

## Handelsblatt: „Organisationscoaching bei Inhaber- und familiengeführten Unternehmen“ von Thomas Schulte (06/2012)

Inhaber- und familiengeführte Unternehmen (IFGU) sind das Rückgrat unserer Wirtschaft. Mit ihrer Wertorientierung beruhend auf gewachsenen Familientraditionen, gelten sie als das „menschliche Gesicht der Wirtschaft“. Um aber am Markt bestehen zu können, müssen IFGUs neue Strategien entwickeln und Veränderungsvorhaben schnell umsetzen. Die Tradition beziehungsweise die Prägung eines ganzen Unternehmens durch die Persönlichkeit des Gründers, ist oft nicht vereinbar mit radikalen und schnell wirksamen Maßnahmen wie z. B. Reorganisationen oder gar Personalabbau.

Auch ist die Frage der Nachfolge in der Firmenleitung ein sehr sensibles Thema. Wie sollen welche Familienmitglieder integriert werden? Welche Konflikte zwischen Senior und Junior sind vorprogrammiert? Können oder sollen alle Familienmitglieder auch beruflich in der Firma aktiv sein und was bedeutet das für die außerberufliche Dynamik innerhalb der Familie?

In der Beratung solcher IFGUs sind daher sensible Instrumente und Methoden unbedingt notwendig. Beratungsprozesse ähnlich denen in großen Konzernen sind hier nicht zielführend.

Wir haben mit dem Organisationscoaching (OC) einen Prozess entwickelt, bei dem jeder Beteiligte dabei begleitet wird, seinen persönlichen Beitrag für die angestrebte Gesamtveränderung zu erbringen. Diese auf Gemeinsamkeit und persönlicher Verantwortung beruhenden Prinzipien sind insbesondere für die IFGUs und ihre spezifischen Stärken und Schwächen geeignet.

Die Stärken bei IFGUs und die Prinzipien des Organisationscoachings

- Vertrauen: Eine auf Vertrauen und Kooperation basierende Kultur mit den daraus resultierenden flachen Hierarchien und flexiblen Strukturen bei kurzen Entscheidungs- und Kommunikationswegen.
- Verantwortung: Ein seit Anbeginn tief verankertes unternehmerisches Denken und die damit einhergehende hohe Leistungs- und Einsatzbereitschaft, sowie Eigen- und Teamverantwortung der Mitarbeiter.
- Verbundenheit: Eine hohe persönliche Identifikation und Loyalität mit dem Unternehmen und der Region, sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Kunden.

Die Stärken der IFGUs spiegeln sich in den drei Prinzipien des Organisationscoachings - Gemeinsamkeit, Flexibilität und Eigenverantwortung - wider und ermöglichen so die Umsetzung komplexer Veränderungsvorhaben, ohne den laufenden Betrieb zu stören.

1. Gemeinsamkeit: Die angestrebte Gesamtveränderung wird sich nur dann einstellen, wenn sie von allen gemeinsam getragen wird und wenn die Summe der einzelnen individuellen Veränderungen die Gesamtveränderung ergibt.
2. Flexibilität: OC bieten einen einfachen Rahmen von vier Modulen (Orientierung, Auftragsklärung, Umsetzung und Abschluss), die dem Individuum ein Maximum an Flexibilität einräumt. So wird nichts übergestülpt, was nicht passt, sondern kann jeder die Verantwortung übernehmen, sich innerhalb der ihm gegebenen traditionsbedingten Vorgaben zu bewegen.
3. Eigenverantwortung: Coaching hilft jedem einzelnen dabei, seinen persönlichen „Fahrstil“ anzupassen und so seinen Beitrag zu leisten. Coaching erfolgt immer begleitend, d.h., mit ein bis zwei Coachingssessions pro Monat. Dadurch kann jeder einzelne die sich aktuell ergebenden Themen so besprechen, dass sie in den Arbeitsablauf eingebettet werden können.

**Die Herausforderungen der IFGUs**

- Geschwindigkeit: Die Tradition des Unternehmens kann zu einer Herausforderung werden, wenn Veränderungen schnell erzielt werden müssen, um auf Krisen adäquat zu reagieren.
- Abgrenzung: Das hohe Gemeinschaftsgefühl kann zu einer Herausforderung werden, wenn die Loyalität und das Zugehörigkeitsgefühl zu einer Abgrenzung führen, während der Einsatz innovativer Verfahren wie zum Beispiel Organisationscoaching eine Öffnung erfordern.

- Ablehnung von Coaching: Die hohe Eigenverantwortung, Leistungs- und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter kann zu einer Herausforderung werden, wenn externe Unterstützung dadurch abgelehnt wird. Radikale Marktveränderungen können zu einem Anpassungsbedarf führen, der von den Führungskräften und Mitarbeitern nicht mehr aus eigener Kraft mit der notwendigen Schnelligkeit dargestellt werden kann. Eine externe Unterstützung durch Coaching darf dann nicht in Frage gestellt werden.

## Schwächen in Stärken wandeln

Organisationscoaching besteht im Wesentlichen aus vier Modulen, in denen sich die Prinzipien von OC (Gemeinsamkeit, Flexibilität und Eigenverantwortung) widerspiegeln:

1. Orientierung: Dieses Modul dient dem Kennenlernen und einer möglichst frühzeitigen Abschätzung der Mitwirkungsbereitschaft und der Coachingakzeptanz der Mitarbeiter. Das Ziel ist es ein Vertrauen zum Coaching aufzubauen, den Organisationsauftrag zu skizzieren und ihn auf Coachingrelevanz und Mach- und Messbarkeit zu prüfen.
2. Auftragsklärung: Ohne Ziel gibt es kein Ankommen. Für das Coaching ist es wesentlich, eine genaue Zielklärung mit messbaren Kriterien zu definieren. Der Auftrag wird zum einen für die Organisation als Ganzes und zum anderen für jeden Einzelnen definiert. Es gibt also einen Organisationsauftrag und mehrere Individualaufträge.
3. Umsetzung: Hier sind die Individuen gefragt. Sie müssen ihren persönlichen Auftrag umsetzen und mit der Organisation als Ganzes immer wieder abklären, wo sie in der Veränderung aktuell stehen.
4. Abschluss: Der Abschluss sollte innerhalb von sechs bis neun Monaten erfolgen. Dabei wird zwei Mal eine Wirksamkeitsmessung durchgeführt: Direkt im Anschluss an das Projekt, sowie drei Monate später nochmals, um die Nachhaltigkeit festzuhalten.

Die vier aufeinander abgestimmten Module des Organisationscoachings setzen somit sowohl mit den Stärken der IFGU's als auch mit deren Schwächen gezielt auseinander. Organisationscoaching kann gezielt innerhalb der Kultur und Tradition der Organisation agieren, den Einzelnen am Veränderungsprojekt teilhaben lassen und das Gemeinschaftsgefühl stärken. Gleichzeitig eröffnet es aber auch den beteiligten Führungskräften die Möglichkeit, sich sowohl persönlich weiterzuentwickeln, als auch die Organisation voranzubringen. Der bewusste und für alle sichtbare Einsatz eines Unternehmenssponsors, in der Regel der Inhaber, dokumentiert mit seinem persönlichen Einsatz für alle, dass es keine Schwäche darstellt, sich einen externen Coach zur Seite zu stellen. Im Gegenteil, es liegt in der Tradition des Unternehmens Außergewöhnliches zu leisten, und alles Erforderliche dafür zu tun.

## Fazit:

Wir haben Organisationscoaching als ein neues und kraftvolles Format entwickelt, welches eine Veränderung - einen Change Prozess - ausschließlich mit Coaching bewirkt. Es ist ein Veränderungsprozess, der die innere Bereitschaft und Eigenverantwortung weckt und gleichzeitig mit Freude und Kreativität selbst gestaltet wird. Sinn und Ziel der Veränderung werden für alle transparent und greifbar. Jeder kann so seinen eigenen Beitrag zum Gesamten erkennen und leisten. Die Umsetzung auf Individualebene führt damit zu einer zielgerichteten Weiterentwicklung des gesamten Unternehmens.