



SWZ-Serie Unternehmensführung und Beratung (6) –
Coaching für eine gute Kommunikation in Familienunternehmen

Miteinander reden hilft

Die enge Verknüpfung von Familie, Unternehmen und Eigentum macht Familienunternehmen zum Erfolgsmodell, birgt aber auch ein hohes Risiko für Missverständnisse und Konflikte. „Mit Reden kommen die Leut' zusammen“, heißt es da auf Südtirolerisch.

Bozen – Wenn die Kommunikation gut funktioniert, erreichen Familienunternehmen ein besonderes Maß an Flexibilität, Effizienz, Risikobereitschaft und Engagement, das in managergeführten Unternehmen kaum möglich ist.

Wenn die Kommunikation jedoch schief läuft, können Konflikte das Unternehmen lähmen, zu Fehlentscheidungen führen, Familien spalten und das Eigentum gefährden.

Was macht die Kommunikation in Familienunternehmen besonders schwierig? – Zum einen läuft ein guter Teil der Kommunikation auf non-verbaler Ebene ab. Man versteht sich, ohne viele Worte zu benötigen. Allerdings gelingt das nur, wenn alles auf eine gewohnte, eingespielte Weise verläuft. Wenn hingegen neue, ungewohnte Umstände eintreten, stoßen bisherige Kommunikationsmuster an ihre Grenzen, und es fehlen unter Umständen die Worte, um darüber zu reden.

Zum anderen sind die verschiedenen Rollen meistens nicht klar getrennt. Spreche ich jetzt gerade als Vater, als Geschäftsführer oder als Verwalter des Familieneigentums? Fühle ich mich als Tochter, als zukünftige Mitarbeiterin im Unternehmen oder als potenzielle Erbin angesprochen? In jeder Rolle leiten uns unterschiedliche Werte. Im Unternehmen geht es z. B. um Einsatzbereitschaft und Kompetenz, in der Familie um Liebe und Zuwendung, beim Eigentum ums Bewahren und um Gerechtigkeit.

Ein weiterer Aspekt betrifft die Entscheidungen. Sie werden oft nicht in einem klar abgesteckten Rahmen getroffen und formalisiert. Man redet zwar schon immer wieder irgendwie darüber, und plötzlich sind die Tatsachen schon geschaffen. Wahrscheinlich hat der Unternehmer auch das Gefühl, dass sich alle einig sind, aber dieses Einverständnis ausdrücklich zu überprüfen, die Entscheidung zu verschriftlichen und von allen unterzeichnen zu lassen, das hält man nicht für nötig.

Dann kommen noch die Emotionen als weiterer erschwerender Faktor hinzu. Über Gefühle zu reden, ist nicht leicht. Wie soll ich als Nachfolger/Sohn meinem Unternehmer/Vater klarmachen, dass ich richtig wütend werde, wenn er mich vor den Mitarbeitern zurechtweist, und dass ich mir



sehnlichst wünsche, dass er mir sein volles Vertrauen schenkt? Hoffnung, Scham und Schuld prägen viele Verhaltensweisen in Alltag einer Unternehmerfamilie.

Coaching kann den Knoten lösen – Einfach gesagt ist Coaching eine Möglichkeit, besser miteinander zu reden.

Um die Worte zu finden, die ausdrücken, was mir am Herzen liegt, was ich denke, was ich will, auch was ich befürchte. Eine Hilfe, die anderen zu verstehen und vor allem, dann gemeinsame Entscheidungen zu treffen, die alle Beteiligten mit voller Überzeugung mittragen. Wie der bekannte Coach Mets

de Vries vom INSEAD sagt: „Is ist wie eine Linse, durch die wir in das innere Theater schauen, in das eigene und das der anderen“.

Wie läuft ein Coaching von Unternehmerfamilien ab? – Meistens ergreift eines der Familienmitglieder die Initiative, entweder weil diese Person unter einer aktuellen Situation besonders leidet, oder auch weil man ein potenzielles zukünftiges Problem befürchtet und dafür gerüstet sein will. Oft sind dies die Frauen und Mütter, weil sie am stärksten alle drei Systeme, Familie, Unternehmen und Eigentum, im Blick haben. Männer neigen häufiger zu „Betriebsblindheit“ und blenden die familiären Aspekte gerne aus.

Die Anlässe für ein Coaching können sehr vielfältig sein:

- Das Familien- und Privatleben kommt zu kurz,
- die Nachfolge ist zu regeln,
- Krise oder Krankheit bringt eine neue Herausforderung,
- Erbschaftstreitigkeiten sind beizulegen.

- größere Investitionen fallen an,
- hohe Verschuldung gefährdet das Vermögen,
- plötzliche Konflikte treten auf,
- eine gemeinsame Unternehmensstrategie ist zu entwickeln,
- Entscheidungsprozesse sind zu vereinbaren usw.

Ein Coaching-Treffen dauert in der Regel 90 Minuten. Die Häufigkeit und Anzahl der Treffen hängt natürlich stark von der spezifischen Situation ab. Sechs bis acht Treffen im Monatsrhythmus ist in den meisten Fällen ein geeignetes Maß. Davon finden einige mit der ganzen Familie und andere mit einzelnen Personen statt.

Idealerweise kommt ein Coach selbst aus einer Unternehmerfamilie, hat ein tiefes Verständnis, wie Unternehmen und wie Familien funktionieren, und verfügt über eine breite Palette von Methoden.

Ausschlaggebend für ein gelungenes Coaching ist ein ungebrochenes Vertrauensverhältnis zwischen dem Coach und allen Familienmitgliedern. Nach und nach sollen diese nämlich in der Lage sein können, alle ihre Sorgen und Wünsche dem Coach anzuvertrauen, damit sie dies dann auch gegenüber den anderen tun können. Eine realistische Einschätzung der betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen ist ebenfalls erforderlich. Denn die Entscheidungen, die eine Unternehmerfamilie trifft, müssen sowohl die persönlichen Bedürfnisse der Familienmitglieder, als auch die Chancen und Risiken des Unternehmens berücksichtigen. Es geht darum, miteinander Ziele, Werte und Prioritäten zu klären und konkrete Schritte zur Umsetzung zu vereinbaren.

In größeren Unternehmen ist es mittlerweile selbstverständlich, dass Führungskräfte die Unterstützung eines Coachs suchen, um die Komplexität ihrer Aufgaben zu meistern, ihren Führungsstil und ihre Führungseffizienz zu optimieren, ihre Mitarbeiter besser zu führen oder ihre Kommunikationskompetenz zu vertiefen. Warum sollten sich Familienunternehmen diese Unterstützung nicht vermehrt gönnen?

Georg Senoner

Der Autor: Georg Senoner ist Partner des Beratungsunternehmens UnternehmerPlan – Family Consultants (www.unternehmerplan.eu) und SysMaCon – Systemic Management Consulting (www.sysmacon.org). Als

Coach und Unternehmensberater unterstützt er Unternehmer und Manager in wichtigen Führungsaufgaben, strategischen Entscheidungen und Veränderungsprozessen.



Info

Serie Unternehmensberatung

Mit dem beigestellten Fachartikel über Coaching in Familienunternehmen setzt die SWZ ihre Serie über Unternehmensberatung fort, die in Kooperation mit der Berufsgruppe der Unternehmensberater innerhalb des Handels- und Dienstleistungsverbandes (hds) entstanden ist. Mitglieder dieser Organisation haben ihr spezifisches Know-how in eine Reihe von Fachbeiträgen

gekleidet, welche die SWZ abdruckt. Den Auftakt machte die Vorsitzende der Berufsgruppe, Barbara Jäger, die am 10. Juli gleichsam als Einstimmung die Feststellung untermauert hat, dass Beratung mehr bringen muss, als sie kostet. Weitere Themen waren das Outsourcing des Marketings (17. Juli), die Kunst des Fokussierens (24. Juli), die E-Collaboration (31. Juli) und das Empfehlungsmarketing (7. August).