

Coaching für Familienunternehmen & Unternehmerfamilien

Um Familienunternehmen zu verstehen, braucht es verschiedene Perspektiven. Der Blick aus dem Standpunkt des Unternehmers, aus der Dynamik der Familie und aus den Ansprüchen der Eigentümer. Mein Fokus liegt auf der Schnittstelle zwischen Familiendynamik und unternehmerischen Prinzipien. Gelingt es, den positiven Familienfaktor auf das Unternehmen zu übertragen, hat der Betrieb echte Wettbewerbsvorteile.



Führungskräfte im Familienunternehmen im Coaching

„Ich habe das Gefühl, immer zwischen allen Stühlen zu sitzen!“

Sabine wurde von ihrem Chef eingestellt, um gemeinsam ein neues Marketingkonzept für die Zielgruppe der „Golden Sixties“ zu erarbeiten und umzusetzen. Seit drei Monate ist die Marketingleiterin in der Möbelfirma. Mit viel Begeisterung hat sie die neu geschaffene Stelle angetreten und widmet sich dem Konzept. Wenn da die Chefin nicht wäre ...

Tochter des Unternehmers, seit fünf Jahren im Unternehmen und für die Personalleitung der 50 Mitarbeiter am Standort zuständig. Die Mitarbeiterschaft besteht überwiegend aus jungen Teilzeitkräften mit Zeitverträgen. Damit ist das Unternehmen gerade in der Krise gut gefahren. Als der Umsatz einbrach und die überwiegend jungen Kunden ausblieben, war es ihr möglich, in kurzer Zeit auch die Personalkosten zu reduzieren. Eine Neuausrichtung des Möbelhauses auf die über ältere Kundschaft hieß, auch die Personalstruktur zu verändern und auf die Bedürfnisse der neuen Kundschaft anzupassen. Damit sieht die Juniorchefin ihren Erfolg scheitern.

Was tun, an Sabines Stelle?

Eifrig für den Seniorchef das Konzept weiterarbeiten und die Bedenken der Juniorin ignorieren? Sie befürchtet, dann die Chefin in Zukunft eher gegen sich zu haben, als an ihrer Seite. Und schließlich will sie ja auch in Zukunft noch im Betrieb bleiben, wenn der Chef im Ruhestand ist.

Sich auf die Seite der Tochter stellen? Es behagt ihr gar nicht, damit den Chef gegen sich aufzubringen, der sie schließlich eingestellt hat. Oder einfach so tun, als ob sie das alles nichts angehe und sich raushalten? Damit könnte sie fein raus sein, wenn nicht im Alltag beide Seiten an ihr zerren würden. Hinzu kommt, dass sie eigene Ideen zur Entwicklung des Unternehmens hat und das Konzept „Golden Sixties“ nicht wirklich befürwortet. Schließlich hat sie jahrelang bei einem Wettbewerber dafür gesorgt, dass das Geschäft mit individuellen Designermöbeln florierte. Sie ist kurz davor, zu kündigen und das Unternehmen zu verlassen.

Zwischen den Generationen

Sabine hat in der Tat keine leichte Rolle. Im Coaching beleuchten wir gemeinsam, welche Rolle sie zwischen den beiden Generationen eigentlich hat. Sie bekommt einen anderen Blickwinkel und versteht, dass beide Seiten sie für die eigenen durchaus lauterer Interessen benutzen. Dass das Gespräch zwischen Vater und Tochter in Stellvertretung über sie stattfindet. Dass das Nachfolgethema nur scheinbar gut geregelt ist, hinter den Kulissen familienintern noch viel unausgesprochene und unkonkrete Vorstellungen über die Führung des Unternehmens bestehen. Und sie versteht, dass das Gefühl „zwischen den Stühlen zu sitzen“ durchaus seine Berechtigung hat.

Wir arbeiten daran, wie sie aus dieser Position herauskommen kann. Wir beleuchten ihre Idee, sich auf die Seite der Tochter zu schlagen oder dem Senior ihre volle Unterstützung zu geben. Und wir betrachten die Alternative, sich aus allem raus zu halten. Doch keine der angedachten Verhaltensweisen führt zu einer Erleichterung.

Klarheit gewinnen, Stellung beziehen

Schließlich wird es Sabine Schritt um Schritt klar, dass „sich raushalten“ heißen muss, für sich Klarheit zu gewinnen und eindeutig Stellung zu beziehen:

1. Ihr Anstellungsvertrag sieht die Aufgabe der Marketingleitung vor. Diesen Auftrag ist sie ihrem Arbeitgeber schuldig. Ihre Erfahrung bei dem Wettbewerber ist ihr Wissensschatz, der in ihre Arbeit einfließt. Kann sie hinter der Idee des Chefs stehen, oder ist sie zu sehr darauf bedacht, das eigene Konzept in die Firma einzubringen?
2. Hat sie Klarheit darüber, gilt es, dies zu kommunizieren. Ihr Chef wird vermutlich nicht akzeptieren, dass sie ein ganz anderes Konzept entwickeln möchte. Beide sollten Klarheit darüber erlangen, was das Ziel der Neuorientierung sein soll. Erst wenn Sabine diesen Auftrag eindeutig annehmen kann, wird es ihr gelingen, sich voll zu engagieren. Dann kann sie auch den externen Reibungen besser.

3. Der Tochter gegenüber gilt es, sich konsequent abzugrenzen. Die Gegenargumente der Juniorchefin sind sicher berechtigt, doch diese sollten direkt an ihren Vater gerichtet werden. Solange Sabine sich als „Botschafter“ zur Verfügung steht, wird sie zwischen den Stühlen sitzen. Mit einem freundlichen und konsequenten Hinweis darauf, dass Sabine an dieser Stelle die falsche Ansprechpartnerin ist und sich aufgerieben zwischen den Fronten fühlt, verprellt zwar im ersten Moment die Juniorchefin, macht im nächsten Schritt aber den Weg frei für einen direkten Kontakt zum Chef.
4. Und schließlich gilt es auch dem Chef gegenüber mit viel Offenheit und Ehrlichkeit zu begegnen. Eine klare Ich-Botschaft über ihr Empfinden erst macht es möglich, sich aus der Position zwischen den Stühlen zurückzuziehen und den Weg zur direkten Kommunikation frei zu machen.

Sabine ist zunächst skeptisch mit dem Ergebnis unseres Coachingprozesses. Gleichzeitig fühlt sie sich erleichtert, dass nicht sie den Konflikt zwischen Vater und Tochter lösen muss, um sich zu befreien, sondern sich durch Klarheit, Eindeutigkeit, Ehrlichkeit und Offenheit aus dem Konflikt herauslösen kann. Und sie sieht die Chance, die darin liegt, wenn Vater und Tochter ein gemeinsames Unternehmens- und Marketingkonzept beschließen würden. Schließlich möchte sie ihren Job als Marketingleiterin eines mittelständischen Familienunternehmens gerne behalten

Dipl. Kauffrau Susanne Dahncke 15.02.2010