

Robert Kebbekus / Dana Haralambie



Personalmanagement in Familienunternehmen

Fachkräfte finden, halten und fördern

**Inklusive
Download-
material**

V&R



Robert Kebbekus / Dana Haralambie

Personalmanagement in Familienunternehmen

Fachkräfte finden, halten, fördern



Das Online-Material zu diesem Buch finden Sie unter:

www.v-r.de/personalmanagement

Vandenhoeck & Ruprecht

Mit 23 Abbildungen und 7 Tabellen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-11-40367-4

Umschlagabbildung: fotolia.com

© 2014, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen /
Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.
www.v-r.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Printed in Germany.

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen
Umschlag: SchwabScantechnik, Göttingen
Druck und Bindung: ☉ Hubert & Co., Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Inhalt

Vorwort: Schon wieder ein Fachbuch?	11
Worum geht es?	13
Coaching – nein danke oder ja bitte?	14
Oh Gott, ein Coach!	15
Was bedeutet »Coach«?	15
Was bedeutet »Coaching«?	16
Wie arbeiten Sie effektiv mit diesem Buch?	20

Teil A: Theoretische Grundlagen

1 Fundamente, auf die man bauen kann:	
Ein besonderer Blick auf das Alltägliche	23
1.1 Das System des Familienunternehmens und seine Bestandteile ...	23
1.1.1 Der Begriff des Unternehmens:	
Was macht ein Unternehmen aus?	24
1.1.2 Der Begriff der Familie: Was macht eine Familie aus?	25
1.1.3 Wenn Familie und Unternehmen verschmelzen:	
Familienunternehmen und ihre Besonderheiten	28
1.2 Der Umgang mit Mitarbeitern: Personalmanagement	
in Familienunternehmen	32
1.2.1 Klassisches Personalmanagement	33
1.2.2 Motivations- und Führungsmodelle	38

1.3 Der Weg zu einem maßgeschneiderten Personalmanagement für das Familienunternehmen	46
1.3.1 Moral, Werte und Unternehmenskultur	53
1.3.2 Führung in Familienunternehmen	63
1.3.3 Personalbeschaffung und Personalmarketing	66
1.3.4 Personalentwicklung durch Qualifizierung und Weiterbildung	71
1.3.5 Innovation und Veränderungsfähigkeit	75
1.3.6 Nachfolgeproblematik in Familienunternehmen	77
1.3.7 Entlohnungs-, Motivations- und Anreizsysteme	80
2 Individuelles Coaching auf interdisziplinärer Grundlage: Was bringt Ihnen diese Methode für Ihre Praxis?	83
2.1 Die Rolle der Zeit	84
2.2 Zum Hintergrund: Wie lernt der Mensch?	86
2.2.1 Wir legen »Lernbahnen« an – und wir bauen sie auch wieder ab	87
2.2.2 Der Lernstoff muss interessant sein	88
2.2.3 Unser Gehirn sucht überall Muster, auch wenn keine vorhanden sind	88
2.2.4 Wir glauben gern, was wir vorher schon gedacht haben	89
2.2.5 Unsere Stimmungen sind ansteckend	90
2.2.6 In Krisenzeiten blitzen evolutionäre Strategien durch	91
2.2.7 Ständige Kontrolle und Perfektionismus bremsen die Lernfähigkeit	91
2.2.8 Der Glaube daran, dass man es schafft, beflügelt Erfolge	92
2.3 Unter welchen Bedingungen funktioniert Coaching am besten? ...	94
2.4 Was macht einen guten Coach aus?	95

Teil B: Praxiswissen – Personalmanagement im Alltag

1	Mit dem richtigen Bausatz zum Erfolg	103
2	Vorhandene Wertesysteme klären, nutzen und unterstützen	105
2.1	Tradition	105
2.2	Verantwortung	106
2.3	Toleranz	106
2.4	Nachhaltigkeit	112
2.5	Umsetzung im Alltag	113
3	Führungskultur im Wandel	116
3.1	Wandel im Führungsbild	116
3.2	Blick in die Zukunft: Der kooperative Führungsstil	117
3.2.1	Fehlertoleranz als Führungselement	119
3.2.2	Anregung zur Eigenverantwortlichkeit	120
3.2.3	Bewertungsfreier Umgang mit potenziellen Nachwuchsführungskräften	121
3.2.4	Den Wandel vollziehen: Kontrolle loslassen – Mitarbeiter mitnehmen – neutrale Prozessbegleitung sichern	122
3.3	Die Praxis	124
3.3.1	Führung durch Präsenz	125
3.3.2	Führung durch Prägung	125
3.3.3	Führungswandel mit Außenimpulsen	126
3.4	Hat der Wandel schon begonnen?	128
4	Personalmarketing und Personalbeschaffung erneuern	133
4.1	Aufgabenbeschreibung und Anforderungsprofil	134
4.2	Erwartungen der Bewerber	136
4.3	Auswahlverfahren	137
4.4	Regionale Beschränkung aufgeben	142
4.5	Der Außenauftritt	143

5	Qualifizierung und Weiterbildung fördern	147
5.1	Die erste Grundvoraussetzung: Die Bereitstellung eines geeigneten Lernumfelds	148
5.2	Die zweite Grundvoraussetzung: Eine angstfreie Arbeitsumgebung	149
5.3	Die dritte Grundvoraussetzung: Die Bereitstellung von (eigenem) Lernmaterial	150
5.4	Die vierte Grundvoraussetzung: Die Strukturierung von Fortbildungsmaßnahmen	152
	5.4.1 Der Wille von oben	152
	5.4.2 Die lernende Organisation	152
	5.4.3 Fortbildungen – intern oder extern?	153
5.5	Die Entwicklung des Einzelnen	158
6	Innovations- und Veränderungsfähigkeit gestalten	163
6.1	Das Dilemma der Innovation	163
6.2	Zeit für einen offenen Dialog	164
6.3	In Bewegung kommen – in Bewegung bleiben	173
6.4	Anders statt neu	176
6.5	Innovationspotenzial durch Freiheit	177
7	Solide Regelung der Nachfolgepolitik	179
7.1	Die Vorbereitung der innerfamiliären Unternehmensnachfolge ...	180
7.2	Die Unternehmensnachfolge aus der bestehenden Belegschaft	189
7.3	Im Notfall besser vorbereitet	190
8	Ein unternehmens- und mitarbeitergerechtes Anreizsystem	193
8.1	Warum gerade unser Modell?	193
8.2	Modell eines menschengerechten Anreizsystems	195
8.3	Anreize ohne Geld	200
8.4	Das Ergebnis eines passgenauen Anreizsystems	201

Teil C: Selbstpositionierung – Wo stehen Sie heute?

1 Ihr Einstieg in eine Selbstpositionierung	205
1.1 Organische Entwicklung	206
1.2 Bevor es losgeht: Ihr Arbeitsbuch	206
1.3 Methoden für Ihre Praxis	207
1.4 Wichtig: Keine Angst vor Komplexität!	207
2 Basistest	208
2.1 Wertesystem: Was macht uns aus?	208
2.2 Klarheit: Wo stehen wir jetzt?	215
2.3 Zielfindung: Wo wollen wir hin?	221
2.4 Erkenntnis: Was könnten wir verbessern?	230
2.5 Bereitschaft: Was wollen wir verbessern, was ist uns wichtig?	239
2.6 Umsetzung: Wie geht es los?	247
2.7 Gemeinsamkeit: Wie schaffen wir es, dass alle mitgehen?	254
2.8 Zielkontrolle: Woran erkennen wir, dass wir auf dem richtigen Weg sind?	261
3 Ausblick: Neue Sichtweisen	267
Schlussbetrachtung	269
Übersicht: Praxisbeispiele und Methoden	273
Literatur	277
Dank	280
Stichwortverzeichnis	281

Vorwort: Schon wieder ein Fachbuch?

Warum haben wir dieses Buch geschrieben, gibt es nicht schon so viele auf dem Markt? Tatsächlich hat dieses Buch in seiner jetzigen Form bisher keine Vorläufer. Das Besondere daran ist, dass es interdisziplinär angelegt ist und folgende Aspekte vereint:

- aktuelle Erkenntnisse des Personalmanagements,
- erweitert durch psychologische Aspekte aus der Familientherapie,
- und – menschengerecht und realistisch – deren Umsetzung in die Praxis auf der Basis moderner neurologischer Erkenntnisse: Wie lernt der erwachsene Mensch? Wie kann er tatsächlich notwendige Veränderungen innerhalb des Unternehmens einleiten? Und wie kann er diese beibehalten?

Jede Veränderung wirkt sich auf die drei elementaren Wirkungsebenen jedes Menschen aus: auf die geistige, emotionale und körperliche Ebene. Denn wir *denken*, *fühlen* und sind *an unseren Körper gebunden*, der nach biologischen Grundsätzen funktioniert – und bei all unseren Handlungen sind wir davon beeinflusst. Eine Veränderung im gewohnten Ablauf kann von Menschen als problematisch empfunden werden. Meist bemühen wir bei auftauchenden Schwierigkeiten die kognitive Ebene: Wir durchdenken ein Problem, bis es gelöst ist. Wenn Probleme, die seit Längerem bestehen, nicht lösbar sind, dann liegt es oft daran, dass sie auf der angesprochenen Ebene nicht lösbar sind. Deshalb finden Sie in diesem Buch Anregungen, wie Sie durch die Verbindung gedanklicher, emotionaler und körperlicher Aspekte eingefahrene Denkweisen auflockern und um ganz neue bereichern können, was allen am Problem Beteiligten eine andere Sicht auf die Dinge ermöglicht.

Mithilfe analoger Methoden aus der systemischen Beratungs- und Coachingpraxis, teils mit szenischen gestalttherapeutischen Elementen, mit Bildern und Metaphern, die Kompliziertes einfach gestalten, ohne Substanz zu verlieren, gelingt nicht nur ein Umdenken, sondern auch der praktische Schritt in die neue Realität.

Basis ist die Erkenntnis, dass man ohne professionelles Fachwissen nicht weiterkommt. Aber Wissen allein reicht nicht, um Veränderungen einzuleiten, geschweige denn, um sie auf Dauer in ein Firmenkonzept einzubauen. Denn familiengeführte Unternehmen sind anders als andere Firmen: in ihrer Kultur und ihren Werten und somit in ihrer Personalpolitik, ihrer Nachfolgepolitik, den Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter usw. Daher ist es nicht sinnvoll, ihnen einfach ein »fremdes« Personalmanagement überzustülpen, sie brauchen Lösungen, die ihnen passen wie ein guter Anzug dem Firmengründer. So stellt sich die Frage: Welches Personalmanagement braucht man für eine zukunftssichere und erfolgreiche Weiterführung eines Familienunternehmens?

Um diese Fragen kümmert sich dieses Buch. Die Grundlagen stammen dabei aus der Managementlehre, der Systemtheorie, den Neurowissenschaften, der Psychologie, Pädagogik und Kommunikationswissenschaft.

Robert Kebbekus schreibt aus der Sichtweise der praktischen Managementberatung und seiner mehrjährigen Dozententätigkeit an der Universität Siegen.

Dana Haralambie bringt ihre Erfahrungen als systemischer Mastercoach mit den Schwerpunkten neurobiologische Grundlagen und Kommunikation mit ein.

Auf den nun folgenden Seiten beschreiben wir die Menschen innerhalb eines Familienunternehmens. Diese können naturgemäß sowohl männlich als auch weiblich sein. Wir möchten Sie daher bitten, bei dem Begriff des Inhabers auch immer die Inhaberin, bei dem Begriff des Geschäftsführers auch immer die Geschäftsführerin, bei dem Begriff des Mitarbeiters auch immer die Mitarbeiterin im Hinterkopf zu haben.

Wenn Sie Interesse an ganz aktuellen Beiträgen zum Thema dieses Buches haben oder wenn Sie mit uns in Kontakt treten möchten, laden wir Sie ein auf unsere Webseite:

www.wertstolz.de

Worum geht es?

Der Begriff des Familienunternehmens erscheint seit einigen Jahren immer häufiger in den Medien; meist handelt es sich dabei um die bekannten Namen der großen traditionellen deutschen Familienunternehmen wie beispielsweise Dr. Oetker in Bielefeld oder Miele & Cie in Gütersloh. Neben den bekannten Unternehmen existiert eine Vielzahl von Familienunternehmen in Deutschland, die erheblich kleiner sind, sich aber sehr erfolgreich am Markt etabliert haben.

Auch wenn sich die mediale Berichterstattung oftmals mit den Problemen von Familienunternehmen beschäftigt, werden diese in den Medien gern mit dem Nimbus eines gewissen Vorbildcharakters oder aber – in Bezug auf die Unternehmensführung – einer Vorbildfunktion dargestellt. In der Werbung begegnen uns in diesem Zusammenhang positiv behaftete Begriffe wie Tradition, Wertbeständigkeit und Qualitätstreue in Familienunternehmen.

Bei genauerer Recherche stellt man außerdem fest, dass der Begriff des Familienunternehmens offensichtlich nicht sehr eng gefasst ist und es eine große Anzahl von Familienunternehmen auf dem deutschen Markt gibt. So werden zwischen 75 bis 80 % der Unternehmen in Deutschland als Familienunternehmen bezeichnet, die wiederum einen Anteil von 66 % am Bruttoinlandsprodukt haben. Der in diesem Kontext verwendete Begriff des Familienunternehmens ist dabei kein Fachterminus, sondern wurde der Alltagssprache entnommen – eine genaue Abgrenzung und Definition ist aber für das Verständnis unseres Ansatzes unumgänglich: Sie finden ihn im Grundlagenteil.

Seit den 1990er Jahren erscheinen in wachsendem Maße Fachbücher, die sich den besonderen Eigenarten und Bedürfnissen von Familienunternehmen annehmen und diese genauer untersuchen; hinzu kommen neue Erkenntnisse aus der soziologischen Forschung. Als Unterscheidungsmerkmale zwischen Familienunternehmen und anderen Unternehmensformen scheinen dabei besonders die stark ausgeprägte Wertekultur und das Traditionsbewusstsein geeignet, die – wie im Verlauf dieses Buches sichtbar wird – einen erheblichen Einfluss auf das Personalmanagement ausüben.

Neben diesen zwei Aspekten existieren aber innerhalb des Personalmanagements weit mehr Ebenen, auf denen sich die Bedürfnisse von Fami-

lienunternehmen gegenüber anderen Unternehmensformen unterscheiden. Warum Familienunternehmen diese besonderen Bedürfnisse haben, liegt zu großen Teilen an dem starken Einfluss der Inhaberfamilie auf die Unternehmenskultur im Hinblick auf deren Werte und Leitbilder. Bei der Lektüre bestehender Abhandlungen stößt man als interessierter Leser jedoch immer wieder auf Fragestellungen im Zusammenhang mit Personalmanagement und dessen optimaler Gestaltung, die unbeantwortet bleiben – eine Verknüpfung von wissenschaftlichen Erkenntnissen und deren praktische, handhabbare Umsetzung erfolgt häufig nur unzureichend.

In diesem Buch wird das Hauptaugenmerk auf das Personalmanagement von Familienunternehmen gerichtet. Dabei wollen wir zeigen, ob und warum sich das Personalmanagement eines Familienunternehmens von dem anderer Unternehmensformen unterscheidet. Darüber hinaus werden Lösungsansätze und Methoden für ein bedarfsgerechtes Personalmanagement in Familienunternehmen aufgezeigt und diskutiert, die an deren spezielle Bedürfnisse ansetzen und so eine optimale Ausgestaltung innerhalb des Personalmanagements gewährleisten sollen.

Wir möchten mit diesem Buch den Lesern eine ausgewogene Mischung von Wissen aus zentralen Grundlagen und praxiserprobter Anwendung anbieten. Es soll ihnen eine schnelle, bei Bedarf auch genauere Beschäftigung mit dem facettenreichen Thema Personalpolitik in Familienunternehmen ermöglichen und eine brauchbare Hilfe mit Methoden für den Arbeitsalltag bieten. Dafür haben wir unter jedes Kapitel die *Kernaussagen* zusammengefasst. So haben Sie die Möglichkeit, sich ganz nach Ihrem Bedarf entweder mit den tiefer gehenden Ausführungen auseinanderzusetzen oder im Schnelldurchgang durch die Kernaussagen das nötige Basiswissen zu erlangen.

Coaching – nein danke oder ja bitte?

Unser Coaching-Angebot an Sie unterscheidet sich von dem Coaching, das Ihnen vielleicht schon oft begegnet ist. Denn *Coaching* ist kein geschützter Begriff, und so finden sich Angebote in sehr unterschiedlicher Branchenweite und Qualitätstiefe auf dem Markt, die auf sehr unterschiedlichem Erfahrungshintergrund fußen.

Oh Gott, ein Coach!

Die Berufsbezeichnung *Coach* hat in den letzten Jahren inflationär zugenommen, denn jeder kann sich Coach nennen: Dahinter verbergen sich Menschen aus so unterschiedlichen Arbeitsbereichen wie Businessberatung, christlich orientierte Lebensberatung, Supervision, Mediation, Trauerbegleitung, Verkaufstraining, Leistungssport, Gründungsberatung, Controlling, (Paar-)Therapie und vielem mehr. Manche dieser Menschen haben eine Fortbildung – das kann ein Tageskurs mit Zertifikat sein, ein Wochenendkurs oder eine mehrjährige Ausbildung, die mit einer mündlichen und schriftlichen Prüfung abschließt – und manche haben keine, sondern gründen ihre Tätigkeit auf ihre »Lebenserfahrung«.

Als Coach bezeichnen sich auch Hundetrainer (»Der Coach für 4 Pfoten«), Berater für gute Umgangsformen im Geschäftsleben (»Knigge-Coach«) oder Anlageberater (»Ihr Portfolio-Coach!«). In Süddeutschland begegnete uns sogar ein »Studio für Fingernagel-Coaching«. – Ein großes Durcheinander, bei dem der Begriff *Coaching* seinen Aussagewert verliert.

Was bedeutet »Coach«?

Ein Coach kann aus dem zu beratenden System kommen, also beispielsweise aus dem Familienunternehmen; dann sprechen wir von einem internen Coach. Oder er wird von außen als unternehmensfremde Person dazugeholt: der klassische externe Coach oder Berater.

Beide – der interne oder externe Coach – leiten *Entwicklungen* ein: Im Gegensatz zu einfachen Beratungsleistungen, die davon leben, dass sie immer wieder abgerufen werden müssen, arbeiten gute Coachs mit Interventionen, Methoden und Anregungen, die das zu beratende System *auf Dauer verändern*: Es *entwickelt* sich und wird nach dieser Entwicklung *in dieser gelösten Frage* von nun an *unabhängig* von seinem Coach sein und zurück in die *Eigenverantwortlichkeit* gehen.

Beispiel: Ein Angestellter wechselt intern die Arbeitsstelle: Von nun an ist er in der Empfangshalle für den Erstkontakt mit den Kunden zuständig; das macht ihn nervös. Er braucht Unterstützung, denn bisher war er im nächtlichen Einsatz als Security Service ohne Kundenkontakt. Eine einfache interne Beratungsleistung würde bedeuten, dass der Mann erfährt, welche Kunden wichtig sind,

wer »schwieriger« ist und wer nicht über die Eingangshalle hinaus darf. Das sind zwar wichtige Informationen, sie beseitigen aber nicht die Unsicherheit des Mannes in Bezug auf einen entspannten Umgang mit Besuchern. Und die Informationen ändern sich ständig. Er müsste permanent von seinem erfahrenen Berater auf dem aktuellen Stand gehalten werden und die dazugehörigen Anweisungen erhalten: »Das ist Herr X, er darf rein. Das ist Herr Y, der macht manchmal Ärger« usw.

Würde der Angestellte aber einen souveränen Umgang mit Fremden lernen, bräuchte er keinen Berater mehr an seiner Seite. Er würde problemlos nach dem Namen des Gastes und dem Grund seines Besuches fragen können, er wüsste, wie er passend reagiert, wenn jemand ausfällig wird usw. Er wäre unabhängig von seinem Experten – ganz egal, wie viele neue Fremde in Zukunft noch kommen.



Kernaussagen

Wenn Sie in diesem Buch von einem *Coach* lesen, dann handelt es sich um eine Person, die

- unternehmensintern oder extern sein kann, je nach Aufgabenstellung und Bedarf,
- selbst eine gute methodische und persönliche Schulung erhalten hat,
- durch passgenaue Methoden Möglichkeiten erschafft, die einer Person oder einer Gruppe von Menschen Raum für Veränderungen oder Neues bieten. Die eingeleitete Entwicklung lässt sich langfristig etablieren. Das zu beratende System ist danach *in dieser Frage* von weiteren Beratungen *unabhängig*.

Wonach Sie entscheiden, ob es ein interner oder externer Coach sein soll, lesen Sie in Teil A unter dem Punkt 2.4: »Was macht einen guten Coach aus?«

Was bedeutet »Coaching«?

Für den schnellen Einstieg

Menschen sind – evolutionär gesehen – eines der erfolgreichsten Geschöpfe der Erde: Wir haben es geschafft, alle Klimazonen zu erobern und eine nie

da gewesene Vormachtstellung auf diesem Planeten einzunehmen. Wir bevölkern ihn zu Lande, zu Wasser und in der Luft, denn wir sind enorm flexibel. Wir passen uns den Gegebenheiten an, wenn es nötig ist. Und kaum haben wir das neue Unbekannte erobert, fangen wir an, es uns gemütlich zu machen: Wir beginnen, Abläufe zu wiederholen, wir entwickeln Verhaltensmuster und Gewohnheiten. Das liegt an der Art, wie unser Gehirn arbeitet, nämlich sehr effizient. Es ist zwar bereit, bei Bedarf Neues zu wagen, noch lieber spart es aber Energie – und denkt in bewährten Mustern. Diese Eigenschaft, sozusagen die »Energiespartaste« unseres Gehirns, hilft uns im Alltag sehr: Denn je komplexer die Herausforderungen unseres Lebens sind, desto besser ist es, wenn wir für vieles schon eine Lösung parat haben. Und die lautet so: »Was bisher erfolgreich war, das machen wir in Zukunft auch so weiter!« Das klingt gut, weil es einfach funktioniert und logisch ist, nicht wahr?

Problematisch wird es aber, wenn das, was *bisher* zum Erfolg geführt hat, sich für eine ganz neue Situation nicht mehr eignet. Wenn man doch umdenken und neue Wege finden, neue Verhaltensmuster bilden muss. Kurz: wenn man Veränderungen einleiten und – falls sie sich als erfolgreich erweisen – diese auch etablieren muss.

Veränderungen sind möglich, das haben wir im Laufe unseres Lebens schon oft erlebt. Aber sie sind nicht leicht, nicht bequem, sie kosten Energie: für unser Gehirn und für unsere Seele.

Der Coachingteil dieses Buches soll Sie dabei unterstützen, notwendige – also die Not abwendende – Veränderungen so einzuleiten, dass Sie es sich und Ihren Mitarbeitern leichter machen: indem Sie sich die Art, wie das menschliche Gehirn funktioniert, zunutze machen, statt dagegen anzukämpfen.

Und was für Vorgehensweisen lassen nun Veränderungen gelingen?

- Unterstützen Sie Gedanken durch Bilder und Gefühle. Gedanken, die gegen Emotionen arbeiten, verbrauchen große Mengen Energie – und verlieren den Kampf oft trotzdem.
- Haben Sie eine Neuerung eingeführt, dann schaffen Sie »Rituale«, also klar definierte Abläufe, die sich wiederholen. Unser Gehirn liebt Muster!
- Wollen Sie dauerhaft etwas Neues verankern, dann lassen Sie Verstand, Emotionen und Körper zusammenarbeiten – dieses Dreiergespann ist unschlagbar, wenn es miteinander statt gegeneinander arbeitet.

- Lösen Sie sich von zu vielen kontrollierenden Abläufen und ermuntern Sie zu Eigenverantwortlichkeit. Ein Mensch, dessen Gehirn sich auf den Empfang von Ordnern und auf Kontrolle eingestellt hat, hat sich an das Muster »Ich handle auf Anweisung, und wenn nichts kommt, handle ich nicht« gewöhnt. Ist jemand für sein Handeln selbst verantwortlich, gewöhnt es sich an das Muster »Ich muss selbst überlegen«.

Wie genau Sie mit diesem Wissen in Ihrem konkreten Fall im Alltag arbeiten können, lesen Sie in den Praxisteilen, die sich an die wissenschaftlichen Erkenntnisse anschließen. Wenn Sie das dahinter liegende System erfasst haben, werden Sie es passgenau auf Ihr spezielles Anliegen anwenden können. Und dann eine Gewohnheit daraus machen ... unser Gehirn liebt eben Muster!

Für den tieferen Einstieg

Wer Kinder hat, weiß es sehr gut: Der junge Mensch ist dafür geboren, um zu lernen. Er hat die Fähigkeit, sich in ungeheurer Geschwindigkeit allem anzupassen, was seine Umwelt von ihm erwartet. Aber wie lernen Erwachsene eigentlich? Kennen Sie noch den Spruch »Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr«? Damit sind wir in Deutschland aufgewachsen, und der Sinn dieses Spruches hat sich uns tief eingeprägt: Die meisten Menschen glauben auch heute – obwohl das Gegenteil wissenschaftlich schon längst bewiesen wurde –, dass Erwachsene Neues nicht mehr ohne größte Anstrengungen aufnehmen können, falls es ihnen überhaupt gelingt, Neues zu lernen. Die gute Nachricht lautet: Jeder durchschnittlich begabte Mensch kann sein ganzes Leben lang Neues lernen und nachhaltig verankern, also mit 30, 50, 70 oder 90 Jahren! Es müssen aber einige Grundvoraussetzungen dafür gegeben sein:

- Lernen mit allen Sinnen
- Lernen mit Begeisterung für die Sache
- Lernen ohne Angst
- Lernen mit guten körperlichen Ressourcen
- Zeit zum Lernen

Daraus ergibt sich für dieses Buch:

- Sie finden überwiegend so genannte *analoge Methoden* im Coachingteil,

also Methoden, die nicht nur die Denkfähigkeit beanspruchen (wie die so genannten *digitalen Methoden*), sondern die auch den Körper und die emotionale Seite eines Menschen einbeziehen. Das sind nicht nur »gehirngerechte«, sondern »menschengerechte« Methoden.

- Sie finden Methoden, die Freude bereiten, die anregend wirken, die mit Symbolen arbeiten, die manchmal sogar eine spielerische Note haben. Denn das brauchen Menschen, um sich eingeladen zu fühlen, an einem Thema mitzuwirken. Dann können sie auch eine eigene Begeisterung für das Thema entwickeln.
- Sie finden immer wieder Anregungen, wie Sie angstlos in eine Thematik einführen können, auch in schwierige Themenfelder. Denn Angst erzeugt nicht, wie oft behauptet, den »nötigen Anreiz«, sich einer Sache mit vollem Einsatz zu widmen. Angst blockiert den Körper und die Denkfähigkeit chemisch und mechanisch und arbeitet genau dagegen: Man muss sich in erster Linie immer absichern, dass man »die Sache übersteht«, bevor man Energien freisetzt, um ein Problem zu lösen oder auch nur eine Sache sorgfältig durchzuführen. Angst erschafft neue Probleme, statt alte aufzulösen.
- Sie finden Methoden, die es Ihren Mitarbeitern ermöglichen, zu lernen und dabei ihre körperlichen und seelischen Ressourcen gewinnbringend einzusetzen und zu schonen, statt sie aufzuzehren. Jede Veränderung braucht Energie, aber die Energiereserven eines Menschen sind – wie bei einem Unternehmen auch – nicht endlos. Veränderung klappt dann am besten, wenn mehr Energie da ist als benötigt wird.
- Zeit, das ist das Einzige, was Sie in diesem Buch nicht finden. Die müssen Sie selbst zur Verfügung stellen – sich selbst und Ihren Mitarbeitern. Geben Sie einem Prozess die Zeit, die er braucht, um sich zu entwickeln und zu etablieren. Geben Sie Ihren Mitarbeitern eine angemessene Zeit, um mit dem Prozess mitzuwachsen und sich voll und ganz auf die neue Situation einzustellen. Und geben Sie sich selbst die Zeit, die Sie brauchen, um alles zu begleiten.

Wenn Sie sich für die naturwissenschaftlichen Hintergründe des Lernens interessieren, finden Sie in Teil A, Kapitel 2.2 eine kurze Einführung zu diesem sehr komplexen Thema und in der Literaturliste weiterführende Buchtitel dazu.

Wie arbeiten Sie effektiv mit diesem Buch?

Sie finden im Folgenden drei Hauptteile:

- einen wissenschaftlichen Teil,
- einen Praxisteil und
- einen Selbstpositionierungsteil.

Der *Grundlagenteil* (Teil A) zeigt Ihnen *die Baupläne*: Es ist ein Blick in viele verschiedene Fachbereiche und deren zusammengefasste Erkenntnisse. Hier finden Sie den heutigen Stand der Forschung zu all den Themen, die uns für ein modernes Personalmanagement in familiengeführten Unternehmen wesentlich erscheinen, verständlich aufgearbeitet und dabei ohne Substanzverlust. Auf diesem Fundament bauen alle weiteren Handlungsschritte dieses Buches auf.

Der *Praxisteil* (Teil B) ermöglicht Ihnen einen Blick auf die *Bühne des Lebens*. Nun, da Sie die Baupläne studiert haben, übertragen Sie dieses Wissen auf den Alltag: Zunächst betrachten Sie wie aus einem Zuschauerraum heraus, was sich in anderen Unternehmen abspielt. Dabei helfen Ihnen zahlreiche Praxisbeispiele. Die hier beschriebenen Probleme werden ergänzt durch Coaching-Impulse, um diesen Problemen vorzubeugen oder sie zu bearbeiten.

Der *Selbstpositionierungsteil* (Teil C) lädt Sie ein, *selbst auf die Bühne zu steigen* und sich und Ihre Firma in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen. Hier geht es nur darum, wo Sie selbst stehen, wohin Sie wollen, welche Schritte noch dazwischen liegen und welche Möglichkeiten Sie haben, die Entwicklung Ihrer Firma zu genau dem Ziel anzutreiben, das Sie selbst anvisieren. Dieser Teil ist der passgenau auf Sie selbst zugeschnittene Teil, der Ihnen mit dem Basistest größere Klarheit und einen erweiterten Handlungsspielraum eröffnet.

Sie können die einzelnen Teile nacheinander lesen oder in der Reihenfolge variieren. Die Teile sind so aufgebaut, dass Sie dennoch damit arbeiten können. In jedem Fall aber wollen wir Sie dazu ermuntern, den Basistest aus dem Selbstpositionierungsteil zu machen. Er wirkt wie ein Spiegel, in dem Sie sehen, was andere von außen jeden Tag erkennen. Wenn Sie es selbst klar vor Augen haben, können Sie alles ändern, was Sie bisher daran gehindert hat, Ihr Ziel zu erreichen.

Teil A: Theoretische Grundlagen

1 Fundamente, auf die man bauen kann: Ein besonderer Blick auf das Alltägliche

1.1 Das System des Familienunternehmens und seine Bestandteile

Wie schon in der Einleitung erwähnt, stellen Familienunternehmen in Deutschland – aber auch weltweit – einen enormen Wirtschaftsbereich dar. Man geht davon aus, dass 65 % der Arbeitsplätze in Deutschland von Familienunternehmen bereitgestellt werden. Geschichtlich betrachtet ist der Ursprung von Unternehmen in der Familie und somit in Familienunternehmen zu suchen; als ein prominentes Beispiel kann die mittelalterliche Familie von Jakob Fugger dienen, die sich zur Dynastie der Fugger entwickelte. Eine besonders schöne Ausführung zu den Anforderungen an die Unternehmensnachfolge innerhalb eines Familienunternehmens findet sich schon bei Goethe, der 1808 in *Faust I* schrieb: »Was du ererbst von deinen Vätern hast, erwirb es, um es zu besitzen.« Erwerben bedeutet in diesem Zusammenhang für uns ein Auseinandersetzen mit der eigenen Unternehmenskultur.

Der Begriff des Familienunternehmens ist kein Fachterminus, sondern hat sich aus der Alltagssprache entwickelt. Doch was sind eigentlich Familienunternehmen? Und wo bestehen mögliche Abgrenzungen und Unterscheidungen hinsichtlich ihres Personalmanagements (PM) zu anderen Organisationsformen? Um eine angemessene Basis für die folgenden Kapitel zu bilden, gliedern wir zunächst den Begriff des Familienunternehmens auf in seine zwei Komponenten: *Familie* und *Unternehmen*. Die genaue Betrachtung und Untersuchung beider Begriffe führt uns im Anschluss zu einer soliden Begriffsdefinition und zeigt die Besonderheiten, die im alltäglichen Sprachgebrauch verwischt werden.

A

1.1.1 Der Begriff des Unternehmens:

Was macht ein Unternehmen aus?

Beginnen wir diese Analyse mit dem Teilbegriff *Unternehmen*. Die Aufgabe eines Unternehmens besteht nach Schumann und Kollegen (1999) aus volkswirtschaftlicher Sicht zum einen aus der Produktion von Gütern und zum anderen aus der Erwirtschaftung des Haushaltseinkommens. Die Betriebswirtschaftslehre versteht den Begriff des Unternehmens als »eine planmäßig organisierte Betriebswirtschaft, in der Güter bzw. Dienstleistungen beschafft, verwertet, verwaltet und abgesetzt werden« (Rahn, 2008, S. 25). Beide Definitionen scheinen somit ein Unternehmen als eine Art abstrakte Hülle zu verstehen, innerhalb derer eine Bestimmung oder Aufgabe wahrgenommen wird. Diese Begriffsdefinition aus der Volks- und Betriebswirtschaft dient hier als Ausgangspunkt der weiteren Betrachtung, auf weiterführende Definitionen – wie der oft als Synonym verwendete Begriff der Unternehmung und einer Eingliederung unter den Begriff des Betriebes – soll an dieser Stelle verzichtet werden. Allerdings möchten wir hier zur vollständigeren Betrachtung die Einbettung des Begriffes *Unternehmen* innerhalb der *Systemtheorie* einführen (siehe auch Exkurs auf S. 48).

Bereits in der Literatur der 1950er Jahre finden sich Quellen, in denen ein Unternehmen als soziales Gebilde bezeichnet wird (Seyffert, 1956). Für den Begriff des *Gebildes* verwenden wir im Folgenden das sinnverwandte Wort *System*. In der systemtheoretischen Literatur wird spätestens seit Niklas Luhmann ein Unternehmen als soziales System bezeichnet, welches sich aus gemeinsamen Wissensbeständen und Kommunikation aufbaut. Auf den Begriff der Systemtheorie bzw. sozialer Systeme werden wir in späteren Kapiteln noch näher eingehen. Zunächst genügt es, zu wissen, dass unter einem sozialen System ein Gebilde verstanden wird, in dem Akteure (Menschen) miteinander agieren, sich gegenseitig beeinflussen und eine Umwelt auf das Gebilde wirkt.

Das wirtschaftlich ertragreiche Überleben eines Unternehmens kann nur dadurch gesichert werden, dass Geldströme im Tausch für die erbrachten Waren und Dienstleistungen fließen; zudem sind die einzelnen Akteure innerhalb eines Unternehmens an sich jederzeit austauschbar und Mittel zum Zweck (Luhmann, 1988). Betrachtet man die Beziehungen der in einem Unternehmen Beteiligten – also der Geschäftsführung und den Mitarbeitern –, so brauchen sich diese Akteure nicht sonderlich zu mögen oder

gar zu lieben. Es reicht nach Simon (2005) aus, wenn sie die ihnen zugewiesenen Aufgaben erfüllen und gemeinsam dem Unternehmensziel dienen.



Kernaussagen

- Der Begriff *Unternehmen* ist in der Wissenschaft sehr weit gefasst: Er beschreibt eine *abstrakte Hülle*, unter der planmäßig Güter und Dienstleistungen produziert werden.
- Unternehmen werden aber auch als *soziale Gebilde* oder *Systeme* bezeichnet, in denen Menschen miteinander in Verbindung treten und sich gegenseitig beeinflussen. Zusätzlich wirkt auch die Umwelt darauf ein.
- Unternehmen können nur dann langfristig erfolgreich am Markt existieren, wenn sie Geldströme im Tausch gegen Waren und Dienstleistungen erzeugen.
- Die einzelnen Mitarbeiter sind dabei nur Mittel zum Zweck und beliebig austauschbar.
- Die Menschen innerhalb eines Unternehmens brauchen sich nicht besonders zu mögen oder gar zu lieben, um dabei zu helfen, das Unternehmensziel zu erreichen.

1.1.2 Der Begriff der Familie: Was macht eine Familie aus?

Bei der Annäherung an den Begriff Familie eröffnet sich ein mannigfaltiges Angebot an möglichen Definitionen in der Literatur. Dieses erwächst aus einer von unterschiedlichen Herangehensweisen geprägten Sicht auf die Familie. So lässt sich der Familienbegriff bei Kramlinger (2000) aus psychologischer, ökonomischer, rechtlicher, religiöser und genealogischer Sicht herleiten. In diesem Buch bietet es sich an, den psychologischen, soziokulturellen und ökonomischen Ansatz genauer zu betrachten, da hier einige in späteren Kapiteln hilfreiche Ansatzpunkte aufgezeigt werden.

In der *Psychologie* und auch in der *Soziologie* wird unter der Familie ein intimes Beziehungssystem verstanden, das durch die interpersonelle Involviertheit der Beteiligten ausgebildet wird (Schneewind, 1999). Die beteiligten Personen können dabei etwa Liebe oder Streit zwischen sich ausbilden und kultivieren. Daneben existieren nach Kramlinger (2000) weitere prä-

A

Die Autoren

Robert Kebbekus, M. A., ist systemischer Managementberater mit eigener Beratungspraxis und Leiter der Zukunftswerkstatt am Lehrstuhl für Innovations- und Kompetenzmanagement der Universität Siegen.

Dana Haralambie ist Naturwissenschaftlerin und zertifizierter systemischer Mastercoach (DGfC). Sie arbeitet in eigener Coachingpraxis. 2009 wurde sie zur Botschafterin des Unternehmerinnen-Netzwerks der Europäischen Kommission ernannt.

Familiengeführte Unternehmen stehen vor großen Herausforderungen: Die Nachfolge muss geregelt, gut ausgebildete Fachkräfte sollen gehalten und neue Mitarbeiter, die zum Unternehmen passen, eingestellt werden – und das alles bei immer geringerem Personalangebot und stärkerem Wettbewerbsdruck. Wie kann ein auf die Bedürfnisse von Familienunternehmen zugeschnittenes, effizientes und menschengerechtes Personalmanagement aussehen? Robert Kebbekus und Dana Haralambie kombinieren interdisziplinäres Hintergrundwissen mit erprobten Methoden aus der systemischen Beratungs- und Coachingpraxis und stellen ein wirksames Tool zur Selbstpositionierung vor. Downloadmaterialien ergänzen diesen hilfreichen Werkzeugkasten.

www.v-r.de

ISBN: 978-3-647-40367-0



Vandenhoeck & Ruprecht