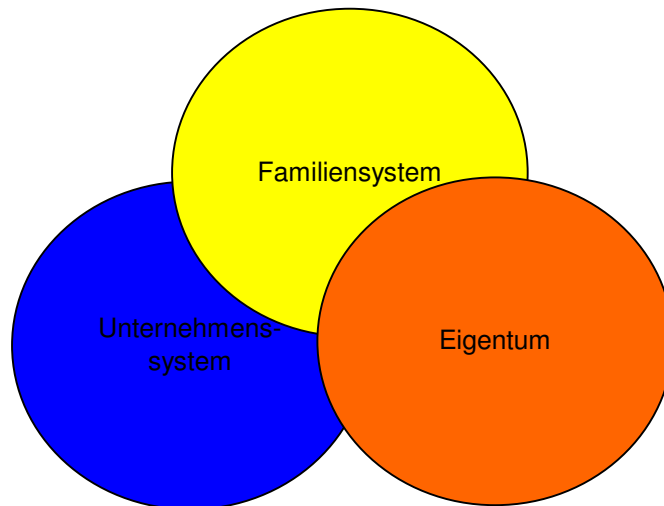


Quelle: eigene Darstellung

Ursprünglich waren die drei Systeme vermutlich einmal deckungsgleich. Beispielsweise bei einem Bauernhof waren alle Familienmitglieder auch gleichzeitig Mitarbeiter und teilten sich das Eigentum zu gleichen Teilen.

Jeder hat also 3 Identitäten, die seine Beziehung zu den anderen bestimmen (Simon, 2005).

Die drei sich überschneidenden Kreise sollen also die Besonderheit von Familien-Unternehmen aufzeigen. Je nach Zugehörigkeit zu einem, zwei oder allen drei Systemen haben Einzelpersonen einen anderen Status und andere Beziehungen zueinander (Simon, 2005).



Systemüberschneidungen in einem Familienunternehmen

(Simon, 2005)

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten und Variablen, diese drei Systeme miteinander zu kombinieren und zu organisieren. Je nach Abhängigkeit und Zugehörigkeit zeigen sich möglicherweise Spannungsverhältnisse im täglichen Leben, sei es in emotionalen Reaktionen oder in kalkulierten Geldwerten.

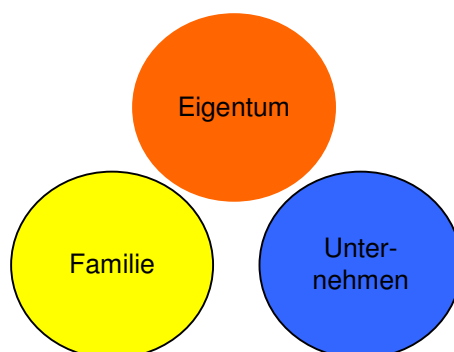
Die Koppelung von Familie, Eigentum und Unternehmen ergibt drei Systeme, deren Lebenszyklus nicht zeitlich synchronisiert und deren Funktionslogik gegensätzlich ist. Was in der Familie erlaubt ist, kann im Unternehmen verboten sein, was im Unternehmen sinnvoll wäre, kann in der Familie als Unsinn disqualifiziert werden.

Die Art und Weise, wie diese drei Bereiche sich überschneiden, führt zu unterschiedlichen Rollen und Beziehungen der Akteure.

Bei entkoppelten Systemen hingegen sind Arbeit und Liebe, Gefühl und Geschäft klar getrennt. Man verlässt morgens das Haus, geht in die Arbeit, hat dort seine Kollegen, funktioniert dort als Teilidentität, geht abends wieder nach Hause und nimmt dort wieder die Rolle von Mutter oder Vater oder Kind ein.

Die Entkoppelung von Familie und Unternehmen lässt dann die einzelnen Systeme wieder nebeneinander stehen. Familie, Unternehmen und Eigentum können so differenziert von einander bestehen. Jeder Akteur hat im jeweiligen System nur noch eine Teil-Identität und eine Rolle als Familienmitglied, Mitarbeiter oder Eigentümer.

Dies entspricht auf jeden Fall den herkömmlichen Unternehmen, wo berufliche und private Beziehungen klar getrennt voneinander funktionieren, sowie auch den Kapitalgesellschaften, wo die Rolle der Investoren, der Vorstände, der Mitarbeiter klar abgegrenzt ist.



5.2 Mögliche Spannungsfelder im Familien-Unternehmen

Unternehmen	Familie	Eigentum
Rationale Kalkulation	Emotionale Reaktionen	Familieneigentum/Investoren
Geschäft	Gefühl	Gerechte Aufteilung - ?
Fachliche Organisationen	Liebe	Geld
Chef	Vater	Eigentümer
Leistungen, sachliche Aufgaben, Bezahlung	Entscheidungen nicht nach monetären Gesichtspunkten	Juristische Ebene, Erbe, Verträge
Beziehungen nach Leistung und Know How, Teams	Werte wie Gleichheit, Gerechtigkeit und Zuverlässigkeit	Wer ein Familienmitglied vor Gericht zieht, kündigt damit den Familienstatus
Ökonomische Probleme	Emotionale Probleme	Geschenke aus schlechtem Gewissen
Funktionen, Akteure sind austauschbar	Personen stehen im Mittelpunkt	
Honorierung vertraglich vereinbart	Verdienst- Schuldkonto, Bereitschaft zur Selbstaussbeutung	Erbe, Übernahme, Nachfolge
Teamorientierung	Familienorientierung	Geldorientierung
Kurzer Planungshorizont	Langer Planungshorizont	Sich nicht in die Karten schauen lassen
Optimale Lösungen finden	„Unter den Teppich kehren“, „Kinder streitet nicht“!	Geld als Bindungsgrund
Aufgabenorientierte Systeme	Individuelles Lebensglück	Persönliche Haftung

Quelle: eigene Darstellung

5.3 Wesentliche Unterschiede zu herkömmlichen Unternehmen

In einem herkömmlichen Unternehmen bleiben die Spielregeln der Interaktion konstant, die Akteure können wechseln, sind austauschbar. Der Wert des Mitarbeiters hängt davon ab, wie gut er im „System“ funktioniert.

In einem Familien-Unternehmen jedoch bleiben die Personen meist konstant, lediglich die Funktionen werden getauscht. Die Personen sind kaum „kündbar“ (außer beispielsweise bei einer Scheidung) und werden nicht nach Leistung ausgewählt, sondern nach Zugehörigkeit. Es herrscht eine hohe Rollenflexibilität.

5.4 Unterschiedliche Spielregeln in der Kommunikation

Für den Menschen, der einerseits zu Hause eine Familie hat und dort persönlich kommuniziert, und andererseits in seinem beruflichen Umfeld die persönliche Ebene in den Hintergrund stellt, ist das Rollenverhalten klar (Simon, 2005).

- Er ist entweder Vater oder Mitarbeiter
- Er kommuniziert zu verschiedenen Zeiten in unterschiedlichen Rollen (diachron)

Familienmitglieder bzw. Mitarbeiter von Familienunternehmen befinden sich einerseits in einem privaten und andererseits in einem öffentlichen Raum. Also, sie leben in einer Familie und gleichzeitig im Beruf.

Man kann es den Menschen auch nicht immer ansehen, ob sie gerade als Familienmitglied sprechen oder als Unternehmer/Mitarbeiter. Die Kontexte hier sind meist zeitlich, oft auch räumlich miteinander vermischt (Simon, 2005).

Und in der Familie herrschen andere Kommunikationsregeln als im Betrieb.

Herauszufinden gilt es also:

- wer denn wann in welcher Rolle agiert
- welche Identität dieser Mensch in einer bestimmten Situation gerade innehat
- ob gerade eine emotionale und personenorientierte Kommunikation während einer Managementsitzung stattfindet oder ob Mutter und Sohn Lösungen während eines privaten Abendessens diskutieren wollen?

Interessant erscheint auch die Frage, wie sich Kinder von Unternehmern im System Familien-Unternehmen verhalten.

- Dürfen sie ihren eigenen Weg gehen, oder müssen sie das Erfolgsmodell ihrer Eltern übernehmen?
- Sollen oder müssen sie ihre eigenen Lebensentscheidungen auf Basis der elterlichen Motive treffen?

- Übernehmen sie die Verantwortung für das Lebenswerk ihrer Eltern?
- Sehen sie das Unternehmen als Konkurrenten gegenüber ihren Eltern?
- Sind sie dankbar für finanzielle Möglichkeiten?
- Etc.

5.5 Wesentliche Risiken im Familienunternehmen

- Interne Kommunikation (Familienmuster)**
In Familien-Unternehmen braucht es „Multiple Persönlichkeiten“, die jederzeit genau in die Rolle schlüpfen können, die jeweils von ihnen gefordert wird.
„Ich spreche jetzt als Vater/Bruder zu dir“
„Ich bin jetzt in der Rolle des Unternehmers und nicht in der des Vaters!“
- Mangelnde Durchschaubarkeit von außen**
„Bei uns ist alles in Ordnung“, „wir brauchen keine Hilfe von außen“, „wir haben das schon immer selbst bewältigt“, diese oder ähnliche Aussagen bestätigen eine große Skepsis gegenüber externen Beratern, Managern oder Mitarbeitern
- Zentrierung auf Personen**
In Familienunternehmen geht es weniger um Aufgabenorientierung sondern eher um Personen, die wechselnde Aufgaben übernehmen, unabhängig von Eignung und Kompetenz.
Statement von einem Mitarbeiter: „Der Sohn ist nicht geeignet, das Unternehmen weiterzuführen. Der Senior hat ihm möglicherweise aus Loyalität jetzt eine eigene interne Abteilung übergeben, damit er eine eigene „Spielwiese“ hat. Da kann er nichts anrichten.“
- Mangelnde strategische Planung**
Anstehende Probleme werden nicht wahrgenommen, sondern verschleiert, verschleppt
- Festhalten an überholten Traditionen**
„Das haben wir schon seit Generationen so gemacht, warum sollten wir jetzt was ändern?“
Statement eines Zweitgeborenen: „Das Unternehmen wird immer dem Erstgeborenen übergeben. Auch wenn ich mehr Fähigkeiten und Kompetenzen aufweise, hab ich keine Chance!“
- Emotionale Zeitbomben**
Der Vater fordert von seinem Nachfolger Unterwerfung – der Sohn möchte aber seinen eigenen Weg gehen, kann seine Bedürfnisse aber nicht verwirklichen und zieht sich in eine Krankheit zurück.
„Die Rache der Söhne“ – entwickelt in der Kindheit, vielleicht dadurch, dass statt Liebe Geld geschenkt wurde – manifestiert sich als Rebellion oder Drogensucht. Die Ehefrau und Mutter bringt ihre familiären Sorgen mit ins Geschäft.

→ Familienzweist gefährdet nicht nur die Harmonie in der Familie, sondern schwächt auch das Unternehmen.

Beispiel aus der eigenen Praxis:

Der Eigentümer eines Traditionsunternehmens im handwerklichen Bereich kam zu mir und erzählte mir von seinem Konkurs. Es gehe ihm sehr schlecht, er stehe vor dem Nichts. Er habe nun keine Aufgabe mehr, seine Frau rede kaum mehr mit ihm, sein erster Sohn ist weggezogen, sein zweiter Sohn vermeide jeglichen Kontakt. Wir kennen uns beruflich schon einige Jahre und ich habe ihm vorgeschlagen, seine Situation bzw. seine weiteren beruflichen Schritte gerne einmal in einem Coaching auszuloten.

In seinem ersten Meeting hatte er das Ziel, nachvollziehen zu können, wie es denn zu diesem Chaos gekommen ist.

Er erzählte, dass seine Frau von Anfang an die starke Kraft im Büro war und er immer schon bei den Kunden draußen war. Seine beiden Söhne machten eine Lehre und daraufhin die Meisterprüfung im elterlichen Betrieb und arbeiteten bis zum Konkurs im Unternehmen.

Das Geschäft ging gut, er war über Jahrzehnte sehr erfolgreich. Er war auch politisch aktiv und ein exzellenter Netzwerker. Dann hat er sich auf ein neues Geschäft eingelassen, welches zwar riskant aber doch vielversprechend ausgesehen hat, das ihn und seine Familie jetzt aber in den Ruin getrieben hat.

Seine Frau wurde immer ruhiger und zog sich von ihm zurück, sie wurde sehr krank.

Sein erster Sohn hatte kurz vor der Konkurseröffnung einen schweren Betriebsunfall, ist heute zum Teil invalide und kann nur noch sitzende Arbeit verrichten. Mit seinem zweiten Sohn hat er nur über die Enkelkinder Kontakt. Dieser führe jedoch sein Unternehmen als Geschäftsführer eines fremden Investors weiter. Er als Vater und ehemaliger Eigentümer dürfe sein eigenes Unternehmen nicht mehr betreten. Die Tür zu seinem Wohnbereich in gleichen Gebäude sei verschlossen.

Er konnte nicht verstehen, warum „die“ ihn nun alle ausgrenzten.

Ich bot ihm an, einmal einen Perspektivenwechsel zu machen und die Position seines zweiten Sohnes einzunehmen. Allerdings konnte er sich nicht gut einfüllen, hatte rasch ein „Ja, aber...“ parat.

Dieses Meeting war sehr emotional und es stellte sich heraus, dass er zuerst seine persönliche Situation klären wollte. Er brauchte zuerst die familiäre Eingebundenheit. Wir vereinbarten, dass er einen mit mir befreundeten Familientherapeuten aufsucht.

Erst danach werden wir an einer möglichen beruflichen Neuorientierung arbeiten.

Es war auch für mich nicht leicht sachlich und neutral zu bleiben und es ist für mich erleichternd ihn in guten therapeutischen Händen zu wissen.

6 Ansatzpunkte für Coaching in Familien-Unternehmen

Im "Bermuda-Dreieck" von Geld, Macht und Liebe prallen regelmäßig die Unternehmer-Persönlichkeiten (Übergeber und Nachfolger), die Unternehmer-Familie, das Familien-Unternehmen (Mitarbeiter) und auch die Umwelt (Kapitalgeber, Kunden, Lieferanten) aufeinander.

In diesem Umfeld stellt sich dem Coach eine äußerst komplexe Situation dar. Der Coach hätte hier zahlreiche Möglichkeiten, wenn man ihn ließe....

Veränderungspotenziale gäbe es sichtlich bei

- dem Unternehmer selbst
- der Frau im Unternehmen
- den mitarbeitenden Kindern
- den externen Mitarbeitern bzw. Managern im Unternehmen

Coaching bietet hier Möglichkeiten, um bewusst und mitgestaltend auf die Herausforderungen eines Familienunternehmens einzugehen, statt nur auf Notwendigkeiten zu reagieren (Kornelia Seiler, 2006).

Nachfolgend sollen 3 große Bereiche näher betrachtet werden.

6.1 Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie

Am Beispiel einer Unternehmensnachfolge könnte der Coach folgendes in Erfahrung bringen:

6.1.1 Problemstellungen für die Senior-Persönlichkeit

Bei der Übergabe des Unternehmens: Welche Motivation hat der Senior für die Übergabe, kann der loslassen, hat er Entscheidungsalternativen, hat er Vertrauen in den Junior, hat er den richtigen Zeitpunkt geplant, welche Verdrängungsmaßnahmen gäbe es zu hinterfragen, wie kann er das Schwarze-Loch-Syndrom überwinden, welche neue Aufgaben könnte er vorbereiten, gibt es Konflikte innerhalb der drei Systeme zu bewältigen, etc.?

Eigenes Beispiel: Haben Sie an Alternativen für die Nachfolge gedacht?

Ein Unternehmer erzählte: „Meine Kinder konnten immer selber entscheiden, welche Ausbildung sie machen möchten. Mein Sohn hat BWL studiert. Nach einem USA Aufenthalt hat er in einer Unternehmensberatung zu arbeiten begonnen. Später ist er bei diesem Unternehmen eingestiegen und der Eigentümer hat ihm nun die Nachfolge angeboten! Da fragte ich meinen Sohn: „Und warum kommst du nicht zu uns ins Unternehmen? Ich biete dir doch das gleiche“. Worauf der Sohn entgeistert sagte: „Ich? Mit dir zusammenarbeiten? Nein Danke!“.

6.1.2 Fragestellungen der Junior-Persönlichkeit:

Bei der Übernahme des Unternehmens: Welche Motivation hat der Junior für die Übernahme, möchte er bewahren und/oder verändern, welche Entscheidungsalternativen hat der Junior, hat er Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, akzeptieren ihn die Mitarbeiter des Seniors, hat er eine Unternehmerdiagnose gemacht, hat er Eignung und genügend Kompetenz vorzuweisen, hat er eigene Visionen und Ziele erarbeitet, etc.?

Eigenes Beispiel: Diagnose hinsichtlich Eignung und Kompetenz?

Die Stieftochter des Unternehmens arbeitet seit 7 Jahren im Unternehmen mit. Sie ist als Koordinatorin eingesetzt und betreut 4 Kunden. Seit ihrer Matura hat sie keine Weiterbildung mehr in Anspruch genommen. Innerhalb der nächsten 3 Jahre soll sie den Senior ablösen. Bei der Überprüfung, welche Eignung sie als Junior-Chefin mitbringt, stellte sie fest, dass sie sich für die neuen Aufgaben fachlich und persönlich vorbereiten muss, gezielte Weiterbildung braucht und an ihrer Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, arbeiten muss.

6.2 Fremdmanagement im Familien-Unternehmen

Familien werden kleiner. Sie bekommen weniger Kinder und haben somit weniger Mithilfe aus der eigenen Familie. Dies bedeutet: Familien-Unternehmen benötigen „externe“ Mitarbeiter und Manager, die nicht der Familie angehören.

Der Coach kann in diesem Spannungsfeld begleitend agieren und folgende Fragestellungen einbringen:

Bei der Familie:

- Sind wir eine lernfähige, offene und kritikfähige Organisation?
- Akzeptieren wir Lösungen, die nicht auf unserem „Mist“ gewachsen sind?
- Ist unser Unternehmen so gestaltet, dass wir Außenstehenden den gleichen Zugang zur Information geben?
- Akzeptieren wir externe Meinungen?

Bei Mitarbeitern sowie beim Management

- Will ich wirklich für ein Familienunternehmen arbeiten?
- Kann ich mit dieser Spannung von Familie, Emotion und Nähe einerseits, sowie harten Entscheidungen auf der andern Seite umgehen?
- Passe ich zum Unternehmen und zur Familie(Wertehaltung)?

Fazit - Für beide Seiten gilt:

- Auf beiden Seiten braucht es klare Spielregeln.
- Verantwortung und Kompetenz müssen in Einklang stehen.
- Verständnis für die gegenseitigen Bedürfnisse muss aufgebracht werden.

6.3 Der professionelle Umgang mit Konflikten

Gerade in Familienunternehmen ist das Thema „Konflikt“ ein zentrales Thema.

Aus einer emotionalen Betroffenheit heraus werden Konflikte gerne unterdrückt, geschönt oder geleugnet. Nach außen hin spielt man „heile Welt“. Die Konflikte bleiben dann unterschwellig und eskalieren schließlich genau dann, wenn man es am wenigsten gebrauchen kann: In Krisensituationen.

Der professionelle Umgang mit Konflikten ist somit ein zentrales Thema für Coaching.

6.4 Weitere Möglichkeiten für Coaching in Familien-Unternehmen

Um den komplexen, emotionalen und wirtschaftlichen Herausforderungen gewachsen zu sein, kann ein Coaching wertvolle Unterstützung bieten. Die Entflechtung verworrener Zusammenhänge, das Verstehen, was in einem selbst und im anderen vorgeht und die konkrete Suche nach Lösungswegen sind weitere Möglichkeiten für Coaching, um

- neue Sichtweisen möglich zu machen
- weitere Handlungsmöglichkeiten aufzudecken
- Verhandlungen vorzubereiten
- emotionale Missverständnisse aufzuklären
- Positionen und Interessen zu klären
- sich Klarheit zu verschaffen, was Veränderungen im Unternehmen oder in der Familie für jeden Einzelnen bedeuten
- etc.

7 Coaching-Tools für Familien-Unternehmen

Coaching-Tools sind Methoden, Techniken, Instrumente oder Werkzeuge, mit denen ein Coach je nach Bedürfnis und Anforderung des Klienten arbeiten kann. Jedoch steht immer der Klient als komplexes und lebendes System im Mittelpunkt. Und der Coach sollte sich ständig mit der Frage konfrontieren: „Wie und womit kann ich meinem Klienten im (Veränderungs)-Prozess am besten helfen?“ Je nach Erfahrung, Wissen und Möglichkeit stellt er dann die Methoden für den Coachingprozess zusammen.

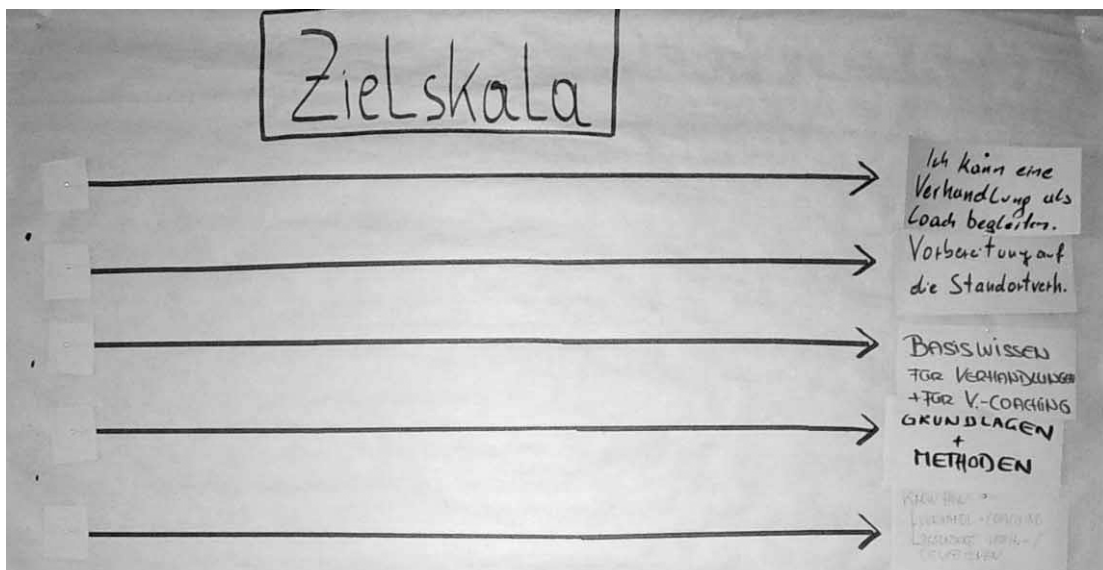
Nachfolgend habe ich ein paar wenige Methoden skizziert, die mir als Coach und dem Klienten zur besseren Visualisierung dienen sollen. Ich habe gerade mit diesen einige Erfolge für den Klienten erzielen können und setze sie gerne ein.

7.1 Zielskala

Die Zielskala dient dem Visualisieren und dem Überprüfen der persönlichen Ziele der Klienten zu Beginn, in der Mitte und am Ende eines Meeting für die Abklärung seiner momentanen Situation. Man kann einfach überprüfen, wie entfernt oder nahe man dem Ziel ist.

- Auf einer Pinwand werden für alle anwesenden Personen Pfeile gemacht.
- Links wird der Name der jeweiligen Person angepinnt.
- Rechts wird ein formuliertes Ziel angesteckt.

Im Laufe des Coachings pinnen die Personen ihren Punkt an die Stelle, an der sie sich wissens- oder gefühlsmäßig gerade befinden. So ist es möglich, eine Zielannäherung zu visualisieren.



Quelle: Verhandlungscoaching (A. Unterholzer)

Wenn der Klient nicht visualisieren will, besteht die Möglichkeit von Skalierungsfragen:

- ❑ „Wie fühlen Sie sich jetzt – am Anfang unserer Sitzung - auf einer Skala von 1 – 10“?
- ❑ „Wie weit glauben Sie, sind sie noch von Ihrem Ziel entfernt – auf einer Skala von 1- 100“?
- ❑ „Wie viel sind Sie bereit dafür zu tun – auf einer Skala von 1- 10“?
- ❑ „Wie weit glauben Sie, sind Sie jetzt – am Ende der Sitzung – Ihrem Ziel näher gekommen – auf einer Skala von 1 – 100“?

7.2 Systemaufstellungen

Organisations- und Familienaufstellungen zeigen verdeckte Ursachen für Entwicklungen und Disharmonien im Betrieb und/oder Familie auf. Sie klären die aktuelle Situation, zeigen Lösungswege, vermitteln neue Perspektiven, stoßen Veränderungen und neue Entwicklungen an.

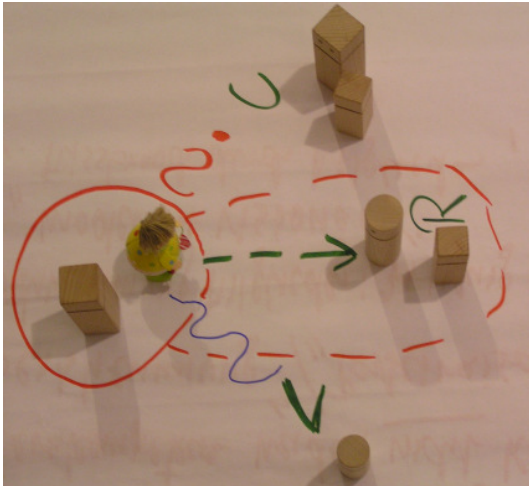


Beispiel: Systemaufstellung mit Darstellern

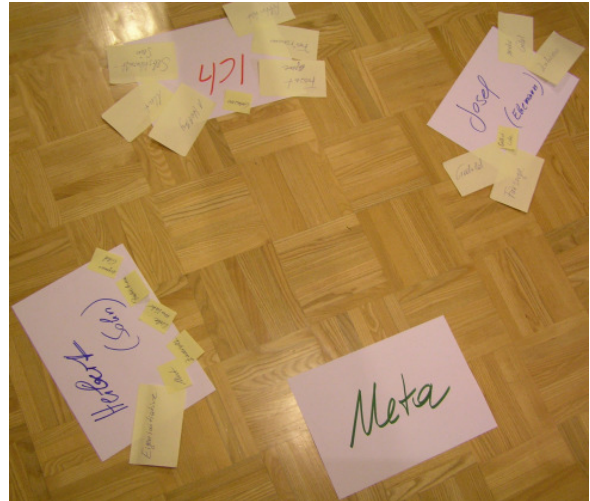
Bei Systemaufstellungen werden Repräsentanten in einem Raum aufgestellt. Je nach Fragestellung und Zieldefinition stellen diese den Fokus (das aktuelle Problem), Schlüsselfiguren und/oder Teile der entsprechenden Arbeitssituation, Aspekte (Ziel, Hindernis, etc.) oder Ressourcen dar. Durch eine sensible Anweisung durch den Coach, durch Veränderung der Positionen erfahren sie körperliche, emotionale oder mentale Wahrnehmungen – stellvertretend für den aufstellenden Klienten.

Die Lösungssuche entwickelt sich also aus der Wechselwirkung von Annahmen, Fragestellungen, Positionswechsel und Hypothesen. Der aufstellende Klient betrachtet so „von draußen“ ein Rollenspiel und kann auf Grund von Rückmeldungen seine eigenen Rückschlüsse ziehen (Varga von Kibéd, 2005).

Hat man keine Darsteller/Repräsentanten zur Verfügung, kann sich der Coach diverser Materialien, wie Holzfiguren, Pölster, Sessel, etc. bedienen. Diese stehen dann „stellvertretend“ für die jeweilige Situation. Der aufstellende Klient hat so die Möglichkeit, seine Situation von außen zu betrachten, mögliche Veränderungen und Zusammenhänge selbst auszuprobieren und zu sehen – oder insgesamt, seine Situation besser zu visualisieren, um dann eigene Maßnahmen zu setzen.



Beispiel: Entscheidung



Beispiel: Konflikt Familie - Beruf

Beispiel Entscheidung:

Frau W. wollte herausfinden, für welche Tätigkeit sie sich entscheiden sollte. Es standen mit Jahresanfang 3 neue berufliche Möglichkeiten (V, R und C) zur Auswahl und es bestand die Möglichkeit in der jetzigen Tätigkeit zu bleiben. Mit Hilfe eines großen Blatts Papier und kleinen Holzfiguren machte sie die aktuelle Situation für sich sichtbar. Er beschrieb die Beständigkeit im jetzigen Job. Sie zeigte eine nicht klare Information zu V auf. C war ihr noch völlig unbekannt und zu R hatte sie jetzt schon eine gute Verbindung. Mit Hilfe dieser Analyse konnte sie rasch einmal von vier möglichen Variante auf zwei reduzieren. In einem zweiten Schritt beleuchtete sie alle Vor- und Nachteile der beiden bevorzugten Tätigkeiten. Sie kam zu dem Schluss, dass sie in der jetzigen Tätigkeit bleiben würde und die Tätigkeit R mit Hilfe eines Assistenten zusätzlich bewältigen wollte.

Beispiel Konflikt

Das obige Beispiel mit Mutter, Vater und Sohn zeigt eine weitere Möglichkeit für eine Aufstellung mit Perspektivenwechsel. Die Klientin war in diesem Fall die Mutter und gleichzeitig Mitinhaberin eines Familienunternehmens in der Gastronomie. Die Hilfsmittel hier, stellvertretend für die Personen, waren Papierbögen und Post its.

Sie schrieb zuerst die Namen der beteiligten Personen auf jeweils ein Blatt und legte sie so auf den Boden, wie es für sie stimmig war. Ein viertes Blatt stellte die Metaebene dar.

In einer ersten Runde nahm sie die einzelnen Perspektiven wahr, erzählte wie es ihr in der jeweiligen Position ging, was sie oder er brauchen könnte, was fehlte, welche Veränderung notwendig wäre. Immer wieder sah sie von der Metaebene – also von außen – auf das Bild und konnte so eine neutralere Position einnehmen.

In einer zweiten Runde fragte ich sie, wenn sie die Möglichkeit hier und jetzt hätte, welche Wünsche und Ressourcen sie den einzelnen Personen geben würde. Mit Hilfe der Post its klebte sie dann unterschiedliche Begriffe wie Mut, Vertrauen, Sicherheit, Freiraum, etc. auf die einzelnen Papierbögen. Was diese Frau mit nach Hause genommen hat, war das Verständnis für das Anerkennen der eigenen Bedürfnisse, gerade in einem so intensiven beruflichen und privaten Zusammenleben, wie es in Familienunternehmen vorkommt.

7.3 Strukturanalyse

Eigenes Beispiel: Scheidung – und was nun?

Im Unternehmen arbeiten seit 15 Jahren

- Mann als Eigentümer
- Frau als Büroangestellte und sozusagen „Chefin“
- Schwester des Unternehmers als „rechte Hand“ des Chefs und Buchhaltungsfachkraft

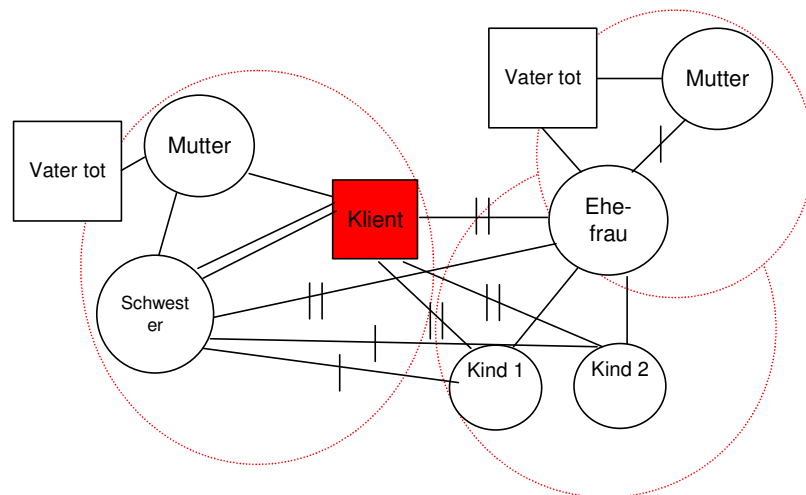
Ehepaar möchte sich nach 15 Jahren scheiden lassen, da es privat einfach nicht mehr geht. Der Unternehmer nahm ein Coaching in Anspruch, um sich ein klares Bild seiner Situation vor Augen zu führen und eine gute Lösung für alle Familienmitglieder zu finden.

Mittels Strukturanalyse am Flipchart hat er die Ausgangssituation aus seiner Sicht dargestellt.

Ich konnte hier als Coach in der Strukturierung mittels Fragestellungen und Perspektivenwechsel begleiten.

Ich habe ihn angeleitet zu versuchen, die Gefühle von allen beteiligten Personen wahrzunehmen. Der Klient versuchte auch die möglichen Ängste von allen zu betrachten.

Die private Situation stellte sich nun wie folgt dar:



Quelle: eigene Darstellung

Betroffen sind sämtliche Familienmitglieder inklusive der lebenden Mütter. Es bestehen 3 systemische Kreise und unterschiedlich starke Konflikte zwischen fast allen Beteiligten. Es kommen immer wieder Dreier-Konstellationen vor. Es herrschen Rivalitäten zwischen den Frauen innerhalb der Familie und innerhalb des Unternehmens, es bestehen starke Ängste bei allen Beteiligten, die zum Teil natürlich Existenzängste sind.

Besonders stark wahrnehmbar für den Klienten war die große Unsicherheit der Ehefrau, die wiederum auf die beiden Kinder ausstrahlte.

Auf einer Eskalationsskala von 1 – 10 empfand der Klient seine Konfliktsituation bereits auf der 6.

Nach dieser Analyse vervollständigte er sein Bild um die Unternehmensseite und fügte noch Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Bank, etc. dazu.

Aus Sicherheitsgründen für ihn haben wir einige alternative berufliche Möglichkeiten (für die Fortsetzung seines Unternehmens bzw. für die Schließung) betrachtet

Dieses Bild soll hier aus Gründen der Verschwiegenheit nicht gezeigt werden.

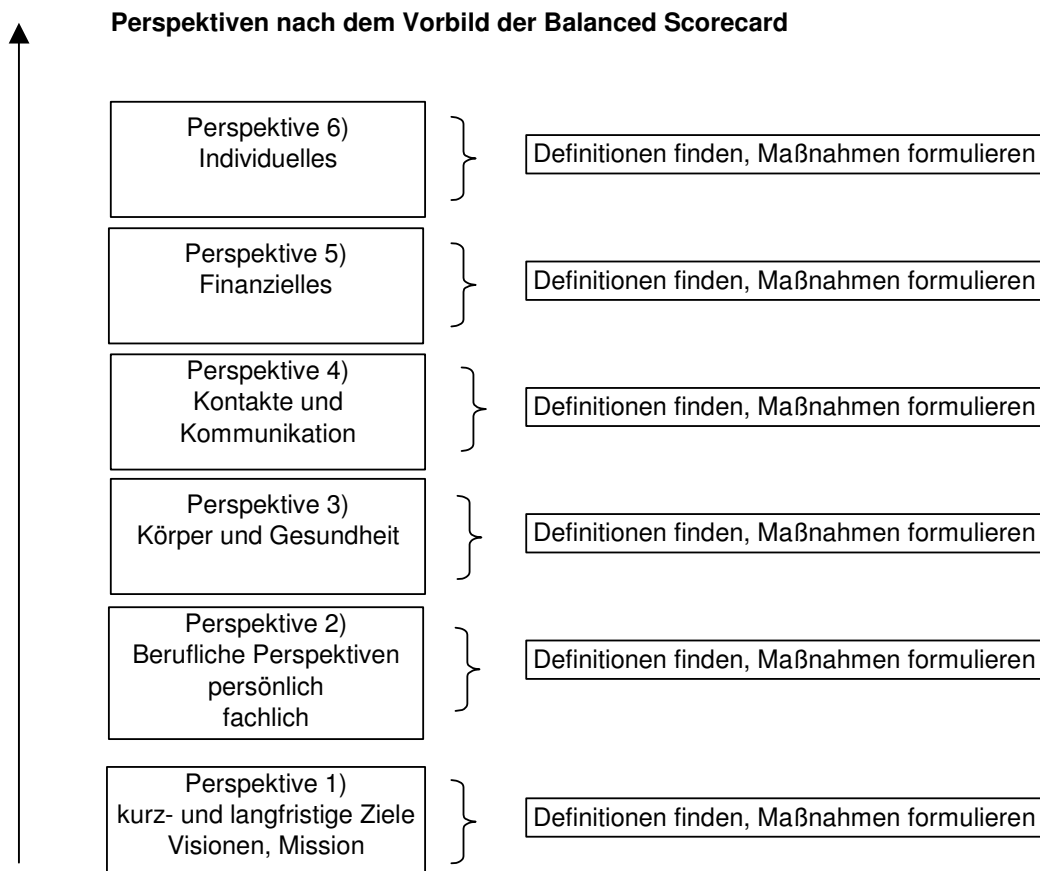
Nach dieser zweiten Analyse konnte der Klient seine ganzheitliche Sicht besser strukturieren und er überlegte für sich 3 konkrete Schritte:

1. Eigene Therapie in Anspruch nehmen
2. Betriebswirtschaftlichen Berater beiziehen
3. Mediation gemeinsam mit seiner Noch-Ehefrau in Erwägung ziehen

Mein Fazit: Familiäre und berufliche Konflikte prallten hier in einer Art aufeinander, die es mir schwer machten, sachlich und neutral zu bleiben. Ich habe mehrmals gefragt, ob wir weitermachen sollen. Ich habe ihn darauf hingewiesen, dass wir uns hart an der Grenze zur Therapie befinden. Schlussendlich hat er für sich mehr Klarheit herausgearbeitet und die nächsten Schritte definiert.

7.4 Perspektiven nach der Balanced Scorecard

In Anlehnung an das Managementmodell der Balanced Scorecard, mit deren Hilfe messbare Erfolgsfaktoren in definierten Unternehmensbereichen in Form von Kennzahlen ausgerichtet werden, wird hier eine ähnliche Möglichkeit für Coaching dargestellt. Diese erscheint hilfreich bei Menschen (zB bei Managern, Führungskräften), die es gewohnt sind mit Zahlen umzugehen (Rauen, 2006). Gerade bei Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen oder bei der Übergabe eines Unternehmens, oder immer dort, wo es um neue Perspektiven geht, kann dieses Modell zum Einsatz gebracht werden.



Quelle: eigene Darstellung

Die Umsetzung der Ziele und Maßnahmen soll dann jederzeit über einen Soll/Ist-Vergleich gemessen werden können.

Perspektiven	Ziel	Maßnahme pro Monat / pro Einheit	Soll	Ist
Vision	mehr Gelassenheit	Autogenes Training	2	2
Mission	Menschen so zu führen, dass sie eigenverantwortlich handeln	Einzeltraining im Bereich Führung	1	offen
Beruf	mehr delegieren	strukturierte Teamsitzungen	4	6
Körper	mehr Bewegung	Fitnessstudio, Walken	4, 4	3, 2
Gesundheit	Allgemeinsituation	Gesundheitscheck	1	
Kontakte	öfter Freunde treffen	Wochenendverabredungen	2	1
Kontakte	Familie unterstützen	Familienrat, bewusste Familientreffen	4	4
Kultur	mehr Kulturelles	Veranstaltungsbesuche mit Ehefrau	1	0
Finanzen	Absichern	Lebensversicherung, Pensionsvorsorge zur Absicherung seiner Familie	1	offen

Quelle: eigene Darstellung

Das obige Beispiel habe ich mit einem Unternehmer aus dem Consulting durchgeführt. Dieser ist mit dem System der BSC vertraut und kann damit sehr gut selbst umgehen. Zuerst wurden pro Perspektive Ziele gefunden, diese wurden auf Stimmigkeit überprüft und definiert. Daraufhin hat der Consulter Maßnahmen pro Ziel abgeleitet. Für jede Maßnahme wurde eine Einheit definiert, in welchem Zeitraum er diese umsetzen wollte. Danach vereinbarten wir einen Zeitraum von 3 Monaten, in denen er sich selbst „überprüft“.

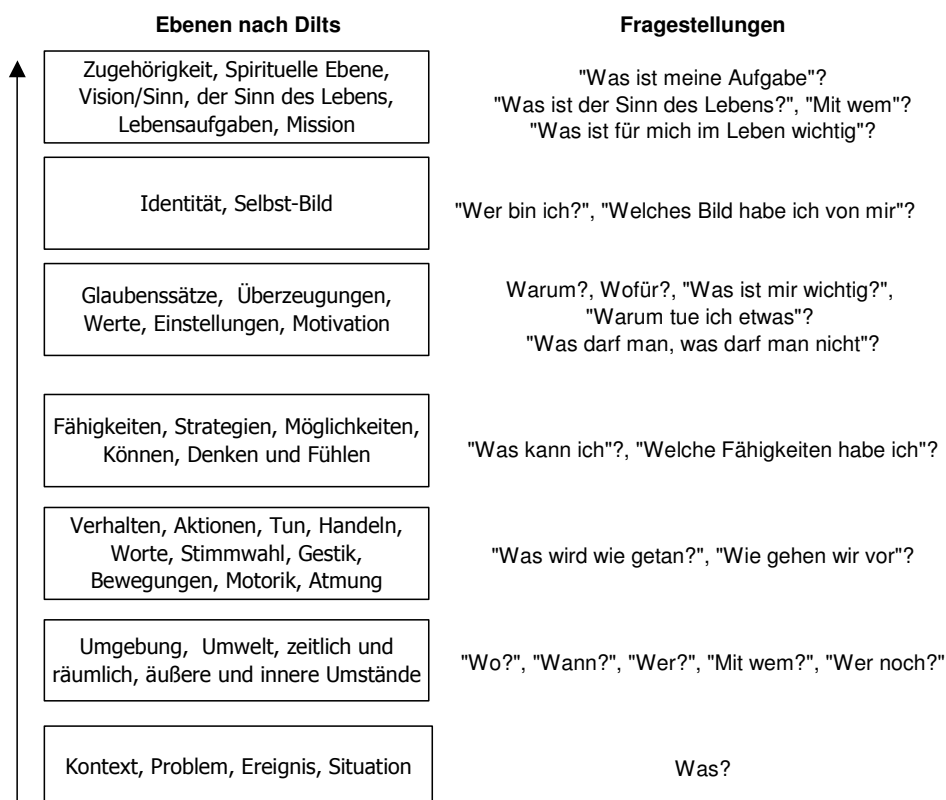
Beispielsweise bei der Maßnahme „Autogenes Training“ konnte er sich vorstellen, dass er fürs erste zweimal pro Monat an einem Anfängerkurs teilnehmen wird. Also trug er in die Spalte „Soll“ eine 2 ein. Dies hat er nach dem festgelegten Überprüfungszeitraum auch eingehalten, und so konnte er die 2 bestätigen. Bei den anderen Maßnahmen kann man wiederum sehen, dass er zum Teil Abweichungen zwischen „Soll“ und „Ist“ dokumentiert, bzw. zwei Maßnahmen noch nicht Angriff genommen hat. Beim Gesundheitscheck stellte er nach 3 Monaten fest, dass er ihn einfach „übersehen“ hat. Für sich selbst stellte der Mann fest, dass er so einige Schritte weitergekommen ist, einige Erfolge realisieren konnte und jederzeit die Möglichkeit hat, seine eigene Verantwortung wahrzunehmen. Ich empfinde diese Methode als weitere gute Möglichkeit der Visualisierung von Ziel und Umsetzung.

7.4.1 Kombination mit Dilts Ebenen

Für die erfolgreiche Erarbeitung der einzelnen Perspektiven (siehe oben) eignen sich - unter anderem - Fragestellungen nach den Ebenen von Robert Dilts.

Beispiel zu Perspektive 1)

- Was sind Ihre nächsten Ziele?
- Was sind Ihre Ziele in 5 Jahren?
- Was tun Sie dafür, um diese zu erreichen?
- Mit wem möchten Sie diese erreichen?
- Wo werden Sie dann sein?
- Was brauchen Sie noch dazu?
- Welche Alternativen hätten Sie?
- Warum ist Ihnen dieses Ziel so wichtig?
- Wofür kämpfen Sie?
- Welches innere Bild haben Sie davon?
- Stellen Sie sich vor, Ihnen würde ein Monument gebaut, wie sollte dies aussehen?
- Was ist Ihnen im Leben sonst noch wichtig?
- Etc.



Quelle: eigene Darstellung

8 Coaching-Struktur in Familien-Unternehmen

Manche Menschen verwechseln „Coaching“ möglicherweise mit einem „Kaffeetratsch“. Damit dem nicht so ist und Coaching als klar strukturierter Prozess gesehen werden kann, empfiehlt sich, das Durchführen von Coaching an einige wesentliche Voraussetzungen zu knüpfen. Diese Voraussetzungen sind FREIWILLIGKEIT, PERSÖNLICHE AKZEPTANZ und DISKRETION.

Wenn diese 3 Voraussetzungen sowohl von Coach als auch von Coachee erfüllt werden können, steht einem Coaching nichts im Wege.

Der professionelle Coach sorgt nun für einen lösungs- und organisationsorientierten Ablauf, damit die Beziehung zwischen Coach und Klient und der gesamte Prozess gut gelingen können.

	Prozess	Methoden	Nähere Beschreibung
1)	Kontaktaufnahme durch den Klienten		
2)	Kennenlernen	Erstgespräch	Telefonisch/persönlich Klärung der wesentlichen Voraussetzungen (Freiwilligkeit, Akzeptanz, Haltung, Diskretion, Finanzielles, etc.)
3)	Coaching	Begrüßung	
4)	Aufwärmen	Platz nehmen, gemütlich machen, Getränk anbieten	
5)	Auftrag klären	Wer, Was Wann, Wo Warum	Verfeinern Präzisieren Hinterfragen
6)	Ziel erarbeiten	Für heute Für Auftrag	Hinterfragen Präzisieren Verfeinern Skalieren (Wichtigkeit, Arbeit, Energie)
7)	Methoden	Gespräch / Fragen Visualisieren	Ebenen von Dilts Lemniskate Lösungsorientiert Vergangenheit – Zukunft Vorteile – Nachteile Nutzen – Zusatznutzen Position – Interessen Optionen – Alternativen, etc. Flipchart, Kärtchen, Post ist, etc.
8)	Zusammenfassung		
9)	Nächste Schritte klären		
10)	Nächste Maßnahmen definieren		
11)	Vereinbarungen	Entscheidungen	
12)	Evaluierung	für Coachee überprüfen	Nutzen, Ergebnis, Prozess, Methoden, Zufriedenheit, Ziel vom Anfang, etc.
13)	Abschluss	Verabschiedung	

Quelle: eigene Darstellung

9 Schnittstellen integrativer und interdisziplinärer Beratung

Primär ist Coaching eine Prozessberatung und keine Fachberatung. Ein Coach wird weder einen Steuerberater, Rechtsanwalt, Unternehmensberater, Organisationsberater, Therapeuten, etc. ersetzen können, sehr wohl kann er aber prozessorientiert beigezogen werden. Und oftmals braucht auch der Coach begleitend Expertenwissen. Somit schließen sich die einzelnen Fachbereiche nicht aus, sondern ergänzen sich.

Gerade für Familien-Unternehmen erscheint dieser ganzheitliche Ansatz empfehlenswert. Voraussetzungen dafür sind – aus Sicht des Familien-Unternehmens - Vertrauen, Akzeptanz, Offenheit und eine klare Abstimmung zwischen den Beratern und dem Unternehmen.

Im Sinne einer ganzheitlichen Beratung bzw. Begleitung, eines sinnvollen und gutdurchdachten Einsatzes von Werkzeugen wurde folgende Tabelle entwickelt.

Die Beispiele entsprechen nicht der Vollständigkeit, sondern können jederzeit erweitert bzw. ergänzt und adaptiert werden.

Form der Beratung	Hilfestellung	Für alle Beratungen gilt
Coaching und der gut durchdachte Einsatz (Integration) unterschiedlicher Methoden	<p>Kommunikation und Beziehungsgestaltung</p> <p>Betriebliche Entscheidungen auf persönlicher Ebene unterstützen</p> <p>Emotionale Missverständnisse und Positionen klären</p> <p>Außenperspektive für zwischenmenschlich-kommunikative Aspekte einnehmen können</p> <p>Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten und das gemeinsame Erarbeiten von verbindlichen, nachhaltigen Lösungen</p> <p>Entflechtung verworrener Zusammenhänge, das Verstehen was in einem selbst und im anderen vorgeht und die konkrete Suche nach Lösungswegen</p> <p>Sichtweisen und Handlungsmöglichkeiten entwickeln</p> <p>Schwelende Konflikte aufzuspüren und bearbeiten</p> <p>Moderation von Gesprächen</p> <p>Definieren von Wertefragen in der Familie</p> <p>Blick der Beteiligten für andere Sichtweisen öffnen</p> <p>Konflikte versachlichen und in Konfliktgesprächen moderieren</p>	<p>Anerkennen und Akzeptanz von Bedürfnissen</p> <p>Sich auf den Klienten einlassen können</p> <p>Ein guter Zuhörer sein</p> <p>Gezielter Einsatz von</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fragestellungen - Interventionen - Methoden - Techniken <p>Hohe Wahrnehmungskompetenz</p> <p>Intuition</p> <p>Fachliches Wissen</p> <p>Erfahrung</p>
Experten-Beratung (Steuerberater, Jurist, Organisationsberater, Unternehmensberater, etc.)	<p>Strategieentwicklung und deren Umsetzung</p> <p>Organisationsentwicklung</p> <p>Individuelle Ansprüche und Erbteilung klären</p> <p>betriebliche Entscheidungen auf fachlicher Ebene klären</p> <p>Formale Vertragsregelungen</p>	
Therapie (Psychotherapie, Familienaufstellung, Kinesologie, etc.)	Familiäre und persönliche Konflikte	
Mediation	Konflikt- oder Krisensituationen meistern	

Quelle: eigene Darstellung

10 Wirkung von Coaching

Nach Beendigung der Übungseinheiten für den Coachinglehrgang interessierte mich, wie es den Menschen geht, wie sie sich fühlen, was sich seitdem verändert hat und ich startete eine kleine eigene Umfrage mit den Fragestellungen:

- War Coaching für Sie erfolgreich?
- Wie hat Ihnen Coaching geholfen?
- Was hat sich seither verändert?

„Ursprünglich dachte ich, Sie würden mir sagen, was ich verändern soll. Jetzt bin ich sehr froh, dass ich meine eigene Lösung gefunden habe.“

„Ich habe eine neue Sichtweise für meine Situation gefunden, die bringt mich auf ganz neue Ideen.“

„Mir ist jetzt klarer, dass ich vorab meine privaten Angelegenheiten ordnen muss und eine Therapie in Anspruch nehmen sollte. Danach werde ich meine berufliche Situation klären. Danke für das Strukturierungsgespräch.“

„Ich sehe jetzt viel deutlicher, dass ich mehrere Optionen und Wahlmöglichkeiten habe. Ich fühle mich jetzt sicher, die richtigen Entscheidungen selbst zu treffen.“

„Wenn ich mir aus dieser Perspektive mein Ziel anschau, wirkt es nicht mehr so exotisch und unerreichbar. So kann ich es jetzt schaffen.“

„Ich sehe unsere lange Familien-Firmen-Situation jetzt vor mir und kann mehr Verständnis für meinen Vater aufbringen. Ich weiß jetzt aber auch, dass ich Veränderungen vornehmen kann. Ich werde mir meinen eigenen Platz als Chef gestalten.“

„Danke fürs Zuhören und Begleiten: Ich habe erkannt, dass ich früher schon immer alles für meinen Vater erledigt habe, jetzt „diene“ ich meinem Bruder. Mein nächster Schritt wird sein, für MICH zu sorgen und meine Bedürfnisse wahr zu nehmen.“

11 Conclusio

Coaching ist ein interessanter Ansatz für mehr Selbstverantwortung, für das Ansehen des eigenen Selbst für das Anerkennen der eigenen Bedürfnisse.

Coaching ist eine Herausforderung, um eigene Wirklichkeiten zu entdecken, diese ans Licht zu bringen, um dann Veränderungen gezielt vorzunehmen.

Coaching ist eine Möglichkeit, den anderen als anderen zu akzeptieren.

Coaching ist aber auch ein Prozess, der etwas loslöst, der etwas öffnet, der etwas ins Rollen bringt.

Coaching ist nicht das „Allheilmittel“ für jedes Problem, oft braucht es auch andere Möglichkeiten.

Coaching für Familien-Unternehmen kann unterstützen und begleiten. Die Beteiligten haben hier eine Möglichkeit sich einzelne Rollen und Teil-Identitäten klar zu machen. Mit Hilfe des Coachings könnten sie mehr Akzeptanz und Verständnis füreinander aufbauen lernen, und die eigenen Bedürfnisse stärker wahrnehmen.

Gerade aus meiner eigenen Herkunft weiß ich, wie schwierig es ist, in einem Familien-Unternehmen als Individuum mit eigenen Bedürfnisse zu existieren, wie verschwommen die Grenzen zwischen Privat und Beruf sind. Ich habe oft erlebt, wie wenig die Meinung eines Familienmitgliedes im Vergleich zu einem „Fremden“ zählte. Und ich habe schon als Kind mitbekommen, wie gerade Frauen in Familien-Unternehmen resignieren und die Augen vor der Realität verschließen.

Ich glaube nach wie vor, dass Familien-Unternehmen auch große Vorteile gegenüber anderen Unternehmen haben. Sie bieten Sicherheit, schon auf Grund ihrer meist langjährigen Traditionen und Werte. Sie bieten Geborgenheit und ein Wir-Gefühl. Wenn sie auch noch lernen zeitgemäß, offen und innovativ zu agieren, sind sie meiner Einschätzung nach unschlagbar.

Als Insider und Coach wünsche ich mir ganz besonders eine offene Kommunikation für alle Beteiligten an einem Familien-Unternehmen.

Die unendliche Geschichte des Coachings hat für mich erst begonnen.

Die Begegnung mit dem Menschen steht für mich im Mittelpunkt.

12 Literaturverzeichnis

12.1 Bücher

Radatz Sonja; Beratung ohne Ratschlag, Systemisches Coaching für Führungskräfte und Beraterinnen, Verlag Systemisches Management, 2002

Rauen Christopher; Coaching Tools, managerSeminare Verlags GmbH, 4. Auflage 2006

Schmidt-Tanger Martina; Change-Talk. 120 Karten. Coachen lernen! Coaching-Können bis zur Meisterschaft; Jungfermannsche Verlagsbuchhandlung, 2005

Schmidt-Tanger Martina; Gekonnt coachen. Präzision und Pro-vokation im Coaching; Jungfermannsche Verlagsbuchhandlung, 2004

Simon Fritz B., Die Familie des Familienunternehmens, ein System zwischen Gefühl und Geschäft, Carl-Auer Verlag, 2005

Varga von Kibéd Matthias und Insa Sparrer, Ganz im Gegenteil, 5. Auflage, Carl-Auer Verlag, 2005

12.2 Internet

<http://de.wikipedia.org/wiki/Coaching>

<http://www.passagen-kn.de/coachingf2.htm> (Kornelia Seiler, 2006)

<http://www.familienunternehmen.ch/htm/deutsch/familien.htm>

<http://www.ud-coaching.de/unternehmensnachfolge/familienunternehmen.html>

<http://www.m-e-x.de/profil.php?autor=77> (Dr. Dieter Mueller-Harju)

http://www.coaching-report.de/definition_coaching/index.htm

<http://coachingdachverband.at/organisationsfeld.asp>

12.3 Sonstige

ManagerSeminare, Heft 103, Okt 2006