

Geschäftsoptimierung im Familienunternehmen

Lösungsorientierte Bearbeitung der Familien- und Organisationsdynamik

Entsprechend der schnell wechselnden Umweltbedingungen, dem verstärkten weltweiten Konkurrenzkampf und den daraus resultierenden Veränderungen im Arbeitsumfeld, sind Manager vor anspruchsvollen Herausforderungen und Anforderungen gestellt. Zusätzlich ist ein enormer Erfolgsdruck vorhanden, so dass es sich kaum ein Manager erlauben kann, Fehler zu machen. Es wird erwartet, dass die Probleme erkannt, Lösungsstrategien erarbeitet und wirksam umgesetzt werden. Entwicklungs-, Qualifizierungs- und Veränderungsbedarf stehen in den Organisationen zur kompetenten Steuerung an. Doch oft genug werden notwendige Erneuerungsprozesse im Unternehmen vermieden oder verschleppt, nicht zuletzt mit dem Ziel, persönliche Risiken bei nicht erfolgreicher Bearbeitung komplexer Problemstellungen möglichst gering zu halten. Wir wissen nicht zuletzt seit D. Goleman (Der Erfolgsquotient, 1999) und weiteren Untersuchungen (Studie der Universität California in Berkeley, 1994), dass ein gutes Selbstmanagement ein entscheidender Erfolgsfaktor im Führungsprozess und besonders im Veränderungsprozess ist. Schon Drucker hat betont, dass es letztlich nur eine Person zu führen gilt – sich selber. Das bedeutet, dass erfolgreiche und gescheiterte Manager deutliche Unterschiede bezüglich ihrer Selbstmanagement und Verhaltenskompetenz aufweisen.

Management-Coaching bietet somit einen Rahmen, innerhalb dessen die Umsetzbarkeit sowohl der persönlichen Ziele als auch der Unternehmensanforderungen geprüft werden kann und entsprechende Umsetzungsstrategien durchdacht, geplant und im Verlauf des Prozesses ausgerichtet werden können.

Selbstreflexion und erweiterte Handlungskompetenz für komplexe Führungssituationen liefert das professionelle Management-Coaching für diejenigen Führungskräfte, die nicht unbedingt überzeugt davon sind, schon alles zu wissen und die mit ausreichendem Risiko- und Verantwortungsbewusstsein ihre Aufgaben wahrnehmen.

Coaching-Prozess zur Bearbeitung der Familiendynamik

Die grundsätzliche Vorgehensweise im Management-Coaching-Prozess umfasst zunächst die Klärung der Ausgangssituation und der konkreten Coaching-Ziele. Entsprechend den Anforderungen wird dann ein spezifisches prozessbegleitendes Entwicklungsvorgehen erarbeitet, vereinbart und durchgeführt. Die jeweiligen Ergebnisse werden bewertet und mit den ursprünglichen Zielsetzungen abgeglichen. Die Ergebnisse zeigen sich in der individuell erlebten Realität des Klienten und in der noch professionelleren Gestaltung der Führungsaufgabe.

Im nachfolgend beschriebenen Coaching-Prozess geht es um ein mittelständisches Familienunternehmen, das in der dritten Generation geführt wird. Drei Geschwister sind zusammen mit der Schwester des Vaters Gesellschafter des Unternehmens. Der älteste Bruder hat die Führung des Unternehmens übernommen, nachdem er bereits zusammen mit dem Vater mehrere Jahre im Unternehmen tätig war. Die Unternehmenssituation hat sich in den letzten zwei Jahren deutlich verschlechtert: die Ergebnisse sind nicht wie erwartet, notwendige Veränderungsprozesse werden nicht konsequent umgesetzt, das Vertrauen der Mitarbeiter, des Beirats und der einzelner Gesellschafter in die kompetente Führung ist angeschlagen. Eingebunden in eine ländliche Struktur sind die Mitarbeiter in der Regel sehr lange im Unternehmen, haben somit häufig keine andere Unternehmenserfahrung und wurden in der ersten und zweiten Generation eher patriarchalisch, direktiv geführt. Die Herausforderung der dritten Generation besteht darin, die Führungs-, Personal- und Produktstruktur zu erneuern und den Erfordernissen eines immer stärker international ausgerichteten Geschäfts und anspruchsvolleren Kunden anzupassen. Darüber hinaus macht die strategische Geschäftssituation eine neu ausgerichtete Führungsstruktur, eine fokussierte Produktpalette, erweiterte Serviceleistungen und entsprechende Strukturanpassungen unumgänglich.

Von einem der Gesellschafter wurde ein Coaching-Prozess eingeleitet. Die Ziele hierbei waren:

- Die zugrunde liegende Organisationsdynamik und die Hauptproblemfelder erkennen.
- Die Unternehmenssituation gemeinsam einschätzen und Handlungsoptionen zur Sicherung der Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens festlegen.
- Konkrete Vorgehensweisen zur Klärung der Familien- und Organisationsdynamik erarbeiten und umsetzen.

Familiendynamische Herausforderungen

Während des Coaching-Prozess, besonders in Familienunternehmen, gilt es, die erlebten persönlichen Themenstellungen zu bearbeiten und zu klären, bevor parallel an den eigentlichen Organisationsthemen wirksam gearbeitet wird. Im vorliegenden Fall zeigten sich folgende familiendynamische Problemfelder.

1. Nicht klar vollzogene Nachfolgeregelung und Verantwortungsübergabe

Die Nachfolgefrage war im Unternehmen scheinbar klar geregelt. Der älteste Bruder sollte die verantwortliche Steuerung im Unternehmen übernehmen. Um sich hierauf vorzubereiten, war er bereits mehrere Jahre im Unternehmen tätig. Durch den plötzlichen Tod des Vaters konnte nicht wirklich eine Übergabe der Unternehmensverantwortung stattfinden.

Dem Junior war somit von heute auf morgen die Rolle des Alleinverantwortlichen zugefallen. Obwohl er bereits als nominierter Nachfolger im Unternehmen tätig war, konnte der Rollenwechsel durch die noch im System wirkende Präsenz des Vaters nur schwer vollzogen werden. Auf Basis von Coaching-Gesprächen und einer Organisationsaufstellung wurde deutlich, dass der Junior insgeheim motiviert war, dem Vater zu beweisen, dass sein Führungsverständnis das Richtige sei und dass er es anders und vielleicht sogar richtiger mache als der Vater.

Eine typische Vater-Sohn-Dynamik, die besonders im Familienunternehmen eher zu Konflikten, Unklarheiten und ungeklärten Rollen führt, als zur zielorientierten Steuerung des Unternehmens. Im Rahmen des Bearbeitungsprozesses konnte diese Dynamik bewusst gemacht und einem professionellen, mitarbeiterorientierten Unternehmensführer Platz gemacht werden.

2. Bruderzwist bezüglich der Rollen und der wahrgenommenen Verantwortung im Familienunternehmen

Der eigentliche Wunsch des jüngeren Bruders und Gesellschafters war es, auch im Familienunternehmen tätig zu sein. Da er die dritte Stelle in der Geschwisterreihenfolge einnimmt, war er nicht für diese Rolle vorgesehen. Doch der Vater hätte es gerne gesehen, wenn beide Brüder im Unternehmen eine verantwortliche Rolle übernommen hätten. Durch den plötzlichen Tod des Vaters konnte diese Frage nicht abschließend geklärt werden. Auf Basis einer Organisationsaufstellung wurde deutlich, dass die Dynamik der unklaren Nachfolgeregelung sich bereits in der zweiten Generation fortgesetzt hatte und die Brüder diese Dynamik unbewusst wiederholten. In der zweiten Generation war es die erstgeborene Schwester des Vaters, die Anspruch und Interesse gehabt hätte, eine aktive Rolle im Unternehmen zu übernehmen. Sie wurde lediglich mit einer 50prozentigen Beteiligung am Unternehmen, ohne eine Führungsverantwortung wahrnehmen zu können, bedacht. Die erlebte Kränkung des jüngeren Bruders kann somit auch systemdynamisch als Wiederholungsmuster beschrieben werden. Im Rahmen des Coaching-Prozesses konnten die Kränkung und das sich wiederholende Familienmuster bewusst gemacht und thematisiert werden.

Ein offenes Gespräch zwischen den Brüdern trug zur Deeskalation des Prozesses bei. Die Beteiligten akzeptierten den Vorschlag der Mutter, die angeregt hatte, dass der jüngere Bruder ein anderes im Familienbesitz befindliches Unternehmen leiten solle. Der emotionale Prozess des Loslassens des Familienunternehmens war für den jüngeren Bruder über eine längere Zeit nicht einfach und zeigte sich letztlich konkret in der Niederlegung der Beiratsrolle. Im Sinne eines Ausgleichs für die nicht eingenommene Rolle im Familienunternehmen boten der ältere Bruder und die Schwester aus dem Vermögen Sicherheiten für den Geschäftsaufbau des vom jüngeren Bruder geleiteten Unternehmens.

An dem geschilderten Praxisbeispiel wird eine sich häufig über Generationen wiederholende Dynamik in Familiensystemen deutlich. Die unbewusst verfolgte Tradition der Konfliktthemen wird solange wiederholt, bis eine den Ordnungsstrukturen im System entsprechende Lösung gefunden und umgesetzt wird. Zu den sich immer wieder in Organisationsaufstellungen und in der Praxis bestätigenden systemerhaltenden Prinzipien bzw. Ordnungsstrukturen zählen:

- Vorrang des Früheren vor dem Späteren
- Der Ausgleich von Geben und Nehmen
- Kompetenzvorrang
- Vorrang des höheren Einsatzes für das Ganze
- Was ist, muss sein dürfen: Würdigung
- Das Recht auf Zugehörigkeit (im Gegensatz zum Ausklammern von Dazugehörigen)

Coaching-Prozess zur Bearbeitung der Organisationsdynamik

Die zu optimierende Unternehmenssituation wurde anhand des Organisationsstellens analysiert. Das zu bearbeitende Anliegen wurde herausgearbeitet, die für das Anliegen relevanten Personen(gruppen) definiert und anhand einer Positionierung von stellvertretenden Personen im Raum das zugrunde liegende Beziehungsnetzwerk vom Aufstellenden dargestellt. Da ein Stellvertreter die Fähigkeit besitzt, Beziehungsqualitäten im Rahmen einer dargestellten Beziehungsstruktur wahrzunehmen, ist es möglich, über dessen jeweilige Beschreibungen der aufgestellten Stellvertreter die Beziehungsqualitäten im System und damit die jeweils zugrunde liegende Systemdynamik zu analysieren. Im Rahmen der anschließenden Nachbereitung konnten zusammengefasst die folgenden Grunddynamiken herausgearbeitet werden:

Das Unternehmen und seine langfristige Überlebensfähigkeit standen nicht mehr im Fokus. Stattdessen dominierten eine „Sich-beweisen-müssen-Dynamik“ und eine nicht wirklich vollzogene Verantwortungsübernahme. Die Mitglieder der Geschäftsführung als Führungsteam waren nicht wirklich auf die Erfordernisse und Herausforderungen eingestellt, sondern erwarteten, wie auch die Mitarbeiter, gute Führung und klare Vorgaben.

Die Nachfolge wurde seit der Gründung des Unternehmens nicht wirklich klar geregelt. Die Schwester des Vaters, die als Erstgeborene eigentlich das Recht zur Verantwortungsübernahme gehabt hätte, wurde diesbezüglich übergangen. Auf subtile und indirekte Weise wirkte diese Tatsache im Unternehmen nach. Durch ihre guten Kontakte zu Mitarbeiter, verstand sie es gut informiert zu sein und geschickt Einfluss auf das Unternehmensgeschehen zu nehmen. Die erneuernde, kreative weibliche Kraft wurde im Unternehmen zu wenig genutzt, ist aber in der aktuellen Unternehmenssituation notwendig für den Erneuerungsprozess.

Der Beirat übernahm keine ausreichend unterstützende Rolle im Erneuerungsprozess. In der Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung traten Spannungen auf. Zum Teil wurden in der Funktion ausschließlich persönliche Interessen verfolgt.

Die Gesellschafter hatten den Eindruck, dass das Unternehmen um den Preis des Familienfriedens weiter bestand. Der jüngere Bruder war nicht bereit, diesen Preis zu zahlen, der Ältere sah sich gezwungen die Familientradition weiterzuführen und die Schwester war sich über die weitere Vorgehensweise bezüglich des Familienunternehmens noch nicht sicher. Vom jüngeren Bruder und Gesellschafter wurde zur Zeit der Analyse der Verkauf des Unternehmens in Erwägung gezogen.

Als Folge einer entsprechenden Aufarbeitung der Analyseergebnisse wurden die folgenden Vereinbarungen getroffen und entsprechende Maßnahmen umgesetzt:

- Die Tante, wurde nach dem Tod des Vaters zur Ehrenvorsitzenden des Beirats ernannt. Die drei Geschwister und Gesellschafter haben auf Basis von Gesprächen und auf Grund der Aufstellungsergebnisse eine neue Sichtweise der Tante gegenüber eingenommen und darüber hinaus das Verhalten ihr gegenüber von ehemals zurückhaltend konfrontativ zu konstruktiv geändert. Die Tante erfährt dadurch nun eher die Anerkennung des Rechts der Erstgeborenen im Unternehmen.
- Der jüngere Bruder legte die Rolle als Beiratsmitglied nieder. Die Schwester übernahm als Gesellschafterin den Beiratsplatz des jüngeren Bruders. Der Vertrag des Beiratsvorsitzenden wurde nicht mehr verlängert. Ein praxiserfahrener Unternehmenssteuerer wurde für diese Aufgabe gefunden. Vereinbarungen zur effektiven Zusammenarbeit zwischen Beirat und Geschäftsführung wurden getroffen.
- Der Geschäftsführungsvorsitzenden übernahm tatsächlich seine Verantwortung und konnte sich dadurch im Unternehmen positionieren. Die Übergabethematik und der Vater-Sohn-Konflikt wurden im Einzelcoaching bearbeitet und die Übernahme der Verantwortung innerlich nachvollzogen. Im Organisationsentwicklungsprozess tritt von nun an die Geschäftsführung - insbesondere der Geschäftsführungsvorsitzende - deutlich wahrnehmbar für die Mitarbeiter auf. Ziele und Vorgehensweisen werden unter sinnvoller Beteiligung von Führungskräften und Mitarbeitern erarbeitet und klar an alle kommuniziert.
- Ein Organisationsentwicklungsprozess wurde vereinbart und umgesetzt. Der jüngere Bruder wurde Mitglied des Projektleitungsausschusses und die Schwester übernahm die Verantwortung für die PR und Kommunikationsmanagementaufgaben. Auf diese Weise konnte deutlich gemacht werden, dass die Gesellschafter dem Erneuerungs- und Veränderungsprozess nicht nur zustimmen, sondern diesen auch aktiv mittragen.

Geschäftsoptimierungsprozess im Familienunternehmen

Auf Basis eines systemorientiert durchdachten Organisationskonzeptes wurde der Geschäftsoptimierungsprozess eingeleitet und umgesetzt. Nachdem eine strategische Markt- und Organisationsanalyse bereits vorlag und die strategische Ausrichtung klar war, konnte mit der tatsächlichen Umsetzung begonnen werden. Entsprechend des ganzheitlichen Systemsteuerungskonzeptes ist neben Strategie und Struktur, die Systemverhaltensdimension entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung des Optimierungsprozesses. Besonders in einer Geschäftssituation, in der weder das junge Managementteam seine Kompetenz in dem Unternehmen beweisen konnte noch echtes Vertrauen auf Mitarbeiterseite bestand war es notwendig, vor und während des Restrukturierungsprozesses am Systemverhalten zu arbeiten. Dazu musste zuerst das Leitbild des Unternehmens erarbeitet werden, indem unter sinnvoller Einbeziehung der Führungskräfte und Mitarbeiter die strategischen Hauptaussagen sowie Ziele des Unternehmens diskutiert wurden. Auf diese Weise konnten Verständnis und Bereitschaft für den notwendigen Restrukturierungsprozess geschaffen werden. Der Geschäftsoptimierungsprozess wurde in vier Phasen durchgeführt.

Phase I:	Phase II:	Phase III:	Phase IV:
Management Assessment	Leitbilderarbeitungsprozess	MbO Zielvereinbarungsprozess	/ Restrukturierungsprojekt
Führungskräfte	Gesellschafter Geschäftsführung Führungskräfte ausgew. Mitarbeiter	Geschäftsführung Führungskräfte	Geschäftsführung Führungskräfte Mitarbeiter

Tab. 1: Phasen des Geschäftsoptimierungsprozesses

Phase I: Management Assessment

Durchführung eines Management Assessments, an dem die gesamte Führungsmannschaft des Unternehmens teilnahm. Ziele hierbei waren, die Führungskompetenz zu sondieren und die Personen für zukünftige Führungsfunktion im Unternehmen herauszufinden.

Phase II: Leitbilderarbeitungsprozess

Das Zukunftsbild des Unternehmens wurde erarbeitet. Dabei wurden die relevanten Eckpfeiler in Bezug auf Kultur, Struktur, Strategie formuliert und kommuniziert. Zusammen mit allen Mitarbeitern, die die relevanten Unternehmenseinheiten repräsentierten, wurden alle Unternehmensidentitätsaussagen (Leitbild-Kernaussagen) diskutiert und erarbeitet.

Phase III: Zielvereinbarungsprozess (MbO)

Auf Basis der neu erarbeiteten Unternehmensidentität wurde ein Zielvereinbarungsprozess (MbO) mit der Führungsmannschaft durchgeführt. Als Resultat dieses Prozesses lagen transparent für alle Beteiligten die konkreten Ziele a) zur Sicherung und zum Ausbau des Unternehmenserfolges und b) zur Zukunftsgestaltung des Unternehmens fest. Die Ziele wurden unter Beteiligung des gesamten Managementteams verhandelt und vereinbart. Im Rahmen eines fortlaufenden Managementdialogs war es notwendig, die Umsetzung dieser Ziele zu prüfen, vorhandene Probleme zu identifizieren und zu bearbeiten.

Phase IV: Projekt zur Restrukturierung des Unternehmens

Unter Leitung des GF-Vorsitzenden konnten vier Teilprojekte im Rahmen eines Restrukturierungsprojektes bearbeitet werden. Die Schwerpunktthemen zur Optimierung waren:

Teilprojekt 1: Organisation, Kosten, Personalanpassung

Teilprojekt 2: Neue Produkte

Teilprojekt 3: Produktivität

Teilprojekt 4: Interne/externe Kommunikation

Die verantwortliche Steuerung der Teilprojekte übernahmen zum Teil die jungen Führungskräfte, die im Rahmen des Management Assessments entsprechende Führungsqualitäten unter Beweis gestellt hatten. Im Sinne eines Learning-on-the-job-Verfahrens wurden ein Management by objective (MbO) und ein Projekt-Management-Konzept und -Vorgehen sowie entsprechende Tools und Werkzeuge vorgestellt und eingeführt. Ziel des parallel zum Organisationsoptimierungsprozess umgesetzten Management-Development-Prozesses war es, die Managementkompetenz bezüglich dieser beiden Themen deutlich zu erhöhen.

Während des gesamten Optimierungsprozesses wurde besonderes Augenmerk auf die Kommunikation der jeweiligen Erarbeitungsschritte und der Inhalte im Unternehmen gelegt. Es fand eine genaue Kommunikationsplanung und Umsetzung statt. Das heißt, es wurde festgelegt, wann welche Informationen zum aktuellen Stand der Arbeiten an die Mitarbeiter gehen und wer in welcher Rolle welche Inhalte vermittelte. Hierdurch wurde den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, sich von der Glaubwürdigkeit des Managements zu überzeugen und Vertrauen in den Erneuerungsprozess zu gewinnen. Die Phasen 1 bis 3 des Optimierungsprozesses konnten in höchst effektiver Weise in einem Zeitraum von fünf Monaten bearbeitet werden. Für die geplante Strukturanpassung und Neuausrichtung der Produkte wurden damit die notwendigen Voraussetzungen geschaffen. Die Bearbeitung der strukturellen Anpassungsthemen konnte aus dem Grund mit relativ geringem Widerstand der Mitarbeiter realisiert werden. Sowohl die Organisationsentwicklung als auch die Familiendynamik konnte erfolgreich bearbeitet werden.

Haben Sie Fragen, Anregungen. Nehmen Sie Kontakt mit mir auf: info@drkappeconsulting.de