

Kommunikation

Oktober 2012

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

Seminar

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit



Change – Spielräume für den Wandel



**Beziehung
als Ort**

Lucas Derks
über Partnerschaft



**Baustelle
Gehirn**

Gerald Hüther
über Potenziale



**Bin ich noch
der Gleiche?**

Thies Stahl
über Identität

Verlag

Junfermann

Tritt aus dem Schatten der Familie

Von Peter Klein



Beim Change in Familienunternehmen sind Familie und Business im gleichen System. Eine systemische Aufstellung für den Berater.

Hans begleitet als Berater den Unternehmensnachfolgeprozess eines mittelständischen Unternehmens. Ein „stolzes“ Unternehmen: Eigentum wurde geschaffen, die Bilanz zeigt schwarze Zahlen, 100 Mitarbeiter sind inzwischen beschäftigt. Das Unternehmerehepaar, um die 60 Jahre, möchte sich langsam aus dem operativen Geschäft zurückziehen. Eine Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie zeichnet sich nicht ab. Die einzige Tochter hat sich der Nachfolge entzogen, sie machte sich als Trainerin und Beraterin selbstständig. Für das elterliche Unternehmen wurde ein externer Geschäftsführer, um die 40 Jahre, gefunden. Verträge sind geschlossen, ein neues Organigramm mit Stellenbeschreibungen entstand. Der Eigentümer schrieb einen Brief an alle Mitarbeiter: „Die Unternehmensnachfolge ist geregelt.“ Wirklich?

Hans ist ein befreundeter Kollege der Tochter. Da sie auch zusammenarbeiten, vermittelt sie ihm den Auftrag, die Familie und den externen Geschäftsführer beim Übergang zu

begleiten. Doch er spürt neben der Herausforderung deutlich auch eine Grenze und möchte sein Thema – Beratung von Familienunternehmen im Übergang – aufstellen lassen. Im Interview sagt er über den Eigentümer, dass es dem Senior schwerfalle loszulassen und anderen zu vertrauen. Der Seniorchef hat das Unternehmen gegründet und aufgebaut. In den letzten 30 Jahren war für ihn klar: „Ich trage die Verantwortung – ohne mich geht gar nichts!“ Der neue Geschäftsführer hat Elan, profunde Kenntnisse, aber eben auch seine sehr eigenen Vorstellungen, vor allem in der Mitarbeiterführung. Er fühlt sich auf dem Prüfstand, hat den Eindruck, dass alles, was er tut, kritisch beäugt wird – sowohl von den Eigentümern, als auch von den Mitarbeitern.

Mitarbeiter und mittlere Führungsebene im Unternehmen sind ebenso verunsichert. Der „Neue“ fordert sie auf, sich mit kreativen Vorschlägen einzubringen. Bisher hatte meist der Seniorchef aufgrund seiner Erfahrung entschieden. Die Leute fürchten, dass der Senior ihre Vorschläge als Kritik an

seiner bisherigen Arbeit betrachten könnte. Überhaupt: Man hat ja vieles schon immer so gemacht – und war damit erfolgreich.

Gar nicht so einfach für den Berater. Endlich hat er einen Unternehmenskunden, bei dem er in die Vollen gehen kann: Beratung, Führungskräfte-Training, Coaching der Mitarbeiter auf allen Ebenen, Aufstellungen im Coachingprozess usw. Hans ist „extrem motiviert“, wie er sagt: „Aber ich habe auch Angst, etwas zu übersehen.“

Das Anfangsbild

Die Supervisionsaufstellung für Hans als Berater beginnt mit drei Stellvertretern: dem *Eigentümer*, dem neuen *Geschäftsführer* und dem Stellvertreter für Hans selbst, dem *Berater*. Im Anfangsbild stehen *Eigentümer*, *Geschäftsführer* und *Berater* im Dreieck. Der *Eigentümer* blickt rasch wechselnd zwischen *Geschäftsführer* und *Berater* hin und her. Er will alles überblicken und kontrollieren. Der *Geschäftsführer* fühlt sich einsam, ihm fehlt der Kontakt zu dem Unternehmen, den Mitarbeitern, den Kunden. Er hat auch den Eindruck, dass ihn der *Eigentümer* und der *Berater* emotional so stark beschäftigen, dass er von seinen Aufgaben abgelenkt ist.

Der *Berater* geht nach hinten bis fast an das Ende des Raumes, er braucht mehr Abstand, will alles überblicken. Am Rande der Aufstellung deutet Hans das schnelle Hin-und-her-Blicken des *Eigentümers* „als Symbol seines Sekundenmanagements“, für das er im Unternehmen berühmt und berüchtigt ist: „Der Eigentümer kommt oft unangekündigt und wirft von einem Moment zum anderen ohne Rücksprache alles über den Haufen.“ Als der *Geschäftsführer* das hört, ist für ihn klar: „Das tue ich mir maximal zwei Jahre an, dann mache ich ein eigenes Unternehmen mit Freunden oder suche mir etwas Neues.“

Mitten im Raum steht eine Säule, die Decke und Boden verbindet, und der *Berater* fühlt sich jetzt wie hypnotisiert von ihr. Der Aufstellungsleiter schlägt vor, einen Stellvertreter als *Thema* vor die Säule zu stellen.

Der Aufstellungsverlauf

Der *Berater* ist aufgeregt, doch es ist ihm noch „nicht bewusst, worum es überhaupt geht“. Der *Geschäftsführer* fühlt sich erleichtert, vor seinem inneren Auge scheinen der *Eigentümer* und der *Berater* auf „ein Drittel ihrer Größe geschrumpft“, die Bedrohung lässt nach, er spürt endlich die Kraft, sich um das Unternehmen, die Mitarbeiter und die Kunden zu kümmern. Dem *Berater* wird das Macht-Thema bewusst: hier fechten drei Alphas, starke Männer, miteinander. Er spürt starken Druck im Magen.

Familienunternehmen

Laut Institut für Mittelstandsforschung (IfM) beschäftigen sich jährlich 71.000 Unternehmen in Deutschland mit der Nachfolgefrage. In jedem zweiten Fall bleibt sie ungeklärt. Aus gutem Grund. Familienunternehmen bestehen oft aus mehreren Generationen: Mann, meist der Patriarch, seine Frau, Tochter und Sohn, Schwiegertochter und Schwiegersohn, Bruder, Schwester und so weiter. Permanent verschieben sich die Rollen – beim Chef etwa als Ehemann, Vater, Schwiegervater, Bruder etc. Der Switch von einer Rolle in die andere erfolgt oft innerhalb von Sekunden, gleichviel ob am Schreibtisch oder am Frühstückstisch.

Das ist eine Herausforderung für das Familienunternehmen – und für dessen Beratung und professionelle Begleitung, die sich viele Familien inzwischen leisten. Aussage eines angestellten Familienmitglieds: „Ich hätte nie vermutet, wie viel ein Chef sich in seiner Privatzeit über das Unternehmen Gedanken macht, sogar über die einzelnen Mitarbeiter spricht!“ Es geht um die Abgrenzung von emotionalen Themen und Konflikten aus Privatleben und Firmenalltag. Im besten Falle wirkt sich das Klären persönlicher, oft innerer Konflikte dann ebenso auf den Firmenalltag und die „Wachablösung“ im Unternehmen aus.

Das *Thema*, eine Frau, spricht von einer lichtvollen Verbindung zum *Geschäftsführer* und dass sie bei sich die gleiche Energie spüre wie der *Eigentümer*. Dem *Berater* fällt es wie Schuppen von den Augen: „So wie sie spricht, kann sie nur die Tochter des Eigentümers sein, der ich den Auftrag verdanke, die Übergabe zu begleiten!“ Es ist kaum ausgesprochen, da wird der *Eigentümer* sehr emotional. Zur *Tochter*, dem *Thema*, sagt er: „Mein Gott, du hättest alles haben können! Und du schmeißt mein Lebenswerk weg!“ Seine Stimme wird immer lauter, er packt einen Stuhl und stampft ihn auf den Boden: „Ich verstehe es nicht, 30 Jahre habe ich die Firma aufgebaut, für die Familie, für uns, und du schmeißt es weg“, brüllt er jetzt. *Tochter/Thema* entgegnet: „Du hast es für dich gemacht, für mich als Kind hattest du doch nie Zeit, weil du immer in der Firma warst. Hör auf, mir etwas vorzuschreiben, ich habe einen anderen Weg.“ Bei dem *Eigentümer* schwindet die Wut, er spürt, wie ihm alles gleichgültig wird.

Der *Berater* ist überrascht darüber, wie stark der Wunsch des *Eigentümers* ist, dass die *Tochter* das Unternehmen übernimmt. Die Säule, vor der sie steht, symbolisiert für ihn die Tradition des Unternehmens. „Ich kann körperlich

Alles Wissenswerte über Aufstellungen

Peter Klein hat gemeinsam mit Sigrid Limberg-Strohmaier und weiteren Coautoren in diesem Jahr ein fundiertes Überblickswerk zum Thema Aufstellungen verfasst. Die Autoren skizzieren Geschichte und Entwicklung dieser Methode, von der seit den zurückliegenden Jahren die Arbeit etwa im Paar- und Gesundheitscoaching sowie in Business und Kunst profitiert. Das Buch informiert darüber, was Anwender in der Aufstellung erwartet und wie diese Methode funktioniert. Die Autoren verbinden dies mit ihren Erfahrungen bei der Entwicklung der „Inneren Form“ oder auch der eigenen Mitte in Verbindung mit den östlichen Erfahrungen des Buddhismus. Im Kern geht es darum, Menschen mit dem zu verbinden, was wir als Sinn des Lebens bezeichnen und an dem wir uns orientieren können. Mit ihrer „integralen Landkarte“, die die Autoren aufstellen, wollen sie der Aufstellung neue Perspektiven eröffnen, vor allem der szenischen und der kollektiven Bewusstseinsaufstellung.



Peter Klein und
Sigrid Limberg-Strohmaier
(2012):
**Das Aufstellungsbuch –
Familienaufstellung,
Organisationsaufstellung
und neueste
Entwicklungen.**
Wien: Braumüller

die Last der Verantwortung bei ihr, aber auch bei mir als *Berater* spüren.“ Der *Eigentümer* ist ruhiger geworden, nachdem er seine angestauten Gefühle ausgedrückt hat: „Jetzt ist etwas in meinem Bewusstsein angekommen. Ich fühle mich fröhlich und ausgeglichen.“ Der *Geschäftsführer* gewinnt an Elan, er sucht Kontakt zu den Mitarbeitern des Unternehmens.

Schlussbild und Nacharbeit

Der *Berater* nimmt im Schlussbild seinen Platz mit etwas Distanz zu allen Personen ein, dadurch erhofft er sich mehr Überblick. Er fühlt sich aber nahe genug für den Kontakt zu ihnen. Die Situation des Eigentümers berührt ihn: „Sie macht mir die Endlichkeit des Lebens bewusst. Meine Mutter ist vor einigen Monaten an Krebs gestorben. – Egal wie erfolgreich man ist, der Tod kommt unausweichlich.“ Die Säule im Raum symbolisiert für ihn jetzt auch seine eigenen Ziele und Visionen. „Vielleicht sollte ich mir nicht immer so viel Druck machen und einen Schritt zurücktreten.“

In der Nacharbeit lautet eine Erkenntnis von Hans: „Ich werde einiges klären. Als Scheidungskind habe ich früh gelernt, Verantwortung, auch für andere, zu übernehmen und es allen recht machen zu wollen. Dieses Bedürfnis in diesem Beratungsprozess zu erfüllen, ist unmöglich.“ Hans wird klar, dass er sich selbst klarer positionieren und auch eine größere emotionale Distanz zu seinen Auftraggebern herstellen muss.

Sein Auftrag wurde in den Wochen nach der Aufstellung neu verhandelt, Hans sollte jetzt primär den Geschäftsführer

unterstützen. Dazu war es notwendig, die privaten Kontakte mit der Eigentümerfamilie einzuschränken. Unmittelbar nach der Aufstellung führte er einen Workshop zur „Stabübergabe“ der operativen Geschäftsführung durch. Er trainierte und coachte die Führungskräfte, um sie mehr in Entscheidungsprozesse einzubeziehen, um Eigenverantwortung und Führungskompetenz zu fördern.

18 Monate später berichtet Hans, dass es zwischen Eigentümer und Geschäftsführer immer wieder zu Reibereien kommt. Aus der Perspektive des Geschäftsführers mischte sich der Eigentümer immer noch zu stark ein, ihm fehlte das Vertrauen der Eigentümerfamilie. Der Eigentümer stellte immer wieder klar, dass es sich um sein Unternehmen handele. Bei den Mitarbeitern zeigten sich unterschiedliche Führungs- und Unternehmenskulturen, je nachdem, wer gerade „am Drücker“ war.

Perspektiven der Unternehmensübergabe

Die Perspektive des Seniors: Der Unternehmer der Nachkriegsgeneration orientiert sich oft an autoritären, patriarchischen Strukturen mit einem hohen Leistungsanspruch. Der Unternehmer ist zu Recht stolz auf sein Werk, das er praktisch von null, aus den Trümmern eines Weltkrieges heraus, aufgebaut hat. Mit der Firma, seinem Lebenswerk, ist er genauso stark emotional verbunden wie mit seiner Familie. Der verlorene Krieg bedeutete oft Heimatverlust, Vertreibung, Demütigung und Tod. Das belastet auch die Beziehungen im Familienunternehmen. Der Senior fürchtet zudem den Verlust der Werte, die er schuf, fühlt zu wenig

Wertschätzung, wenn der Junior mit neuen Ideen kommt. Es scheint eine Prüfung für sein Lebenswerk und sein Selbstwertgefühl zu sein: Heißt das, alles war falsch, was bisher war? Und: Was ist es wert, was ich aufgebaut habe? Schließlich bedeutet für ihn das Befasstsein mit der eigenen Nachfolge auch, sich mit der eigenen Endlichkeit, dem eigenen Tod auseinanderzusetzen.

Die Perspektive des Juniors: Der Junior will Neues, das er im Studium oder bei Auslandsaufenthalten erworben hat, in das Unternehmen einbringen und empfindet gewachsene Strukturen dabei oft als Widerstand. Er will Wertschätzung für das, was er tut, und vergisst dabei zuweilen die Arbeit des Seniors wertzuschätzen. Zu den weiteren Themen zählt das persönliche Zutrauen: Kann ich es alleine? Kann ich die Verantwortung mit allen Pflichten übernehmen und tragen? Was ist, wenn schlechte Zeiten kommen? Kann ich aus dem Schatten der Familie heraustreten?

Die Wendung

Zu einem Zeitpunkt, als niemand mehr damit rechnete, trifft die Tochter dann doch die Entscheidung, die Geschäftsführung zu übernehmen. Nach ihren Worten fühle sie sich „vom Entschluss getragen“. Hans war anfänglich skeptisch. Tut sie das nur für ihren Vater? Oder ist sie jetzt zur richtigen Zeit am richtigen Ort? Doch Hans stellt fest, dass sie sich durch die Entscheidung verändert hat, in ihrer Persönlichkeit reifer und bewusster wirkt.

Bei der Tochter fällt es dem Seniorchef offenkundig leichter als beim Geschäftsführer, Verantwortungsbereiche abzugeben. Dazu war auch der Prozess der letzten anderthalb Jahre ganz offenkundig notwendig. Das schrittweise Loslassen der Verantwortung braucht seine Zeit.

Ebenso offenkundig hatte die Tochter mit ihrer Arbeit in eigenen Seminaren und Aufstellungen ausreichend Selbstvertrauen für diese neue Aufgabe gewinnen können. Dazu war es u.a. nötig, das in unserer Aufstellung für den Berater beschriebene Muster zu lösen und aus dem Schatten ihres Übervaters zu treten. Dies wäre für sie selbst vorher undenkbar gewesen, sagt die Tochter später in einem Gespräch.



Peter Klein, DVNLP-Lehrtrainer in Nürnberg mit Schwerpunkt der integral-systemischen Beratung. Partner des Instituts „Innere Form“.



Theaterskills für Trainer und Coaches

Zeit: 25.3.13–9.2.14,
6 Module, Mo. bis Mi.

Wo: Tagungsstätte Bernhäuser Forst,
bei Stuttgart, Nähe Flughafen

Was: Übungen, Spiel-Einheiten und Theorie aus der professionellen Theaterarbeit und ihre Integration in Beratungs-Settings. „Learning by doing“ durch viel Spaß am Spiel in vertrauensvoller, wertschätzender und kreativer Atmosphäre.

Themen: Szenisches Spiel und Rollenarbeit, Impro-Training, Standbild und Bewegung, Straßentheater, Forum-Theater, Interaktive Aufstellungen, Rollenspiel, NLP, gemeinsame Aufführung

Förderung: 30–50 % ESF-Ermäßigung

Info: Klaus Frommer-Eisenlohr, Tübinger Akademie / Tübinger Institut für NLP, Friedrichstr. 7, 72138 Kirchentellinsfurt, info@tuebinger-akademie.de, Tel: 07121/ 600131 www.tuebinger-akademie.com/theater

Bücher weiterempfehlen und Geld verdienen



Das Junfermann – Partnerschaftsprogramm

Als unser Partner präsentieren und empfehlen Sie ausgewählte Junfermann-Bücher auf Ihrer Website und verlinken auf den Junfermann-Online-Shop. Pro Bestellung, die über Ihre Website bei uns eingeht, zahlen wir Ihnen 25 % des Gesamtbestellwertes als Provision.

Es entstehen Ihnen keine Verpflichtungen oder Kosten.

Möchten Sie mehr wissen?



Dann kontaktieren Sie:
Stefanie Linden
Tel.: 05251-13 44 16
linden@junfermann.de