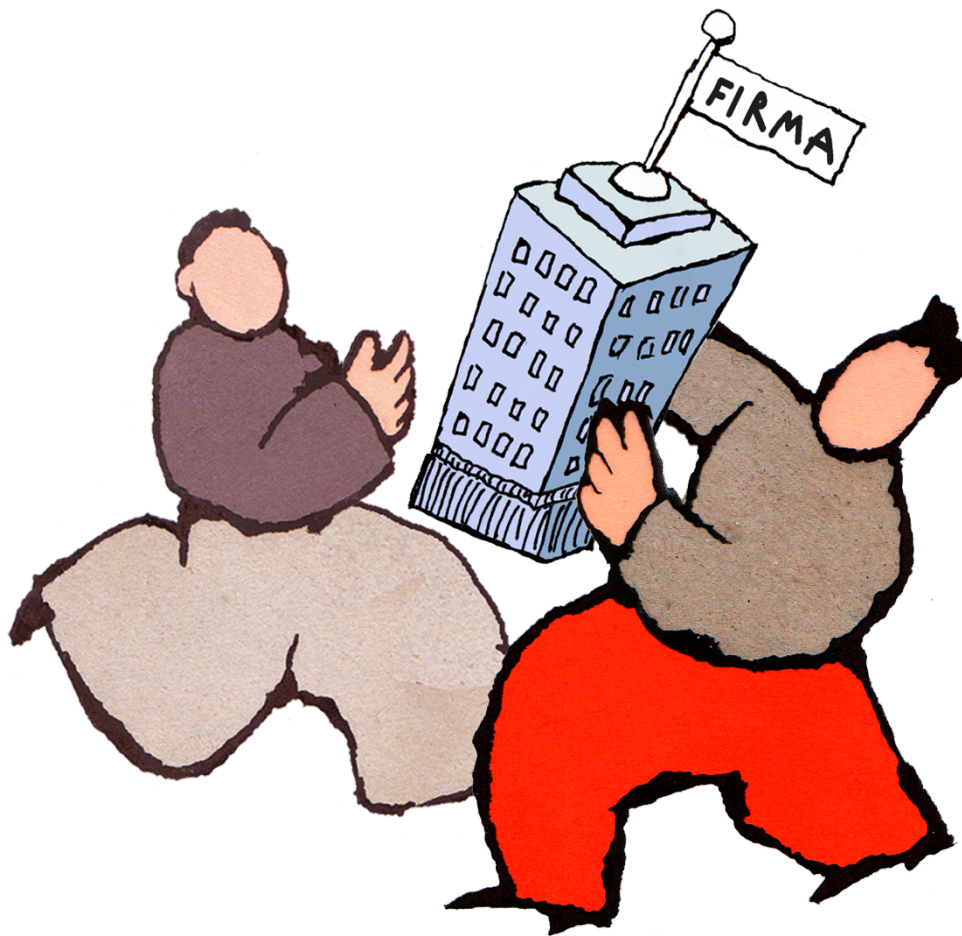


Multiperspektivität als Beratungskompetenz in Beratung und Coaching für Familienunternehmen

Diskussion eines Mehrperspektivenansatzes anhand eines Beratungsfalls



© Grafik Thomas Kussin

Dr. Robert Waldl, MBA

Review Publikation
Wien, 2017

www.waldl.com

Abstract

In diesem Review wird ein mehrphasiger Change-Prozess in einem Familienunternehmen dargestellt und reflektiert. Die Etablierung einer zusätzlichen Führungsebene ist das zentrale Thema der ersten Prozessphase des Beratungsfalles. Das Unternehmen wird damit umstrukturiert und an die Übergabe in die nächste Generation der Unternehmerfamilie herangeführt. Der Übergabeprozess wird in der zweiten Prozessphase unter Einbeziehung von steuerlicher und juristischer Fachberatung vorbereitet und durchgeführt.

Der Schwerpunkt der Reflexion des Beratungsfalles liegt in der Auseinandersetzung mit der erforderlichen Beratungskompetenz in der Beratung von Familienunternehmen. Vor dem Hintergrund der Systemtheorie von Niklas Luhmann wird die Besonderheit von Familienunternehmen dargestellt. Die Koppelung der unterschiedlichen sozialen Systeme Familie, Unternehmen und Eigentum ist der zentrale Aspekt, mit dem Berater vertraut sein müssen. Besonderer Raum wird der Bedeutung der Anschlussfähigkeit des Beraters eingeräumt. Der Autor führt die Begriffe Mehrperspektivenansatz, Innenperspektiven und Außenperspektiven in der Beratung von Familienunternehmen ein. Die Integration der unterschiedlichen Disziplinen in der Beratung von Familienunternehmen erfordert immer wieder den Blick auf das vielschichtige Gesamtgeschehen. Die Bedeutung von Interventionsarchitektur und Interventionsdesign wird dargestellt, und dem Interventionsdesign *Familienkonferenz zum Familienunternehmen* ist ein eigenes Kapitel gewidmet. In der Reflexion wird gezeigt, wie durch entsprechende Kompetenzen der Beratungsprozess über die Grenzen der sozialen Systeme hinweg gesteuert werden kann.

Stichworte: Familienunternehmen, Mehrperspektivenansatz, Übergabeprozess, Beratungskompetenz, Interventionsarchitektur, Interventionsdesign

Inhalt

1	Einleitung.....	1
1.1	Problemstellung.....	1
1.2	Zielsetzung und Forschungsfragen.....	2
1.2.1	Zielsetzung der vorliegenden Arbeit.....	2
1.2.2	Forschungsfragen.....	3
1.3	Begriffsdefinitionen.....	3
2	Der Beratungsfall.....	10
2.1	Das Klienten-Unternehmen.....	10
2.2	Der Erstkontakt und das Erstgespräch.....	11
2.3	Das Vorprojekt.....	14
2.4	Der Change-Prozess mit Übergabe.....	18
2.4.1	Die Interventionsarchitektur des Change-Prozesses.....	18
2.4.2	Beauftragung, Nicht-Beauftragung, Hidden Agenda.....	22
2.4.3	Umsetzung des Change-Prozesses.....	22
3	Ein Mehrperspektivenansatz.....	27
3.1	Anschlussfähigkeit und Veränderungsmanagement.....	27
3.2	Ein Beratungsansatz für mehrere Perspektiven.....	31
3.3	Beratungskompetenzen für Familienunternehmen.....	35
3.3.1	Beratungskompetenz.....	35
3.3.2	Beratung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilie.....	38
3.4	Interventionsarchitektur für Familienunternehmen.....	42
3.4.1	Grundüberlegungen zur Interventionsarchitektur.....	42
3.4.2	Prozessgestaltung mit aktiver Beteiligung.....	44
3.4.3	Verortung des Change-Prozesses.....	46
3.5	Interventionsdesign in der Beratung von Familienunternehmen.....	48
3.5.1	Grundüberlegungen zum Interventionsdesign.....	48
3.5.2	<i>Die Familienkonferenz zum Familienunternehmen</i>	52
3.6	Interventionstechnik in der Beratung von Familienunternehmen.....	55
4	Conclusio.....	58
4.1	Resümee zur zentralen Hypothese.....	58
4.2	Resümee zu Zielsetzung und Forschungsfragen.....	59
5	Literaturverzeichnis.....	63

Abkürzungsverzeichnis

GF	Geschäftsführer
FK	Führungskräfte
MA	Mitarbeiter
NF	Nachfolger
OE	Organisationsentwicklung

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Struktur des Unternehmens (Quelle: eigene Darstellung)	10
Abbildung 2: Interventionsarchitektur des Vorprojektes (Quelle: eigene Darstellung)	15
Abbildung 3: Interventionsarchitektur Phase 1 (Quelle: eigene Darstellung)	18
Abbildung 4: Interventionsarchitektur Phase 2 (Quelle: eigene Darstellung).....	20
Abbildung 5: Drei-Kreise-Modell zu Familienunternehmen (Quelle: nach Tagiuri & Davis, 1982, S.202)	30
Abbildung 6: Verortung des Change-Prozesses in der Unternehmensentwicklung (Quelle: eigene Darstellung)	46

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die unterschiedlichen Rationalitäten in Familie und Unternehmen (Quelle: in Anlehnung an Simon, 2012, S.32ff.).....	39
Tabelle 2: Übersichtsplanung der Interventionsdesigns Phase 1 (Quelle: eigene Darstellung).....	48
Tabelle 3: Übersichtsplanung der Interventionsdesigns Phase 2 (Quelle: eigene Darstellung).....	49
Tabelle 4: Interventionsdesign: Die Familienkonferenz zum Familienunternehmen (Quelle: Struktur der Tabelle in Anlehnung an Königswieser & Exner, 1999, S.164f.).....	52

1 Einleitung

Im folgenden Kapitel wird die Relevanz der Themen Familienunternehmen und Beratungskompetenz umrissen. Die Beratungstätigkeit des Autors wird als Ausgangspunkt des Themas kurz dargestellt. Die Mehrfachprofessionalität des Autors und der Mehrperspektivenansatz werden benannt. Neben den Zielsetzungen werden die Forschungsfragen dargelegt und die für die Arbeit wesentlichen Begriffe Mehrperspektivität, Beratungskompetenz, Anschlussfähigkeit, Interventionsarchitektur, Interventionsdesign und Interventionstechnik definiert.

1.1 Problemstellung

Die Mehrheit aller Unternehmen in Europa sind Familienunternehmen.¹ In Österreich werden von Familienunternehmen 61% der Umsätze erwirtschaftet, über 70% der Erwerbstätigen arbeiten hier.² Die Erforschung dieses Typus von Unternehmen nimmt seit den 1990er Jahren einen immer größeren Raum ein, und Familienunternehmer, Manager in solchen Unternehmen und Berater³ können auf eine rasch wachsende Anzahl von Publikationen zugreifen.⁴ Familienunternehmen erfreuen sich auch eines zunehmenden Interesses der Öffentlichkeit und der europäischen Politik.⁵

Meine Beratungstätigkeit umfasst mehrere Arbeitsgebiete, die in ihren Kernbereichen einerseits klar unterschieden werden können und müssen, die jedoch auch eine Pluralität, einen Mehrperspektivenansatz in meinem beraterischen Zugang ermöglichen. Seit ungefähr 15 Jahren arbeite ich als Psychotherapeut mit Einzelpersonen, Paaren und Familien, als Coach arbeite

¹ Vgl. Lueger & Frank, 2015, S.13

² Vgl. ebd., S.5

³ Aus Gründen einer leichteren Lesbarkeit werden im Allgemeinen die männlichen Sprachformen verwendet. Bei sämtlichen Personenbezeichnungen sind jedoch stets Männer und Frauen gemeint.

⁴ Vgl. Simon, 2012, S.9

⁵ Vgl. Europäisches Parlament, 01.07.2015

ich mit Einzelpersonen und Teams, und als Unternehmensberater berate ich Organisationen. Es ist meine Mehrfachprofessionalität, die immer wieder Mitglieder aus Familienunternehmen und Unternehmerfamilien zu mir führt und meine Beratungsleistungen in Anspruch nehmen lässt. Oft zeigt sich schon im Erstkontakt, dass es im Klientensystem einerseits einen großen Bedarf an Veränderungsbegleitung gibt, andererseits auch eine gewisse Ratlosigkeit darüber herrscht, wie und wo dabei angesetzt werden könnte.

Familienunternehmen sind charakterisiert durch ihre Koppelung von mehreren sozialen Systemen.⁶ In den sozialen Systemen Familie, Unternehmen und Eigentum werden unterschiedliche Spielregeln praktiziert, die in ihrer jeweiligen Logik zwar verständlich sind, aber in ihrer Überlagerung oft zu unvermeidbaren Widersprüchen und manchmal auch zu Konflikten führen.⁷ Der Vielgestaltigkeit der Wirklichkeit, die sich in Familienunternehmen durch die Überlagerung der unterschiedlichen sozialen Systeme ergibt, kann nicht aus einer einzigen beraterischen Perspektive begegnet werden. „Um Familienunternehmen zu verstehen, braucht es viele Perspektiven.“⁸

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

1.2.1 Zielsetzung der vorliegenden Arbeit

In der vorliegenden Arbeit wird anhand eines Beratungsfalles exemplarisch ein Mehrperspektivenansatz in der Beratung von Familienunternehmen gezeigt und unter bestimmten Gesichtspunkten diskutiert. Das hauptsächliche Kriterium ist dabei die für den Mehrperspektivenansatz erforderliche Beratungskompetenz. Der diskutierte Ansatz und die dafür erforderliche Kompetenz des Beraters sollen den komplexen Situationen in der Beratung von Familienunternehmen

⁶ Vgl. Simon, 2011, S.9f.

⁷ Vgl. ebd., S.21f.

⁸ Schlippe, 2008, S.9

gerecht werden, die in der Literatur vielfach beschrieben ist.⁹ Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist, zu zeigen, wie ein Mehrperspektivenansatz angewendet werden kann, um einerseits den unterschiedlichen Interessen innerhalb der Unternehmerfamilie gerecht zu werden und andererseits als Modell für eine Integration unterschiedlicher Beratungsdienstleistungen dienen zu können.

1.2.2 Forschungsfragen

Anhand des vorgestellten Beratungsfalles sollen beispielhaft Antworten zu folgenden Fragen gefunden werden:

- Welche **Kompetenzen** brauchen Berater von Familienunternehmen bei der Anwendung eines **Mehrperspektivenansatz**, um **anschlussfähig** zu sein und um Veränderungsimpulse so gestalten zu können, dass sie angenommen werden?
- Wie kann in der Beratung von Familienunternehmen durch Gestaltung der **Interventionsarchitektur** dafür gesorgt werden, dass die Betroffenen zu Beteiligten werden?
- Wie können **Interventionsdesigns** und **Interventionstechniken** der Komplexität von Familienunternehmen Rechnung zu tragen?

1.3 Begriffsdefinitionen

Mehrperspektivität ist als Begriff in Coaching, Psychotherapie, Supervision und Organisationsentwicklung bekannt. Der *Deutsche Bundesverband Coaching e.V.* hat sich explizit einem solchen Ansatz verpflichtet: „Das Hauptkennzeichen des Verbandes ist sein ausdrücklicher Mehrperspektivenansatz.“¹⁰ Grundlage dieses Ansatzes ist ein Konzept, in dem Coaching-Praktiker, Coaching-Ausbilder, Wissenschaftler und Unternehmen bei der Weiterentwicklung des Qualitätsstandards integriert sind.

⁹ Vgl. Simon, 2011, S.10f.; vgl. Simon, 2012, S.22.; vgl. Schlippe, 2008, S.22f.

¹⁰ Böning, Fritschle & Rexer, 2008, S.157

Erstmals verwendet wird der Begriff Mehrperspektivität von Petzold in seinem „Konzepte zu einer mehrperspektivischen Hermeneutik leiblicher Erfahrungen und nicht-sprachlichen Ausdrucks in der ‚Integrativen Therapie‘“¹¹. Petzold entwickelt seinen integrativen Ansatz in der Psychotherapie, weil er, im Unterschied zum mechanistischen Weltbild, bei dem die Zerlegung in immer kleinere Elemente zum Verstehen führen soll, es als notwendig erachtet, „Partialerkenntnisse aus verschiedenen Richtungen über den Menschen in eine kohärente Zusammenschau zu führen“¹². In den Bereich der Organisationsentwicklung übertragen und weiterentwickelt wird der Begriff der Mehrperspektivität durch Petzold 1998 mit *Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Modelle und Methoden reflexiver Praxis*¹³. Mehrperspektivität impliziert, dass „ein Gegenstand, ein Phänomen, ein Problem von unterschiedlichen Disziplinen bzw. Vertretern unterschiedlicher Disziplinen untersucht“¹⁴ wird. Für die Mehrperspektivität ist nach Petzold die systemische Perspektive „immer wesentlich“¹⁵, denn sie will „zur Funktion sozialer Systeme beitragen“¹⁶.

In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff Mehrperspektivität im Sinne Petzolds auf die Beratung von Familienunternehmen übertragen, weil auf die Komplexität von Familienunternehmen auf der Beratungsseite nicht monodisziplinär, sondern nur multidisziplinär und multiperspektivisch geantwortet werden kann.

Beratungskompetenz als Begriff kann zunächst gegenstandsneutral, als Kompetenz betrachtet werden. Die verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen haben zum Kompetenzbegriff eine spezifische Verwendung mit entsprechendem Verständnis und Diskurs entwickelt. Die berufspädagogischen

¹¹ Petzold, 1993, S.91 (erstmalig erschienen 1988 als Institutspublikation des Fritz Perls Institutes Düsseldorf)

¹² Frühmann, 2000, S.426

¹³ Vgl. Petzold, 2007

¹⁴ Ebd., S.31

¹⁵ Ebd., S.76

¹⁶ Ebd., S.76

Kompetenzbegriffe sind geprägt vom Kompetenzverständnis der Linguistik, wo Noam Chomsky 1972 das Kompetenz-Performanz-Modell entwirft, in dem er zwischen Sprachkompetenz (*competence*) und Sprachverwendung (*performance*) unterscheidet.¹⁷ Grundlegend für das moderne Kompetenzverständnis ist die Unterscheidung von Kompetenz und kompetentem Handeln. „Kompetenz erfordert Performanz, d. h. Ausübung von Handlungen, also zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort seine Kompetenzen einsetzen, das eigene Handeln kontrollieren und evaluieren.“¹⁸ Beim Begriff Beratungskompetenz wird von verschiedenen Autoren die Handlungskompetenz als zentrales Element beschrieben. Unterschieden wird zwischen personaler Kompetenz, sozial-kommunikativer Kompetenz, Fach- und Methodenkompetenz und „Aktivitäts- und Handlungskompetenz als integratives Konzept zur Realisierung aller Kompetenzen“¹⁹. Betont wird in der Kompetenzdiskussion, dass Kompetenzen auch eine Wertorientierung erfordern und diese in der Kompetenzbeschreibung und -messung zu berücksichtigen ist. „Gemessen wird, wovon man sich Genuss, Nutzen, moralische Unterstützung oder politischen Gewinn erhofft.“²⁰ In der vorliegenden Arbeit wird auf die besondere Beratungskompetenz, die in Beratung von Familienunternehmen gefordert ist, eingegangen.

Anschlussfähigkeit wurde als Begriff in die Wirtschaftsliteratur aufgenommen und meint hier eine Eigenschaft von Wirklichkeitszuschreibungen, die von Teilnehmern eines Kommunikationsprozesses als möglich und sinnvoll angenommen werden.²¹ Nach Luhmann regt Kommunikation zu Anschlusskommunikation an, und es gibt in diesem Sinn kein abschließendes letztes Wort. „Die Einheit der Einzelkommunikation ist, in dynamischer Hinsicht, nichts weiter als Anschlussfähigkeit.“²² Kommunikation ist „immer ein selektives

¹⁷ Vgl. Chomsky, 1987, S.14

¹⁸ Siebert, 2012, S.45

¹⁹ Herking, 2012, S.121

²⁰ Erpenbeck et al., 2007, S.118

²¹ Vgl. Thommen, 06.11.2016

²² Luhmann, 1984, S.204

Geschehen“²³, bei dem ständig über die Kategorie Sinn entschieden wird, ob und wie weitere Kommunikation stattfinden wird.²⁴

„Im Sprachgebrauch von Organisationsberatern hat seit einigen Jahren der Begriff *Anschlussfähigkeit* in Zusammenhang mit beraterischen Interventionen Eingang gefunden.“²⁵ Eine unmittelbare Beeinflussung von sozialen Systemen ist nach Luhmann nicht möglich,²⁶ sondern es muss zunächst ein temporäres Beratungssystem etabliert werden,²⁷ in welchem die Anschlussfähigkeit des Beraters wirksam werden kann. „Anschlussfähigkeit, Akzeptanz oder Ablehnung sind deshalb von großer Bedeutung, da Inhalte einer Intervention in den Prozess der autopoietischen Reproduktion des Systems Eingang finden müssen.“²⁸

In der vorliegenden Arbeit wird die Anschlussfähigkeit des Beraters in der Beratung mit Familienunternehmen diskutiert. Diese zeigt sich im Besonderen in der spezifischen Kommunikation mit den unterschiedlichen sozialen Systemen.

Interventionsarchitektur „ist die höchste Gestaltungsebene für Interventionen. Auf dieser Ebene werden Entscheidungen über die Grundstruktur und Zeitabstände des weiteren Vorgehens getroffen. Es entsteht ein Grobplan, der die Rahmen definiert, die im Weiteren den Freiraum für Entwicklung schaffen.“²⁹ Interventionsarchitektur bezeichnet den geplanten Gesamtablauf des Beratungsprozesses und bildet „die Struktur und den Rahmen des Beratungsprozesses“³⁰. In der Architektur eines Prozesses wird festgelegt, dass

²³ Luhmann, 1984, S.418f.

²⁴ Vgl. ebd., S.418

²⁵ Güttel, 2007, S.282

²⁶ Vgl. Luhmann, 2008, S.332

²⁷ Vgl. Güttel, 2007, S.288

²⁸ Ebd., S.283

²⁹ Häfele, 2015, S.138

³⁰ Königswieser & Exner, 1999, S.48

etwas Bestimmtes stattfindet. Es wird eine Gesamtkonzeption des Beratungsprozesses mit der zeitlichen Verortung der einzelnen Elemente geschaffen. Im Klientensystem sollen durch den solcherart festgelegten Beratungsprozess Muster der Wirklichkeitskonstruktion unterbrochen werden, um neue Sichtweisen, Perspektiven und Entwicklungen zu ermöglichen.³¹

Es gibt verschiedene Darstellungsformen von Interventionsarchitekturen wie zum Beispiel diagrammartige oder bildliche Darstellungen.³² In der vorliegenden Arbeit wird die Darstellungsform des Diagramms mit den Koordinaten Architekturelemente und Zeit gewählt. Aufgabe der Darstellung ist es, die wichtigsten sozialen, inhaltlichen, zeitlichen und räumlichen Dimensionen der Interventionsarchitektur nachvollziehbar festzulegen, um sie mit den Beteiligten diskutieren zu können. „Der so entstandene Gesamtplan wird mit dem Klienten (Bauherrn) abgestimmt und dient als Basis für das Design der Interventionen (Innenraumgestaltung).“³³

Interventionsdesign ist die nächste Gestaltungsebene bei der Planung von Beratungsprojekten. „So wie der Innenarchitekt innerhalb der vorgegebenen Strukturen eines Hauses Räume entwirft, gilt es bei der Beratung, im Rahmen der vorgegebenen Dimensionen (inhaltlich, sozial, räumlich, zeitlich) der Interventionsarchitektur die entsprechenden Designs zu entwickeln.“³⁴ Die vier Dimensionen finden sich hier wieder und müssen auf dieser Ebene konkret ausgestaltet werden.³⁵ Die Komplexität von Interventionsdesigns kann stark variieren und reicht von der Gestaltung mehrtägiger Architekturelemente bis zur Planung von Arbeitseinheiten von nur mehrminütiger Dauer.³⁶

³¹ Vgl. Häfele, 2015, S.139

³² Vgl. Königswieser & Exner, 2005, S.219

³³ Häfele, 2015, S.140

³⁴ Königswieser & Exner, 1999, S.149

³⁵ Vgl. ebd., S.149

³⁶ Vgl. ebd., S.149f.

Die Übernahme der Begriffe Architektur und Design in den Beratungsbereich hat sich in der systemischen Beratung von Organisationen weitgehend durchgesetzt.³⁷ Betont wird, dass sich die Begriffe in der Praxis nicht völlig eindeutig voneinander abgrenzen lassen, da die Grenzen nur in der Theorie ganz scharf gezogen werden können. „Design ist ein weiter Begriff und leidet – wie alle analytischen Modelle in der Praxis – unter Abgrenzungsproblemen hinsichtlich der benachbarten Begriffe Interventionsarchitektur und Interventionstechnik.“³⁸ Zwischen Interventionsarchitektur und Interventionsdesign besteht eine Wechselwirkung, ähnlich wie bei Architektur und Innenarchitektur von Gebäuden sind die Grenzen fließend. Wir wissen, „daß die Trennung oft nur analytisch ist, denn Inneneinrichtungen müssen oft schon in der Architekturplanung Berücksichtigung finden – und umgekehrt“³⁹.

In der vorliegenden Arbeit ist Ausgestaltung eines Architekturelements detailliert dargestellt. Anhand des Interventionsdesigns *Familienkonferenz zum Familienunternehmen* wird sowohl der Mehrperspektivenansatz als auch die erforderliche Beratungskompetenz diskutiert.

Interventionstechnik ist die dritte Gestaltungsebene der Intervention. „Wir unterscheiden zwischen Interventionsarchitektur bzw. Interventionsdesign und Interventionstechnik.“⁴⁰ Andere Autoren unterscheiden vier Gestaltungsebenen, wobei hier die dritte Ebene als Interventionsmethode bezeichnet wird, wodurch die Interventionstechnik zur vierten Ebene wird.⁴¹ Jedenfalls bedeutet Interventionstechnik bei allen Autoren die „Ebene des konkreten Beraterverhaltens“⁴². „Die Art und Weise, wie wir als Berater versuchen, mit verschiedensten Interventionstechniken zu intervenieren, hängt von unseren

³⁷ Vgl. Königswieser & Exner, 1999, S.15ff.; vgl. Heitger & Doujak, 2014, S.493ff.; vgl. Häfele, 2015, S.138ff.

³⁸ Königswieser & Exner, 1999, S.149

³⁹ Ebd., S.49

⁴⁰ Ebd., S.29

⁴¹ Vgl. Häfele, 2015, S.138ff.

⁴² Ebd., S.143

Erfahrungen, unseren inneren Bildern und Vorstellungen ab, aber auch von allen anderen beschriebenen Kontexten.“⁴³ Als Kontexte sind hier das Klientensystem, das Beratersystem und Berater-Klienten-System gemeint. In einem Standardwerk zur systemischen Beratung beschreiben die Autoren die Ebenen der systemischen Interventionen als Interventionsbaum, bei dem die Interventionstechniken als Äste, Blätter und Früchte dargestellt⁴⁴ sind. Die Interventionstechniken „werden vom Stamm der Interventionsarchitektur und des Interventionsdesigns getragen und wurzeln in dem durch die Beratung betroffenen System“⁴⁵. Der Autor der vorliegenden Arbeit schließt sich jener Haltung an, die von drei Gestaltungsebenen von Interventionen ausgeht.⁴⁶

⁴³ Königswieser & Exner, 1999, S.35

⁴⁴ Vgl. ebd., S.35ff.

⁴⁵ Ebd., S.35

⁴⁶ Vgl. ebd., S.17ff.

2 Der Beratungsfall

Der Beratungsfall wird in diesem Kapitel phasenorientiert dargestellt. Es wird gezeigt, wie der Berater im Erstgespräch, im Vorprojekt und im Change-Prozess hypothesengestützt Interventionen plant, durchführt und prozesshaft evaluiert. Es wird beschrieben, wie sich die Anschlussfähigkeit und Beteiligungsorientierung des Beraters im Berater-Klienten-System zeigt.

2.1 Das Klienten-Unternehmen

Das Klienten-Unternehmen ist ein Familienunternehmen,⁴⁷ das im Zuge des vorliegenden Beratungsfalles von der ersten Generation in die zweite Generation übergeben wird. Es handelt sich dabei um ein Weingut mit angeschlossenem Weinhandelsbetrieb, welches in den späten 1970er Jahren durch Zusammenlegung der großelterlichen Betriebe entstanden ist und sich aus folgenden Bereichen zusammensetzt (siehe Abbildung 1):

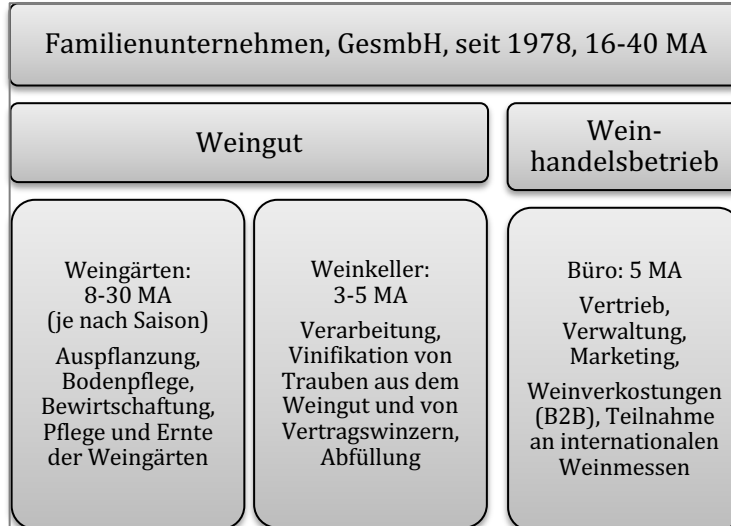


Abbildung 1: Die Struktur des Unternehmens (Quelle: eigene Darstellung)

Die Zahl der Beschäftigten schwankt je nach Saison zwischen 16 und 40. In den letzten zwölf Jahren gelangen eine kontinuierliche Umsatzsteigerung von

⁴⁷ Der Name des Unternehmens wird aus Gründen der Vertraulichkeit nicht angeführt.

mehr als 600%, eine Ausweitung des Geschäftsbetriebes auf den deutschen Markt und eine Vergrößerung der Anbaufläche durch Zukäufe. Bei den Zukäufen wird stets sorgfältig abgewogen, einerseits nur sogenannte gute Lagen⁴⁸ zu erwerben und andererseits die geschlossene Anbaufläche gezielt zu vergrößern. Die Qualität der Weine konnte in den letzten zwanzig Jahren kontinuierlich gesteigert bzw. auf gutem Niveau gehalten werden. Das dokumentieren Preise und Auszeichnungen auf internationalen Weinmessen.

Von den Unternehmern wird großer Wert auf gute Beziehungen mit den Stakeholdern gelegt. Auch wenn die Saisonarbeiter aus den benachbarten osteuropäischen Staaten kommen, bildet der Betrieb einen starken Wirtschaftsfaktor vor Ort. Neben den Beschäftigten sind es vor allem benachbarte Weinbauern, die von der Prosperität des Betriebes profitieren. Es werden Jahr für Jahr im steigenden Ausmaß Trauben zugekauft und im Betrieb verarbeitet. Viele ältere Weinbauern in der Umgebung denken jedoch daran, die eigene Weinlese aufzugeben, und bieten ihre Weingärten dem Klientenunternehmen an. Auch einige Gastronomie- und Nächtigungsbetriebe der Umgebung profitieren vom Kundenverkehr des Unternehmens.

2.2 Der Erstkontakt und das Erstgespräch

Der in der vorliegenden Arbeit behandelte Beratungsprozess beginnt mit der **ersten Kontaktaufnahme**.⁴⁹ Die Unternehmerin aus der Südsteiermark ruft den Berater an und sagt, dass sie und ihr Ehemann Unterstützung bei der Übergabe ihres Unternehmens an die nächste Generation suchen und dass es jedoch auch noch weitere Themen gebe, zu denen sie Beratung in Anspruch nehmen möchten. Sie erklärt, dass sie die Website des Beraters bei ihrer Recherche im Internet gefunden habe und dass sie aufgrund der dort angeführten Tätigkeitsbereiche Unternehmensberatung, Coaching und Psychotherapie

⁴⁸ Als gute Lagen werden im Weinbau Anbauflächen bezeichnet, auf denen Weintrauben in hoher Qualität geerntet werden können.

⁴⁹ Vgl. Häfele, 2015, S.183

hoffe, dass der Berater ihnen bei Lösung ihrer Probleme helfen könne. Es wird ein Termin für ein unverbindliches Erstgespräch im Büro des Beraters in Wien vereinbart.

Das Erstgespräch⁵⁰ wird zu dritt geführt und dauert zwei Stunden. Im Zuge der Kontextklärung⁵¹ beschreibt das Unternehmerehepaar das Unternehmen, in dem beide als Geschäftsführer tätig und jeweils 50%-Eigentümer sind. Im Gespräch schildern sie die wirtschaftliche und personelle Situation in ihrem Weinbaubetrieb und Weinhandelsunternehmen, welches sie seit 1978 leiten. Die nächste Generation, zwei Töchter, ist fachlich gut qualifiziert und arbeitet im Unternehmen mit. In welchen Positionen die beiden Nachkommen im Unternehmen arbeiten, kann von den Inhabern nicht auf Anhieb benannt werden. Die Töchter haben eine Weinbaufachschule bzw. ein Studium für Weinbau auf der Universität für Bodenkultur absolviert. Beide haben mehrere Praktika im In- und Ausland durchlaufen. Sie sind sehr an der Herstellung von Wein interessiert und haben bereits eine eigene kleine Weinlinie kreiert. Sie zeigen jedoch keinerlei Ambitionen, führend tätig zu sein oder sich in strategischen Diskussionen, die Zukunft des Betriebes betreffend, einzubringen. Im Hinblick auf ihre Zukunftspläne äußern sich beide Töchter zurückhaltend und ausweichend.

Im Laufe des Gespräches wird die beträchtliche Arbeitsüberlastung des Unternehmerehepaares thematisiert, welche beim Ehemann bereits ein gewisses Ausmaß an Gesundheitsgefährdung angenommen hat. Als hauptsächliche Ursache wird dafür benannt, dass es für beide keine definitiv arbeitsfreie Tageszeit gibt. Auch abends, während der Mahlzeiten und auch am Wochenende werden Geschäftsthemen besprochen. An sieben Tagen in der Woche kommen Kunden, um Wein zu verkosten und zu kaufen. Es gibt weder zeitlich noch räumlich eine hinreichende Trennung von beruflichen und privaten Bereichen. Während die Pläne zur Übergabe des Unternehmens an die nächste Generation noch vage klingen, ist das Bedürfnis, die Arbeitsüberlastung zu

⁵⁰ Vgl. Häfele, 2015, S.183

⁵¹ Vgl. ebd., 2015, S.186; vgl. Radatz, 2000, S.127f.; vgl. Schlippe & Schweitzer, 2007, S.127ff.

reduzieren, dringend und konkret. Das Erfordernis nach Arbeitsentlastung und der Wunsch nach einer geordneten Übergabe des Unternehmens an die beiden Töchter werden von der Ehefrau mit einer Aussage verknüpft: „Wir möchten unser Leben verändern, indem wir unsere Arbeit begrenzen, nur so kann die Übernahme des Betriebes für unsere Töchter zu einem attraktiven Ziel werden.“

Durch zirkuläre Fragen⁵² werden auch Spannungen und Konflikte zwischen den Töchtern und Mitarbeitern des Unternehmens einerseits und dem Chef andererseits thematisiert. Dabei manifestieren sich im Gespräch bald Meinungsunterschiede zwischen den Eheleuten. Für den Berater werden in der Darstellung der Problemlage unterschiedliche Zugänge und Prioritäten der Eheleute sichtbar. Der Mann artikuliert mehrmals seine Sorgen um die Zukunft des Unternehmens im Zusammenhang mit den Markt- und Wachstumschancen, die es in den nächsten Jahren zu nützen gelte. Aufgeregt schildert er, dass sich einmalige Chancen auf Zukäufe von guten Weingärten böten. Er formuliert Befürchtungen, dass Mitbewerber hier schneller zugreifen könnten. Für die Frau stellt sich das Problemensemble etwas anders dar. Sie stimmt dem weiteren Wachstum des Unternehmens in Bezug auf die Anbauflächen zwar zu, möchte aber alles überlegter angehen und hat Angst vor überhasteten Zukäufen. Sie ist besorgt, wie sich eine Ausweitung des Unternehmens auf die Gesundheit ihres Mannes auswirkt. Bei ihr stehen die Zukunft ihrer Kinder und die Absicherung des Erreichten im Vordergrund.

Systemische Fragen zur Generierung von Information⁵³ führten zu vorangegangenen Lösungsversuchen. Das Unternehmerehepaar berichtet von einem Anlauf zur Problemlösung mit einem Unternehmensberater, der fachlich auf das Gebiet Weinbau spezialisiert ist. Hier wurde vorwiegend versucht, auf betriebsorganisatorischer Ebene Verbesserungen herbeizuführen. Ein weiterer Lösungsansatz bestand in der Beiziehung einer Lebens- und Sozialberaterin.

⁵² Vgl. Königswieser & Exner, 1999, S.35f.; vgl. Radatz, 2000, S.62f.; vgl. Schlippe & Schweitzer, 2007, S.138ff.

⁵³ Vgl. Schlippe & Schweitzer, 2007, S.137ff.

Hier wurde versucht, Problemlösungen auf der Ebene der persönlichen Beziehungen zu erarbeiten.

Beim Erstgespräch zeigt sich eine Überlagerung von mehreren Problemfeldern von zunächst unklarer Problemtiefe. Da eine Auftragsklärung nur teilweise möglich ist, wird vom Berater ein Vorprojekt vorgeschlagen und gleich im Erstgespräch mit den Unternehmern diskutiert. Damit entsteht eine erste Skizze zur Interventionsarchitektur des Vorprojektes. Der Berater kündigt ein schriftliches Angebot für das Vorprojekt innerhalb der nächsten Tage an.

2.3 Das Vorprojekt

Vom Berater wird ein Vorprojekt im Umfang von zwei Beratertagen angeboten. Nachdem in einem Telefonat offene Fragen geklärt werden, erfolgt die schriftliche Beauftragung. Zielsetzung ist die Analyse der Ausgangssituation, die Klärung von Entwicklungsbedarf, Entwicklungsbereitschaft, Entwicklungsfähigkeit und Entwicklungszielen.⁵⁴

In der Interventionsarchitektur des Vorprojektes (siehe Abbildung 2) ist ein **halbtägiger Kick-off-Workshop** mit den beiden Auftraggebern vorgesehen. Der Berater teilt vorab mit, welche Informationen zum Familienunternehmen und zur Unternehmerfamilie benötigt werden. Im Workshop werden auf großen, an den Wänden angebrachten Papierbögen Darstellungen der Systeme mit den jeweils relevanten Umfeldern erarbeitet. In mehreren systemischen Reflexionsschleifen⁵⁵ kann der Berater hier Informationen sammeln, Hypothesen⁵⁶ bilden und weitere Fragen stellen. Im Workshop wird der geplante Arbeitstag des Beraters vor Ort im Unternehmen vorbereitet. Die Auswahl der Interviewpartner wird festgelegt, und die wichtigsten Fragenkomplexe werden skizziert.

⁵⁴ Vgl. Häfele, 2015, S.181

⁵⁵ Vgl. Königswieser & Exner, 1999, S.24f.

⁵⁶ Vgl. Häfele, 2015, S.184

Elemente der Architektur

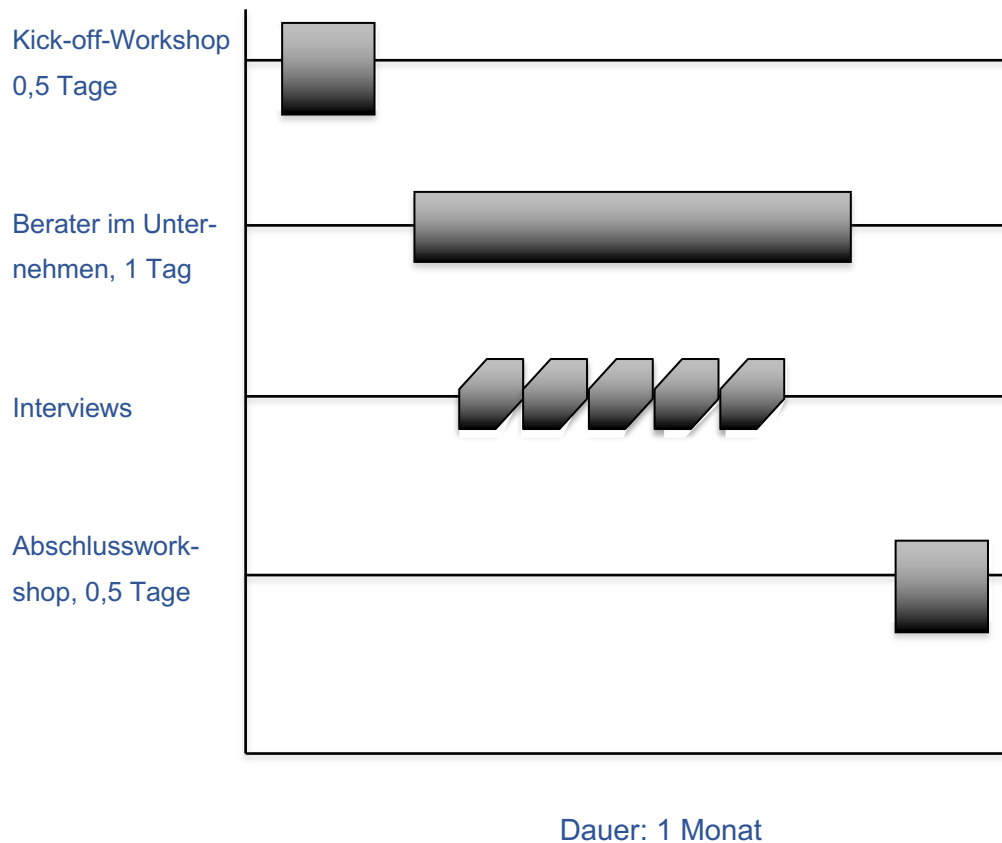


Abbildung 2: Interventionsarchitektur des Vorprojektes (Quelle: eigene Darstellung)

Die Ergebnisse des Kick-off-Workshops werden durch den Berater ausgewertet und fließen in die Leitfäden für die geplanten Interviews ein. Der **eintägige Beratungstag im Unternehmen** findet zwei Wochen später statt. Der Berater ist mehrere Stunden vor den vereinbarten Interviewterminen vor Ort. Er wird durch alle Bereiche geführt und einigen Mitarbeitern als Unternehmensberater vorgestellt. Er bekommt die Möglichkeit, sich den ganzen Tag frei im Unternehmen zu bewegen. Mit den drei Angestellten (zwei Männern und einer Frau) und den beiden Töchtern, den potenziellen Übernehmerinnen des Unternehmens, werden **Interviews** nach den vorbereiteten Leitfäden geführt. Die Interviews und Beobachtungen werden vom Berater anschließend ausgewertet und mit daraus entwickelten Hypothesen im **halbtägigen Abschlussworkshop** präsentiert.

Das Unternehmen ist, mit nur kurzen Unterbrechungen, seit zirka 15 Jahren in einer ständigen Wachstumsphase. So wie das für Gründerpersonen typisch ist, zeigt der Geschäftsführer seine charismatische Führungspersönlichkeit im gesamten Unternehmen.⁵⁷ Fast alle Arbeitsaufträge werden mündlich und oft kurzfristig erteilt. Nur wenige Unternehmensabläufe und Arbeitsaufträge sind verschriftlicht. In allen drei Bereichen des Unternehmens, in den Weingärten, im Weinkeller und im Weinhandel, gibt es erfahrene Mitarbeiter mit der Bereitschaft, Verantwortung, eventuell auch in Form einer Leitungsfunktion, zu übernehmen. Die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme stellt eine bisher nicht genützte Ressource im Unternehmen dar. Dem Familienunternehmen stehen zwei kompetente, gut ausgebildete Nachkommen mit teilweise internationaler Praxis zur Verfügung. Beide zeigen großes Interesse am Unternehmensgegenstand und eine prinzipielle Bereitschaft zur Übernahme des Familienunternehmens. Auch dieses Potenzial wird bisher nur zu einem sehr geringen Teil und unsystematisch ausgeschöpft. Die verantwortungsvollen Mitarbeiter und potenziellen Nachfolgerinnen wissen bzw. wüssten, was zu tun ist, wenn die Chefs nicht da sind. Entscheidungen werden jedoch hintangehalten, es wird damit auf die Geschäftsführer gewartet, weil es üblich ist, diesen die Entscheidungen zu überlassen. Alle Mitarbeiter verstummen, sobald vor allem der Chef die „Bühne“ betritt, um ihnen Arbeitsaufträge zu erteilen. In arbeitsintensiven Zeiten werden diese Anweisungen durch den Chef oft noch kurzfristiger, manchmal auch in barschem Ton erteilt. Entscheidungen, die nicht von ihm selbst getroffen wurden, „machen den Chef nervös“⁵⁸, werden von ihm stets hinterfragt und oft revidiert. Obwohl sich daraus Spannungen ergeben, ist die allgemeine Stimmung im Unternehmen positiv. Trotz Kritik am Chef wird deutlich, dass dieser von den meisten Personen im Unternehmen fachlich und persönlich geschätzt wird. Die Kundenbeziehungen und die Erreichung von gesetzten Zielen liegen bei allen relevanten Mitarbeitern im Unternehmen klar im Fokus. Bei vielen Interaktionen im Unternehmen sind die unterschiedlichen Arbeitsstile der beiden Geschäftsführer zu beobachten. Der

⁵⁷ Vgl. Felden & Hack, 2014, S.21f.

⁵⁸ Dies wird von drei der fünf Interviewpartner wortwörtlich angegeben.

vorwiegend aufgabenorientierte Arbeitsstil des Geschäftsführers und der stark beziehungsorientierte Arbeitsstil der Geschäftsführerin ergänzen sich zwar gut, führen jedoch auch zu einer gewissen Verdeckung von Problemen statt zu einer Problemlösung.

Im Abschluss-Workshop des Vorprojektes wird vom Berater eine Interventionsarchitektur zu einem Veränderungsprozess mit einer Übergabe in zwei Phasen mit einer Gesamtdauer von zwölf Monaten vorgeschlagen und diskutiert. Nach Abschluss des Vorprojektes übermittelt der Berater ein schriftliches Angebot. Die Beauftragung erfolgt nach einem weiteren persönlichen Gespräch.

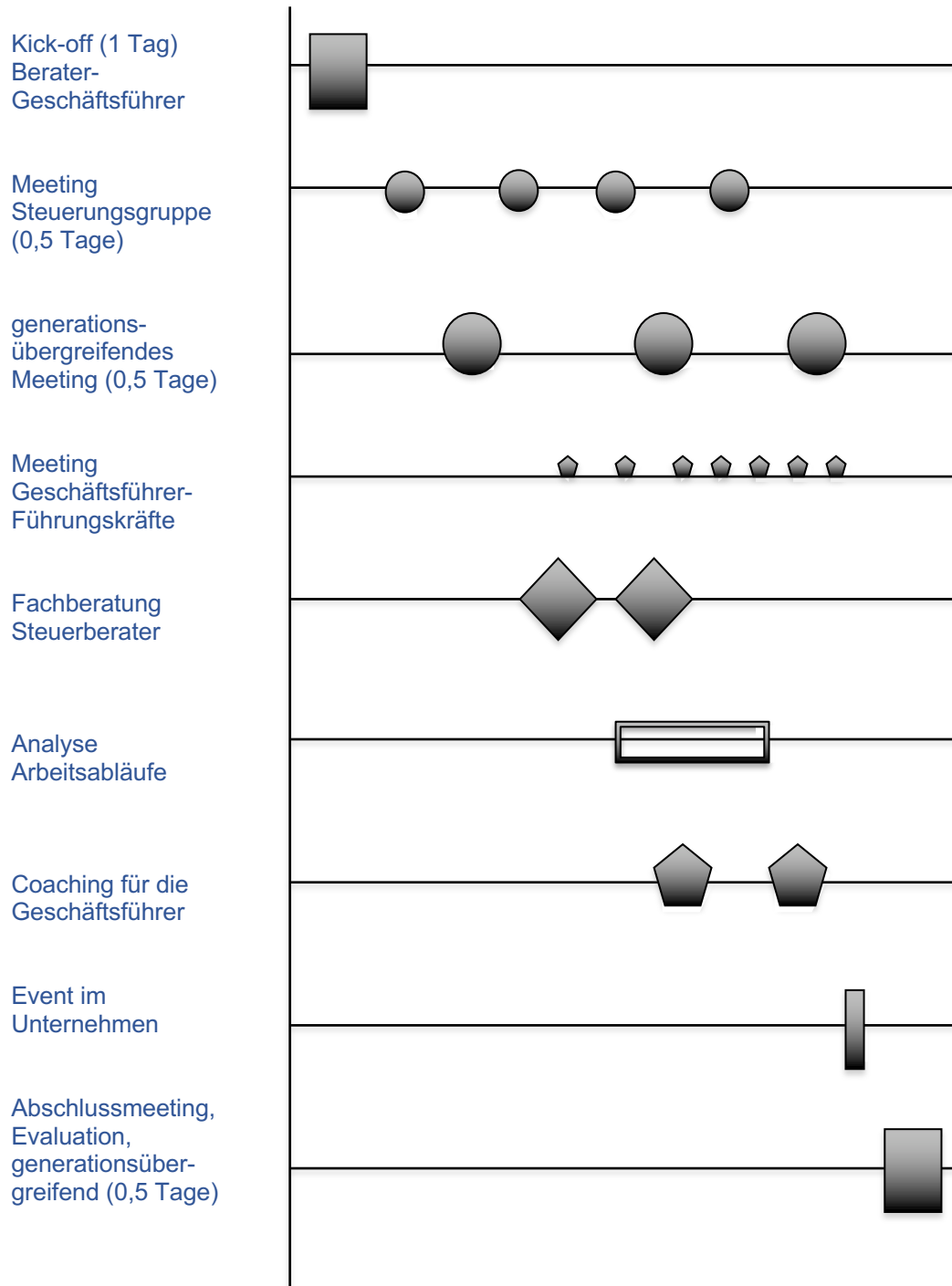
2.4 Der Change-Prozess mit Übergabe

Die Interventionsarchitektur des Change-Prozesses wird in Diagrammen dargestellt und die einzelnen Elemente werden benannt. Die Zielsetzungen der zwei Prozessphasen, die Beauftragung, die Nicht-Beauftragung und die Hidden Agenda werden beschrieben. Die Umsetzung des Change-Prozesses wird vom Kick-off-Meeting, über die wichtigsten Stationen bis zum Abschlussmeeting skizziert.

2.4.1 Die Interventionsarchitektur des Change-Prozesses

Die Interventionsarchitektur der ersten Phase umfasst folgende Elemente (siehe Abbildung 3): Kick-off-Tag Berater-Geschäftsführer; Meeting Steuerungsgruppe; generationsübergreifendes Meeting; Meeting Geschäftsführer-Führungskräfte; Fachberatung durch den Steuerberater; Analyse der Arbeitsabläufe; Coaching für die Geschäftsführer; Event im Unternehmen; Abschlussmeeting, Evaluation, generationsübergreifend. Die geplante Gesamtdauer der ersten Phase beträgt zirka sechs Monate.

Elemente der Architektur



Geplante Dauer: 6 Monate

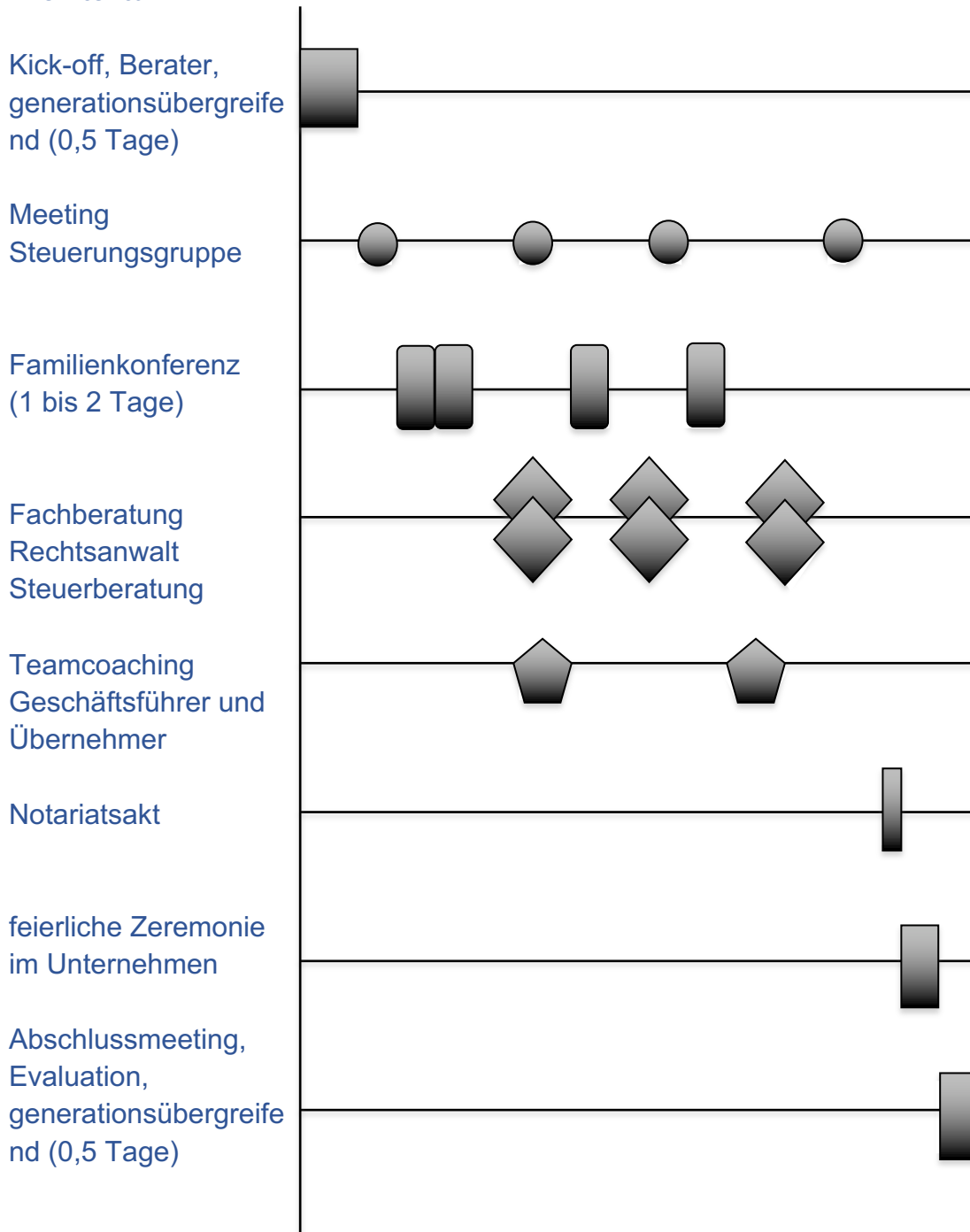
Abbildung 3: Interventionsarchitektur Phase 1 (Quelle: eigene Darstellung)

Zielsetzung der ersten Phase des Change-Prozesses ist die Etablierung einer zweiten Führungsebene, um die Arbeitsbelastung der Geschäftsführer zu reduzieren und um das Unternehmen für die Übergabe an die nächste Generation vorzubereiten. Die Entwicklung einer besseren Work-Life-Balance der Geschäftsführer ist eines der Ziele dieser Phase. Zur qualitativen Zielüberprüfung wird vereinbart, dass die beiden Geschäftsführer nach der ersten Phase einen mehrwöchigen Urlaub antreten, von dem aus sie in keinen Kontakt mit dem Unternehmen treten.

Die Interventionsarchitektur der zweiten Phase umfasst folgende Elemente (siehe Abbildung 4): Kick-off mit dem Berater, generationsübergreifend; Meeting Steuerungsgruppe; Familienkonferenz; Fachberatung Rechtsanwalt und Steuerberatung; Teamcoaching Geschäftsführer und Unternehmer; Notariatsakt; feierliche Zeremonie im Unternehmen; Abschlussmeeting, Evaluation, generationsübergreifend.

Zielsetzung der zweiten Phase des Change-Prozesses ist die Übergabe des Familienunternehmens an die nächste Generation. Damit soll die Bonität des Unternehmens verbessert und die Finanzierung von weiteren Wachstumschritten ermöglicht werden. Es soll im Unternehmen eine Situation geschaffen werden, in der wichtige Zukunftsaufgaben bewältigt werden können. Die geplante Gesamtdauer der zweiten Phase soll ebenfalls zirka sechs Monate betragen.

Elemente Architektur



Geplante Dauer: 6 Monate

Abbildung 4: Interventionsarchitektur Phase 2 (Quelle: eigene Darstellung)

2.4.2 Beauftragung, Nicht-Beauftragung, Hidden Agenda

Beauftragt wird die Durchführung des in Kapitel 2.4.1 beschriebenen Change-Prozesses. Ausdrücklich nicht beauftragt werden die für den Change-Prozess erforderlichen Fachberatungen.

Mit dem geplanten Change-Prozess können nicht alle im Vorprojekt benannten Probleme im Familienunternehmen gelöst werden. Es gibt Projekte, deren Durchführung auf die Zeit nach der Übergabe des Unternehmens angesetzt werden muss. Zu diesen Aufgaben zählt beispielsweise die Einführung einer Kostenrechnung, die für Make-or-buy-Entscheidungen und für weitere Wachstumsstrategien des Unternehmens erforderlich ist. Die Planung und Errichtung eines neuen Betriebsgebäudes wird ebenfalls als wichtiges Zukunftsprojekt für die Zeit nach dem Generationenwechsel gesehen.

Beide Auftraggeber der übergebenden Generation zeigen Tendenzen zur Einflussnahme auf den Veränderungsprozess, wie sie im beauftragten Konzept nicht vorgesehen sind. Die Hintergründe dafür sind bei den jeweils unterschiedlichen Ängsten der Beteiligten zu suchen. Evident sind die Befürchtungen des Ehemanns, der geplante Prozess könnte nicht rasch genug vorangehen und dem Unternehmen könnten dadurch wertvolle Chancen zur Ausweitung der Anbaufläche entgehen. Die Ehefrau wiederum formuliert ihre Sorgen bezüglich des Überlastungszustandes ihres Mannes, der ihrer Meinung nach durch ein Pausieren des Prozesses gelöst werden könnte. Für den Berater gibt es nur eine Möglichkeit des richtigen Umganges mit solchen versteckten Aufträgen: respektvoll auf die Sorgen und Ängste eingehen, sich jedoch nicht beirren lassen. Auch wenn die inhaltliche Verantwortung für die Prozessergebnisse bei den Auftraggebern und den anderen Beteiligten liegt, so bleibt die Verantwortung für die Prozesssteuerung beim Berater.

2.4.3 Umsetzung des Change-Prozesses

Das Kick-off-Meeting findet mit dem Berater und den beiden Geschäftsführern statt. Dieselbe Konstellation bildet auch die Steuerungsgruppe. Die beiden

designierten Nachfolgerinnen werden durch die generationsübergreifenden Meetings in den Prozess mit einbezogen, ohne sie jedoch in eine Entscheidungsverantwortung zu bringen.

Zur Zielsetzung in der ersten Phase gehört eine Identifizierung von Unternehmensthemen und privaten Themen. Arbeitszeit und Freizeit werden bei den Geschäftsführern zeitlich und räumlich stärker voneinander getrennt. Für alle im Unternehmen tätigen Familienmitglieder bedeutet das die Einhaltung von täglichen arbeitsfreien Zeiten und eine aktive Planung von ungestörter Freizeit am Wochenende.

Eines der Hauptziele in der ersten Phase des Change-Prozesses ist die Etablierung einer zweiten Führungsebene. Die beiden Gesellschafter führen gemeinsam die Gespräche mit jenen drei Mitarbeitern⁵⁹, die gefragt werden, ob sie bereit sind, Führungsverantwortung zu übernehmen. Diese Gespräche werden Meetings Geschäftsführer-Führungskräfte genannt. Das Unternehmer-ehepaar bereitet sich mithilfe des Beraters auf die Gespräche vor, die positiv verlaufen. Es braucht mehrere Gespräche, in denen es um die Benennung der inhaltlichen Verantwortung und die entsprechende Entlohnung geht. Die erforderliche Fachberatung durch den Steuerberater besteht in der Kostenberechnung verschiedener Varianten von Gehaltserhöhungen für die zukünftigen Führungskräfte.

Die anschließende Analyse der Arbeitsabläufe und die Festlegung der Unternehmensstrukturen werden gemeinsam mit den designierten Führungskräften durchgeführt. Alle drei Unternehmensbereiche, Weingärten, Weinkeller, Weinhandel und Büro, werden in den Führungsdimensionen Verantwortung, Rolle, Aufgaben und Kompetenzen definiert. Die Ergebnisse werden verschriftlicht. In den einzelnen Bereichen sind nach zwei bis vier Monaten die erforderlichen Voraussetzungen für den Start der neuen Führungskräfte gegeben. Solche zeitlichen Unterschiede werden in der Literatur beschrieben.

⁵⁹ Es handelt sich dabei um zwei Männer und eine Frau.

„Wird die Organisation umgestaltet, haben verschiedene Organisationsbereiche oft unterschiedliche Tempi im Wandel.“⁶⁰

Die drei neuen Bereichsleiter finden im Prozessverlauf gut in ihre neue berufliche Funktion, die sie selbst mitgestalten können. Die Betroffenen sind in ihren Erwartungen und Einstellungen ausreichend flexibel, sodass sich die veränderten Arbeitsbeziehungen gut etablieren können. Die Aufgaben der Geschäftsführer haben sich verändert in Richtung Konzentration auf Managementaufgaben und Reduktion von operativen Tagesaufgaben. Der Geschäftsführer nimmt ein persönliches Coaching in Anspruch. Als Coach steht ein Netzwerkpartner des Beraters zur Verfügung. Die Inhalte des Coachings unterliegen der Verschwiegenheit. Der Chef spricht jedoch offen darüber, worum es im Coaching geht. Der Rückzug aus Büro und Weinkeller fällt ihm schwer. Der jetzt hauptverantwortliche Kellermeister hat sich ausbedungen, dass der Chef nur nach Rücksprache mit ihm und in seiner Anwesenheit an den großen Stahltanks im Weinkeller hantiert. Die Herausforderung für den Chef lautet „Hands off“ und Beschränkung auf die Managementfunktion. Diese neue Rolle als Chef muss erst gelernt und geübt werden, auch wenn sie ein großes Stück Erleichterung mit sich bringt. Der letzte formale Akt in der Etablierung der zweiten Führungsebene ist ein Meeting Geschäftsführer-Führungskräfte, an welches ein kleiner Event im Unternehmen mit allen Mitarbeitern anschließt. Dort wird formell nochmals bekanntgegeben, was informell schon bekannt und besprochen war: Es gibt drei neue Führungskräfte, und die Chefs gehen in den ersten längeren Urlaub seit Jahrzehnten.

Am Abschlussmeeting der ersten Phase des Change-Prozesses nehmen die beteiligten Mitglieder der Unternehmerfamilie teil. Die Gründergeneration berichtet, dass der Urlaub gelungen ist und dass aus gesundheitlichen Gründen weitere Auszeiten geplant sind. Im operativen Tagesgeschäft bewähren sich einerseits die neuen Führungskräfte, und es bilden sich andererseits informell bereits Strukturen, die auf die geplante Übergabe hinweisen. Die Töchter der

⁶⁰ Heitger & Serfass, 2015, S.26

Geschäftsführer planen eine neue, junge Weinlinie, die sie zusätzlich zum bestehenden Sortiment kreieren werden, und die Führungskräfte unterstützen sie dabei.

In der zweiten Phase des Change-Prozesses ist die Übergabe des Unternehmens an die zweite Generation geplant. Die designierten Nachfolgerinnen sind jetzt auch beim Kick-off-Meeting dabei und werden in die Steuerungsgruppe des Veränderungsprozesses mit einbezogen.

Die *Familienkonferenz zum Familienunternehmen* (siehe Kapitel 3.5.2) wird vorbereitet und durchgeführt. Mit den schriftlichen Ergebnissen der *Familienkonferenz* wird begonnen, die Fachberatung bei Rechtsanwalt und Steuerberater einzuholen. Bei der Unternehmensübergabe kommt der Integration der Fachberatungen in den Gesamtprozess eine zentrale Bedeutung zu. Die *Familienkonferenz zum Familienunternehmen* bildet eine Struktur, welche die Mitglieder der Unternehmerfamilie unterstützt, fachliche Entwürfe in mehreren Schleifen offen miteinander zu diskutieren, bis sie von allen akzeptiert werden. Dabei zeigt sich, dass es in steuerlicher oder juristischer Hinsicht keine objektiv beste Lösung gibt, sondern die beste Lösung die ist, die zur Kultur und den Wertvorstellungen der Unternehmerfamilie passt und auf die sich alle gut einigen können. Schließlich wird ein umfassendes Vertragswerk, bestehend aus Übergabevertrag, Schenkungsverträgen, Kaufanboten, Optionsverträgen, Gesellschafterverträgen und Ehevertrag, erstellt. Die schriftlichen Grundsätze, die in der Familienkonferenz erarbeitet wurden, werden als Präambel verwendet.

Die eigentliche Übergabe wird als besonderer Tag geplant. So wie der Event mit der Schlüsselübergabe an die Führungskräfte ist auch dieser Tag als sogenanntes Übergangsritual geplant.⁶¹ Die Beteiligten leisten am Vormittag ihre Unterschriften beim Notar. Dann werden die Übergeber und die Übernehmer im Familienunternehmen bei einem Empfang gefeiert. Es gibt

⁶¹ Vgl. Häfele, 2015, S.159

Ansprachen und symbolische Übergaben. Ein spezieller Wein wird nach diesem Tag benannt und allen Anwesenden überreicht. Anschließend wird zu einem Mittagessen in einem nahegelegenen Restaurant gebeten. Geladen sind Gäste aus der Familie, aus dem Kreis der Mitarbeiter, ausgewählte Kunden sowie einige weitere Personen aus dem Kreis der Stakeholder. Den Abschluss der zweiten Phase bildet ein Abschlussmeeting zur qualitativen Evaluierung des Gesamtprozesses.

3 Ein Mehrperspektivenansatz

Der Beratungsfall wird im Hinblick auf die Mehrperspektivität, die der Beratung von Familienunternehmen immanent ist, diskutiert. Die dazu erforderliche Beratungskompetenz wird anhand der Aspekte Anschlussfähigkeit, Prozessgestaltung mit aktiver Beteiligung, Interventionsarchitektur, Interventionsdesign und Interventionstechnik beschrieben. Gezeigt wird die Anwendung eines Mehrperspektivenansatzes mit dem Ziel, die unterschiedlichen Interessen innerhalb der Unternehmerfamilie zu berücksichtigen und die verschiedenen erforderlichen Beratungsdienstleistungen zu integrieren.

3.1 Anschlussfähigkeit und Veränderungsmanagement

Beim beschriebenen Projekt sind gute Voraussetzungen vorhanden, um einen Veränderungsprozess zu beginnen. Es besteht ein grundsätzlicher Mangel im System, der in der Überlastung auf mehreren Ebenen, vor allem bei der Unternehmensleitung, sichtbar ist. Der Handlungsbedarf zeigt sich deutlich, wird an der richtigen Stelle erkannt, und es werden Aktivitäten zu einer Problembehebung gesetzt. Nachdem bisherige Beratungsansätze zu kurz gegriffen haben, beteiligen sich beide Geschäftsführer aktiv an der Suche nach einem Berater, der bei der Lösung der Aufgabe behilflich sein kann. Die Entscheidungsträger im Unternehmen zeigen dadurch bereits Kompetenzen zur Problemlösung durch Veränderung. „Kompetenz für Wandel ist in den Unternehmen vorhanden und gewachsen.“⁶²

Obwohl die Bedingungen, einen Veränderungsprozess in Gang zu setzen, günstig sind und viele Personen des Unternehmens vom Mangel im System betroffen sind, kommt der Veränderungsprozess nicht von allein zustande, und bisherige Lösungsversuche haben nicht das gewünschte Ergebnis gebracht. Die Aufgabe des Beraters ist es, die Ausgangssituation und die Zukunftsvorstellungen der Betroffenen in Erfahrung zu bringen und die entsprechenden

⁶² Heitger & Serfass, 2015, S.45

Rahmenbedingungen für einen entwicklungsorientierten Veränderungsprozess zu schaffen.⁶³ Er muss die Veränderungsmotivation nützen bzw. vergrößern, indem er mit größtmöglicher Transparenz die Betroffenen zu Beteiligten macht. Einen solchen Motivations- und Beteiligungsprozess zu starten kann nur gelingen, wenn von Anfang an, also bereits beim Erstkontakt und Erstgespräch, die erforderliche Anschlussfähigkeit beim Berater vorhanden ist. „Interventionen in Beratungsprozessen lösen nur dann Wirkung aus, wenn sie ‚anschlussfähig‘ sind.“⁶⁴

Die Reproduktion sozialer Systeme gelingt nur, wenn die einzelnen Einheiten über eine entsprechende Anschlussfähigkeit verfügen. Die kleinste Einheit eines sozialen Systems ist die Kommunikation bzw. die kommunikative Handlung. Durch Kommunikation erhalten sich soziale Systeme autopoietisch und grenzen sich von ihrer Umwelt ab. „Geht man vom Sinnbegriff aus, ist als erstes klar, dass Kommunikation immer ein selektives Geschehen ist. Sinn lässt keine andere Wahl als zu wählen. Kommunikation greift aus dem je aktuellen Verweisungshorizont, den sie selbst wählt, etwas heraus und lässt anderes beiseite.“⁶⁵ Nach Luhmann wird in der Kommunikation also über Sinn selektiert, und bei positiver Selektion, also bei vorhandener Anschlussfähigkeit, wird die Kommunikation fortgesetzt, und das System bleibt erhalten. Für die vorliegende Beratungssituation heißt das, dass bereits mit dem telefonischen Erstkontakt ein kleines soziales System, also Kommunikation, entsteht. Das System bleibt erhalten, wenn die Beteiligten anschlussfähig im Sinne einer erfolgreich fortgesetzten Kommunikation interagieren können.

Mehrere Autoren betonen die Bedeutung von Anschlussfähigkeit für die Beratungspraxis: „Beraterische Interventionen sind Beeinflussungsversuche aus der Systemumwelt. Anschlussfähigkeit, Akzeptanz oder Ablehnung sind deshalb von großer Bedeutung, da Inhalte einer Intervention in den Prozess der

⁶³ Vgl. Häfele, 2015, S.20

⁶⁴ Güttel, 2007, S.281

⁶⁵ Ebd., S.194

autopoietischen Reproduktion des Systems Eingang finden müssen“⁶⁶. Güttel beschreibt eine „doppelte Anschlussfähigkeit“⁶⁷, die beraterische Interventionen haben müssen. Zunächst geht die Intervention vom Beratersystem aus und muss in einem ersten Schritt anschlussfähig zum Berater-Klienten-System sein. Dort bewirkt die erfolgreiche Intervention Veränderungen, muss jedoch über eine weitere Anschlussfähigkeit zum Klientensystem verfügen, um auch dort wirksam werden zu können.

Güttel stellt den Prozess dar, in dessen Verlauf Interventionen akzeptiert oder abgelehnt werden. Er verortet das eigentliche Geschehen von Beratung im Berater-Klienten-System, welches „für eine bestimmte Zeit zur Lösung eines oder mehrerer, genau spezifizierter oder noch offener Probleme des Klientensystems eingerichtet“⁶⁸ wird, damit die Beratung stattfinden kann. Es gibt keine beraterische Tätigkeit, die von außen her unmittelbar im Klientensystem erfolgen kann, sondern es müssen temporär Berater-Klienten-Systeme etabliert werden. „Eine unmittelbare Beeinflussung eines sozialen Systems aus der Systemumwelt ist daher ausgeschlossen.“⁶⁹ Ein Berater hat keinen unmittelbaren Einfluss darüber, ob seine Intervention angenommen wird oder nicht, er kann über seine Anschlussfähigkeit jedoch die Wahrscheinlichkeit einer Akzeptanz erhöhen.

Von Handler wird das Element Anschlussfähigkeit als eine systemische Basiskomponente bezeichnet, die „notwendige Grundvoraussetzung ist, um systemische Beratungsarbeit zu leisten“⁷⁰. Anschlussfähigkeit wird als unentbehrliches Bindeglied zwischen dem systemischen Beratungsparadigma und den systemischen Interventionen beschrieben, also zwischen Theorie und Praxis.⁷¹ Die Wirkung einer Intervention wird als Produkt von Inhaltsqualität und

⁶⁶ Güttel, 2007, S.283

⁶⁷ Ebd., S.288f.

⁶⁸ Königswieser & Exner, 1999, S.26

⁶⁹ Güttel, 2007, S.283

⁷⁰ Handler, 2007, S.149

⁷¹ Vgl. ebd., S.149

Anschlussfähigkeit aufgefasst. Der Autor beschreibt Anschlussfähigkeit als Bestandteil von Interventionen und rechnet sie „tendenziell der Sozialdimension“⁷² zu. Für systemische Berater ist auch die sachlich-inhaltliche Komponente von Bedeutung, wichtiger ist jedoch die sozial-prozessorientierte Anschlussfähigkeit. Der Berater braucht ein Bild vom Klientensystem, „das dessen bestehender Selbstwahrnehmung nahe kommt, diese aber gleichzeitig auch in genügendem Ausmaße irritiert“⁷³.

Was bedeutet das für Berater, die mit Familienunternehmen arbeiten? Um hier anschlussfähig zu sein, muss sich der Berater ein Bild vom Klientensystem mit den gekoppelten sozialen Systemen, der Familie, dem Unternehmen und dem Eigentum, machen können (siehe Abbildung 5). Für die Realisierung von Anschlussfähigkeit zu den sozialen Systemen ist eine entsprechende Beratungskompetenz in der Beratung von Familienunternehmen Voraussetzung. Der Berater muss mit den unterschiedlichen Spielregeln und Rationalitäten in den sozialen Systemen vertraut sein und mit den handelnden Personen und ihren jeweiligen Perspektiven respektvoll umgehen können. Die Anschlussfähigkeit des Beraters ist hier besonders gefordert, weil die Überlagerung der sozialen Systeme zu komplexen Situationen, zu Widersprüchen im Gesamtsystem Familienunternehmen führen können, die manchmal die Anschlussfähigkeit der handelnden Personen untereinander einschränkt.

Erforderliche Parameter fehlen oder sind falsch.

Abbildung 5: Drei-Kreise-Modell zu Familienunternehmen (Quelle: nach Tagiuri & Davis, 1982, S.202)

Soziale Systeme wie Unternehmen verändern sich ständig, indem sie auf Einflüsse der Umgebung reagieren. „Die Veränderungsfähigkeit zählt zu den existenziellen Fähigkeiten von Organisationen, die ihre Lebensfähigkeit

⁷² Handler, 2007, S.151

⁷³ Ebd., S.152

fördern.“⁷⁴ Für die Gestaltung und Steuerung von Veränderungsprozessen in Unternehmen stehen uns verschiedene Modelle zur Verfügung. Im vorliegenden Beratungsfall wird nach den Prinzipien der systemischen Organisationsentwicklung gearbeitet, die auf den Modellen aus verschiedenen Disziplinen basiert: Systemische Beratung und Organisationstheorie, Systemtheorie, Managementtheorie u. a. „Systemische OE ist eine von entwicklungsorientierten Werten getragene Grundhaltung für die Gestaltung von Beratungs-, Veränderungs- und Entwicklungsprozessen mit den Menschen in Organisationen. Folglich impliziert systemische OE ein Repertoire an Modellen, Methoden und Hilfsmitteln, durch die diese Grundhaltung praktisch umgesetzt wird.“⁷⁵

3.2 Ein Beratungsansatz für mehrere Perspektiven

„Um Familienunternehmen zu verstehen, braucht es viele Perspektiven“⁷⁶, schreibt einer der Herausgeber im Vorwort eines Standardwerkes zum Thema. In der vorliegenden Arbeit geht es dem Autor darum, zu zeigen, über welche Kompetenzen Berater verfügen müssen, um der Vielfalt an Perspektiven in der Beratung von Familienunternehmen gerecht zu werden.

Unterschiedliche Sichtweisen zu einem Thema, unterschiedliche Standpunkte können zu unterschiedlichen Beschreibungen des gleichen Phänomens und zu Widersprüchen und Konflikten führen. Die Aufgabe eines Mehrperspektivenansatzes besteht hier zunächst in der Konfliktvermeidung und in der Konfliktlösung, also im Ausgleich zwischen unterschiedlichen Perspektiven. Darüber hinaus kann ein Mehrperspektivenansatz jedoch zu einer größeren Qualität von Entscheidungen führen, wie Gregory Bateson früh erkannte. Von Bateson stammt die Metapher, wie aus den Unterschieden zweier Sichtweisen

⁷⁴ Häfele, 2015, S.19

⁷⁵ Ebd., S.23

⁷⁶ Schlippe, 2011, S.9

ein „Bonus“⁷⁷ entstehen kann. Bateson vergleicht die unterschiedlichen Wahrnehmungen mit denen des linken und rechten Auges, die erst zu einer Tiefenwahrnehmung führen.⁷⁸ Jedes Mitglied eines Familienunternehmens und jeder beteiligte Berater entwickelt seine eigene Sichtweise. Aus unterschiedlichen Sichtweisen und Vorstellungen kann der Bonus einer größeren Tiefe der Problembeschreibung und Lösung entstehen.⁷⁹

Um einen Mehrperspektivenansatz zum gegenständlichen Thema zu diskutieren, sind die vorhandenen Perspektiven zunächst darzustellen. Da sind in erster Linie die unterschiedlichen Perspektiven, die sich in einem Familienunternehmen von innen heraus, aus der Koppelung der Systeme⁸⁰, ergeben. Die wesentlichen sich überlagernden sozialen Systeme sind die Familie, das Unternehmen und das Eigentum. Die Aufzählung der sozialen Systeme eines Familienunternehmens kann variieren. Manchmal ist es aus Gründen der Vereinfachung zweckmäßig, nur von zwei sich überlagernden Systemen, nämlich Familie und Unternehmen, auszugehen. In manchen Situationen kann es sogar sinnvoll sein, noch genauer zu differenzieren und auch zwischen den Systemen Ehe und Familie zu unterscheiden. Unabhängig davon, wie viele Systeme sich in einer bestimmten Unternehmerfamilie überlagern, ist hier Familienmitglied nicht gleich Familienmitglied. Es bestehen, je nach Zugehörigkeit zu einem, zu zwei oder zu mehreren Systemen, große Unterschiede in Bezug auf Interessenlage, Status, Einkommen, Haftung, Verantwortung etc.⁸¹ Je nach Stellung ergibt sich für jedes Mitglied auch eine andere Perspektive, aus der bestimmte Themen betrachtet werden. Bewusst oder unbewusst können diese unterschiedlichen Perspektiven auch innerhalb einer Person vorhanden sein und dort Ambivalenzen und widersprüchliches Handeln hervorrufen. So kann ein Mitglied einer Unternehmerfamilie je nach Situation als Sohn, als Bruder, als Mitarbeiter des Unternehmens, als

⁷⁷ Bateson, 2005, S.89

⁷⁸ Vgl. ebd., S.90

⁷⁹ Vgl. De Shazer, 2014, S.40

⁸⁰ Vgl. Simon, 2012, S.22ff.

⁸¹ Vgl. Simon, 2011, S.10

zukünftiger Besitzer etc. sehr unterschiedlich und für andere unverständlich agieren. „Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass nicht etwa die Konstruktion des einen richtig und die Vorstellungen der anderen falsch wären. Ihre Sehweisen unterscheiden sich ganz einfach.“⁸² Ein Gründer eines Unternehmens kann ein und dieselbe Situation unterschiedlich bewerten, je nachdem, ob er sie aus der Perspektive des Vaters, des Ehemanns, des Geschäftsführers oder des Gesellschafters betrachtet. Der Autor schlägt vor, die Perspektiven, die sich aus der inneren Struktur und aus der Überlagerung der sozialen Systeme ergeben, die *Innenperspektiven* eines Familienunternehmens zu nennen.

Der Komplexität, die sich aus den Innenperspektiven des Familienunternehmens ergibt, begegnet der systemische Berater mit dem Prinzip der Allparteilichkeit und Neutralität. Allparteilichkeit wird beschrieben „als Fähigkeit, für alle Familienmitglieder gleichermaßen Partei ergreifen zu können, die Fähigkeit, die Verdienste jedes Familienmitgliedes (an)zuerkennen und sich mit beiden Seiten ambivalenter Beziehungen identifizieren zu können“⁸³. Neutralität hilft dem Berater, nicht in Konflikte verwickelt zu werden, eine produktive innere Distanz zu haben, nicht zu rasch zu intervenieren und den Beratungsprozess offen zu halten für „eventuell bessere Ideen als die des Beraters“⁸⁴.

In der Arbeit mit Familienunternehmen trifft der Berater auch auf Perspektiven, die von außen auf das Klientensystem gerichtet sind. Der Autor schlägt vor, diese Perspektiven die *Außenperspektiven* zu einem Familienunternehmen zu nennen. Familienmitglieder und Familienunternehmen werden in Übergabeprozessen aus ganz unterschiedlichen professionellen Blickwinkeln betrachtet. Es können Steuerberater, Rechtsanwälte, Notare, Spezialisten für Altersvorsorge, Berater für Jungunternehmer, Familienberater, Vertreter des involvierten Bankinstituts, Vertreter von Private-Equity-Fonds und Venture-Capital-Gesellschaften oder Manager zu Standpunkten kommen, die in der

⁸² De Shazer, 2014, S.40

⁸³ Schlippe & Schweitzer, 2007, S.119

⁸⁴ Ebd., S.120

jeweiligen Fachexpertise gut fundiert sind, die sich in ihren Auswirkungen jedoch widersprechen. Diese Außenperspektiven können aus unterschiedlichen Beratungsdisziplinen stammen. Sie können jedoch auch von interessierten Kooperationspartnern aus den Bereichen Beteiligungskapital oder von angefragten Fremdmanagern kommen. Hier ist es die Aufgabe des Beraters, den Blick auf die Gesamtstruktur zu ermöglichen und Integration zu fördern. Die Zusammenarbeit und die Integration von Beratungsleistungen unterschiedlicher Disziplinen bei der Beratung von Familienunternehmen sind bisher wenig erforscht. In einer der wenigen Studien, die sich dem Thema widmen, heißt es: „Due to the inherent differences associated with the various professions, advisors from different disciplines are likely to offer different perspectives on the same issue. This may lead the family business clients to feel confused when they receive different, sometimes even conflicting, advice.”⁸⁵

Der Autor schlägt vor, einen Beratungsansatz, bei dem die unterschiedlichen Innen- und Außenperspektiven positiv beachtet werden, einen *Mehrperspektivenansatz in der Beratung von Familienunternehmen* zu nennen. Positive Beachtung heißt nicht Zustimmung, sondern bedeutet, dass das Vorhandensein einer Perspektive zur Kenntnis genommen wird und im weiteren Prozess berücksichtigt wird, auch wenn das im Beratungssystem vorübergehend zu einer höheren Komplexität führt. Das Klientensystem ist auf jeden Fall Nutznießer eines solchen Ansatzes mit einer multiperspektivischen, integrativen Beratungshaltung. In der erwähnten Studie kommen die Autoren zum Schluss: „Knowledge sharing among advisors from different disciplines helps provide an integrated total solution to the client, thereby improving the quality of the services provided.”⁸⁶

Andere Autoren fordern von Unternehmensberatern dezidiert eine Sicht auf alle Bereiche eines Unternehmens, um die Beratungsqualität zu optimieren. „Die Beachtung der Gesamtheit eines Unternehmens unterscheidet Unternehmens-

⁸⁵ Su & Dou, 2013, S.264

⁸⁶ Su & Dou, 2013, S.265

berater von vielen anderen beratenden Berufen.⁸⁷ Anderen beratenden Berufsgruppen wie Steuer-, Rechts- und Finanzberatern wird der ausschließliche Blick aus der eigenen Disziplin, also eine Monoperspektivität, zugestanden. Aber Unternehmensberater, auch wenn sie inhaltliche Schwerpunkte haben, sollten in der Lage sein, ihre Auftraggeber über ihr Fachwissen hinaus auf wichtige Themen anzusprechen und auf die entsprechende Behandlung der Themen zu achten.⁸⁸

3.3 Beratungskompetenzen für Familienunternehmen

In diesem Kapitel wird zunächst verschiedenen Darstellungen von Beratungskompetenz in der Fachliteratur nachgegangen. Dann werden die spezifischen Anforderungen in der Beratung von Familienunternehmen dargestellt. Im Zentrum stehen dabei die Kompetenzen des Beraters mit den unterschiedlichen Rationalitäten der sozialen Systeme Familie und Unternehmen umgehen zu können.

3.3.1 Beratungskompetenz

Beratungskompetenz „bildet den Überbegriff für eine Reihe von essentiellen Teilkompetenzen und resultierenden Gesamtkompetenzen, die notwendig sind, um gezielte Beratungsarbeit zu leisten“⁸⁹. Im Zentrum dieser Teilkompetenzen Fachkompetenz, Methodenkompetenz, personale Kompetenz und soziale Kompetenz stehen Werte und Haltungen des Beraters.⁹⁰ Berater von Familienunternehmen müssen mit der Überlagerung der sozialen Systeme Familie und

⁸⁷ Ennsfellner, Bodenstein & Herget, 2014, S.9

⁸⁸ Vgl. ebd., S.9

⁸⁹ Handler, 2007, S.385

⁹⁰ Vgl. ebd., S.377

Unternehmen, mit dem Nebeneinander mehrerer Generationen und mit den daraus resultierenden Konflikten und Dynamiken Erfahrung haben.⁹¹

Bei der Darstellung von Beratungskompetenz wird zwischen Fach- und Prozessberatung unterschieden.⁹² Bei Ersterer geht es um den Transfer und die Integration von Know-how zur Lösung fachlicher Probleme. Ansprechpartner für den Berater sind nur einzelne für bestimmte Entscheidungen zuständige Führungskräfte. Hier sind Fachexperten gefragt, die unter Einbeziehung von Klienteninformation inhaltliche Beiträge im Wesentlichen außerhalb des Klientensystems erarbeiten. Der Berater ist einem mechanistischen Beratungsparadigma verpflichtet, die beratene Organisation wird dabei als triviale Maschine verstanden. Der Berater verfügt hier über nachgefragte Fachkompetenz, wie zum Beispiel Wirtschaftsprüfung oder klassische Unternehmensberatung. Historisch ist diese Form der Unternehmensberatung Ende des 19. Jahrhunderts in den USA entstanden. Einige große, sehr bekannte Beratungsunternehmen dominieren auf diesem Gebiet den Markt, die Mehrheit der Beratungsunternehmen sind jedoch Ein-Personen-Unternehmen.⁹³

In der Prozessberatung geht es um die Entwicklung und Steuerung von sozialen Prozessen. Hier muss der Berater über Kenntnisse von sozialen Systemen verfügen, über Know-how in der Prozessgestaltung, d. h. in der Entwicklung von Architekturen und Designs, sowie über Erfahrung in der Steuerung und Moderation sozialer Situationen verfügen. Der Berater arbeitet mit allen von der Veränderung betroffenen Personen, d. h. mit dem Klientensystem in seiner Gesamtheit. Lösungen erwachsen innerhalb des Klientensystems durch prozesshafte Interventionen. Der Berater belässt die inhaltliche Verantwortung und die damit verbundenen Entscheidungen beim Klienten und ist Spezialist für den sozialen Prozess der Veränderung. Während sich bei der Fachberatung alles um harte Fakten dreht, geht es hier um die Integration von harten und weichen Fakten.

⁹¹ Vgl. Felden & Hack, 2014, S.380

⁹² Vgl. Handler, 2007, S.376f.

⁹³ Vgl. Kailer & Walger, 2000, S.16ff.

Eine ganz strikte Trennung von Fach- und Prozessberatung ist meist nicht möglich. So wie man Inhalt und Form eines Gegenstandes nicht voneinander trennen kann, so kann es auch keine Prozesssteuerung ohne Inhaltsaspekt geben, und umgekehrt kann auch eine Praxis der Fachberatung eine Prozesslogik nicht völlig ausschalten. Neben den idealtypischen Unterscheidungen der Unternehmensberatung in Fach- und Prozessberatung gibt es auch Modelle der Integration der beiden Pole. In der Komplementärberatung geht es um eine effiziente Verzahnung von Fach- und Prozessberatung, was auch entsprechende Kompetenzen seitens des Beraters erfordert: „Fach- als auch Prozessexpertise bilden jeweils eine tragende Säule der Komplementärberatung.“⁹⁴ In anderen Untersuchungen wird diskutiert, ob und wie die Fach- in die Prozessberatung bzw. die Prozess- in die Fachberatung integriert werden kann und welche Voraussetzungen dafür bei Beratern bestehen müssten. Die Voraussetzungen für integrierte Beratung, wird resümiert, „stellen also beträchtliche Anforderungen an Berater und Beratungsunternehmen“⁹⁵ dar. Es gibt Untersuchungen, die erkennen lassen, dass auf Klientenseite hinsichtlich der Beraterkompetenz eine Integration von Fach- und Prozessberatung gewünscht wird.⁹⁶

Andere Autoren beschreiben Beratungskompetenz in der Beratung von kleinen und mittleren Betrieben.⁹⁷ Kompetenzen in der Beratung werden hier aufgeschlüsselt in Beratungswissen, Beratungserfahrung und Beratungsfertigkeit. Die Beratungsfertigkeit wird wiederum in fachliche Fertigkeiten, methodische Beratungsfertigkeiten und soziale bzw. interpersonelle Fertigkeiten unterteilt.⁹⁸ Das Besondere der Publikation von Kailer und Merker ist, dass sie eine empirische Untersuchung umfasst, welche die Gründe für Umsetzungsdefizite in der Beratung von Klein- und Mittelbetrieben thematisiert. In den

⁹⁴ Königswieser, Burmeister & Keil, 2012, S.136

⁹⁵ Handler, 2007, S.434

⁹⁶ Vgl. Handler, 2007, S.376ff.

⁹⁷ Vgl. Kailer & Merker, 2000, S.233f.

⁹⁸ Vgl. ebd., S.240ff.

Ergebnissen der Studie fordern die Autoren „eine erhebliche Neuorientierung der Beraterkompetenzen: Fachliche Beratungsfähigkeit und Wissen sind lediglich notwendige Bedingungen des Beratungserfolges. Als hinreichende Bedingungen treten ein hohes Maß an Branchen- bzw. Praxiserfahrung und Fertigkeiten im Umgang mit den Klienten sowie eine ausgeprägte soziale und methodische Beratungsfähigkeit hinzu“⁹⁹.

3.3.2 Beratung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilie

An die Berater von Familienunternehmen werden spezifische Anforderungen gestellt, die mit der Eigenheit der Koppelung sozialer Systeme¹⁰⁰ zu tun haben. Beratungskompetenz heißt hier, damit vertraut zu sein, dass das Klientensystem aus mehreren sich überlagernden Systemen mit unterschiedlichen Spielregeln besteht und sich daher zu vielen Themen unterschiedliche Perspektiven ergeben können. „Um es auf eine (sicher verkürzende) Formel zu bringen: Unternehmen (wie andere Organisationen) sind sachorientiert, Familien (wie andere private Beziehungen) sind personenorientiert.“¹⁰¹ Die Unterschiede dieses Nebeneinanders können nicht mit Rationalität und Irrationalität beschrieben werden. Die beiden gekoppelten Systeme können auch nicht hierarchisch gesehen werden. Entscheidungen kommen in den Systemen auf unterschiedliche Art zustande, weil sie unterschiedliche Funktionen erfüllen und Probleme ganz unterschiedlicher Art lösen. „Die Typen der Rationalität stehen nebeneinander, sind legitim und können in keine hierarchische Über-/Unterordnungsbeziehung gebracht werden.“¹⁰² Die sozialen Systeme Familie und Unternehmen folgen jeweils Spielregeln, die in sich rational und logisch sind, sich aber gegenseitig zum Teil widersprechen. Dieser teilweise bestehenden Unauflösbarkeit von Widersprüchen begegnet der Berater mit dem Mehrperspektivenansatz. „Mehrperspektivität erfordert

⁹⁹ Ebd., S.265f.

¹⁰⁰ Vgl. Simon, 2012, S.17ff.

¹⁰¹ Simon, 2012, S.20

¹⁰² Ebd., S.19

atmosphärisches und szenisches Erfassen und Verstehen. Es ist dies eine ganzheitliche Form des Wahrnehmens und zugleich Durchdringens, die greift, weil sie dem Wahrgenommenen entspricht.“¹⁰³ Die folgende Gegenüberstellung zeigt, mit welchen widersprüchlichen Rationalitäten im Klientensystem Berater von Familienunternehmen umgehen können müssen (siehe Tabelle 1).¹⁰⁴

¹⁰³ Petzold, 2007, S.145

¹⁰⁴ Vgl. Simon, 2012, 32ff.

	Rationalität im System Familie:	Rationalität im System Unternehmen:
Existenz	Eine Familie besteht, solange es Nachkommen gibt.	Ein Unternehmen besteht, solange es ausreichend Einkommen aus Produktion oder Dienstleistungen generieren kann und zahlungsfähig bleibt.
Zugehörigkeit	... entsteht durch Geburt, Heirat oder Adoption und ist lang andauernd.	... entsteht durch vertragliche Regelungen, ist kündbar bzw. zeitlich begrenzt.
Der Wert	... eines Mitglieds ergibt sich aus der Tatsache, dass er ein Teil der Familie ist.	... eines Mitarbeiters ergibt sich vorwiegend aus dem, was er leistet.
Austauschbarkeit	Mitglieder der Familie sind in ihrer Individualität einmalig und damit nicht beliebig austauschbar.	Mitarbeiter müssen prinzipiell austauschbar sein.
Kommunikation	... erfolgt überwiegend mündlich, entwickelt sich aus persönlichen Stilen und Bedürfnissen heraus und findet vorwiegend direkt zwischen Personen statt.	... ist oft verbindlich, verschriftlicht, formalisiert, dokumentiert und an sachlichen Notwendigkeiten orientiert.
Rollen, Funktionen	... sind nicht formal festgeschrieben, können sich aus verschiedenen Gründen grundlegend ändern, entstehen entlang von Gegebenheiten und Erwartungen in Beziehungen.	... sind formal, weitgehend konstant, Entwicklungen sind hierarchisch definiert und entstehen geplant oder nach Versuch und Irrtum entlang von sachlichen Notwendigkeiten.
Der Gewinn	... ist vorwiegend ideeller Natur in Form von emotionaler Sicherheit, Identität, Sinnstiftung. Es gibt eine langfristige und subjektive Bilanzierung.	... ist vorwiegend materieller Natur. Die Honorierungserwartung ist zeitnah an Leistung gekoppelt.

Tabelle 1: Die unterschiedlichen Rationalitäten in Familie und Unternehmen
(Quelle: in Anlehnung an Simon, 2012, S.32ff.)

Eine zentrale Beraterkompetenz in der Arbeit mit Familienunternehmen ist die Fähigkeit, mit paradoxen Handlungsaufforderungen¹⁰⁵ umgehen zu können. Der

¹⁰⁵ Vgl. Watzlawick, 1974, S.178ff.

Berater muss in der Lage sein, bei Entscheidungen nicht nur in den Kategorien Richtig und Falsch zu denken. Die koevolutionäre Einheit¹⁰⁶ aus Unternehmen und Familie führt dazu, dass die logische Unterscheidung zwischen Richtig und Falsch nicht immer möglich ist. „Was aus der Sicht der Familie richtig ist, ist aus der Sicht des Unternehmens manchmal falsch.“¹⁰⁷ Es führt zwar nicht die Mehrzahl der Entscheidungen zu Widersprüchen zwischen den Systemen, häufig sind es jedoch besonders wichtige Themen, welche die unterschiedlichen Rationalitäten zwischen Familie und Unternehmen sichtbar machen. Wie kann der Berater mit solchen Paradoxien umgehen? Viele Berater erklären an einer bestimmten Stelle Familienunternehmen für irrational, weil sie merken: „Es ist einfach nicht möglich, sich in einem widersprüchlichen oder unlogischen Kontext konsequent und logisch zu verhalten.“¹⁰⁸

Lösungsversuche, die darauf abzielen, sich klar auf eine der beiden Seiten zu stellen, sind zum Scheitern verurteilt, da sich die koevolutionäre Einheit Familie und Unternehmen nicht trennen lässt. Auch wenn das für viele Berater schwierig ist, können Lösungen nur entstehen, wenn sie in der Lage sind, „die Paradoxie, die durch die unterschiedlichen Rationalitäten von Familie und Unternehmen entstehen, zu akzeptieren und in ihnen die *Wurzel des Erfolgs* (!) von Familienunternehmen zu erkennen.“¹⁰⁹ Wenn es nicht möglich ist, die Paradoxie zu beseitigen, muss der Berater mit ihr in kreativer Art und Weise umgehen, indem er entsprechende Interventionsarchitekturen und Interventionsdesigns entwickelt, die der koevolutionären Einheit von Familie und Unternehmen gerecht werden. In den Interventionen wird die Paradoxie nicht nur aufrechterhalten, sie wird erlebbar und handhabbar. Unter der Moderation des Beraters kann die Unternehmerfamilie in den spezifischen Interventionen die für sie passenden Schritte entwickeln, die oft kreative Lösungen darstellen. „Denn pragmatische Paradoxien können einen nicht nur in die Lähmung oder in den Wahnsinn treiben, sondern sie können auch Anlass

¹⁰⁶ Vgl. Simon, 2012, S. 22f.

¹⁰⁷ Ebd., S.30

¹⁰⁸ Watzlawick, 1974, S.180

¹⁰⁹ Simon, 2012, S.41

sein, dritte Wege aus der Entweder-oder-Situation zu erfinden, die jenseits des bislang Gedachten liegen.“¹¹⁰

Neben den methodischen Kompetenzen sind hier auch persönliche Kompetenzen gefordert. „Mehrperspektivität reduziert Komplexität und schafft Komplexität, stiftet Sicherheit und verunsichert. In dieser Dialektik liegt ihr Wesen und ihre Rückbindung an permanente Prozesse der Korrespondenz, und auch diese führen nicht immer zu Lösungen ohne Rest.“¹¹¹ Der Berater muss über eine ausreichende Konfliktstabilität verfügen, und er darf sich von unlösbaren Widersprüchen nicht gestresst fühlen. Nur so kann er in Ruhe Hypothesen bilden, passende Interventionen planen und durchführen. Der Berater braucht eine ausreichend hohe Ambiguitätstoleranz, um in seiner Kommunikation zu allen sozialen Systemen anschlussfähig zu bleiben und mit den passenden Interventionen im Berater-Klienten-System das Klientensystem zum Ziel begleiten zu können.

3.4 Interventionsarchitektur für Familienunternehmen

Zunächst werden Grundüberlegungen zur Interventionsarchitektur in der Beratung von Familienunternehmen dargestellt. Dann wird auf Hypothesen zum vorliegenden Beratungsfall und auf das Prinzip Prozessgestaltung durch aktive Beteiligung in der Entwicklung von Interventionsarchitektur eingegangen. Durch die Verortung des Change-Prozesses in der Unternehmensentwicklung werden für die Beteiligten Transparenz und Identifikationsmöglichkeiten erhöht.

3.4.1 Grundüberlegungen zur Interventionsarchitektur

Mit der Interventionsarchitektur werden der Rahmen und die Struktur des Beratungsprozesses entworfen. Hier wird entschieden, „dass etwas stattfindet

¹¹⁰ Simon, 2012, S.43

¹¹¹ Petzold, 2007, S.145

und was stattfindet“¹¹². In Zusammenarbeit mit den Klienten „entwerfen Berater soziale, zeitliche, räumliche und inhaltliche Gestaltungselemente und Fixpunkte, die Prozesse vorstrukturieren“¹¹³. Basis für die Entscheidung zu bestimmten Interventionsarchitekturen sind Hypothesen.¹¹⁴ „Hypothesen haben auf diese Weise organisierende Kraft. Sie ermöglichen es, die Vielfalt an Eindrücken und Informationen zu ordnen und miteinander in Beziehung zu setzen.“¹¹⁵ Der Umstand, dass Familienunternehmen durch die Überlagerung von mehreren sozialen Systemen charakterisiert sind, gehört zum Konsens in der entsprechenden Fachliteratur.¹¹⁶ Im vorliegenden Beratungsfall ist die Hypothese zur Überlagerung mehrerer sozialer Systeme für den Berater bei der Entwicklung von Interventionsarchitektur und Interventionsdesign handlungsleitend.

Die Kompetenz des Beraters, mit den Innenperspektiven und Außenperspektiven in der Beratung von Familienunternehmen konstruktiv umgehen zu können, zeigt sich auf allen Gestaltungsebenen des Prozesses. Beim Entwurf der höchsten Gestaltungsebene,¹¹⁷ der Interventionsarchitektur, muss der Berater die Betroffenen aller sozialen Systeme des Familienunternehmens angemessen in den Prozess einbinden und damit zu aktiven Beteiligten des Gestaltungsprozesses machen. Dazu lässt der Berater im Vorprojekt Mitglieder aus den sozialen Systemen Familie, Unternehmen und Eigentum zu Wort kommen. Alle Wahrnehmungen und Meinungen werden, auch wenn sie widersprüchlich sind, als mögliche Perspektiven positiv beachtet und nicht hinsichtlich Richtig und Falsch bewertet. Meinungsunterschiede und Konflikte werden weder ausgeblendet noch eingeebnet, sondern als Chance gesehen, die anstehenden Aufgaben in einer größeren Problemtiefe zu lösen.

¹¹² Heitger & Doujak, 2014, S.493

¹¹³ Ebd., S.493

¹¹⁴ Vgl. Königswieser & Exner, 1999, S.47

¹¹⁵ Häfele, 2015, S.184

¹¹⁶ Vgl. Frank et al., S.15ff.; vgl. Schlippe, 2008, S.22ff.; vgl. Simon, 2008, S.10ff.; vgl. Simon, 2012, S.26ff.; vgl. Wimmer, 2005, S.6ff.

¹¹⁷ Vgl. Häfele, 2015, S.138

Der Change-Prozess wird aus mehreren Gründen in zwei Phasen unterteilt. Das Gesamtziel muss einerseits in realistische Teilzeile unterteilt werden.¹¹⁸ Ein weiterer Grund ist der, dass es aus der Sicht des Autors zielführend ist, die Interventionsarchitektur in der Beratung von Familienunternehmen so zu gestalten, dass zunächst die relevanten Innenperspektiven des Klientensystems gehört und integriert werden, bevor die Außenperspektiven in den Prozess eingebunden werden. Im vorliegenden Beratungsfall heißt dies, zunächst die intern vorhandenen Ressourcen zu nutzen, um eine zweite Führungsebene zu etablieren und damit das Überlastungsproblem der Geschäftsführer zu lösen. In der zweiten Prozessphase, in der die Übergabe des Unternehmens durchgeführt wird, kommt den Außenperspektiven in Form der Fachmeinungen der Experten große Bedeutung zu. Auch innerhalb der zweiten Phase gilt wiederum die Überlegung, zunächst die Innenperspektiven zu klären und zu integrieren, bevor die vielfältigen Außenperspektiven der Fachberater eingeholt werden.

3.4.2 Prozessgestaltung mit aktiver Beteiligung

Schon bei der Durchführung des Vorprojektes achtet der Berater darauf, dass ein wichtiges Prinzip der systemischen Organisationsentwicklung realisiert wird, das der aktiven Beteiligung.¹¹⁹ Die Betroffenen erhalten damit „aktiv die Gelegenheit, ihre Erfahrungen und Ideen zur Verfügung zu stellen, Antworten und Lösungen zu entwerfen, die aus ihrer Sicht machbar und sinnvoll sind, und Mitverantwortung zu übernehmen, was Voraussetzungen sind für die Identifikation mit der eigenen Aufgabe, mit den Unternehmenszielen und eben auch mit notwendigen Veränderungen“¹²⁰.

¹¹⁸ Vgl. Häfele, 2015, S.133

¹¹⁹ Vgl. ebd., S.26f.

¹²⁰ Ebd., S.26

„Der Entwicklungsberater liefert keine fertigen inhaltlichen Problemlösungen, sondern er ist ein methodischer Experte für die Gestaltung des Prozesses.“¹²¹ Auch wenn der Berater der Experte für den Prozess ist, verfügt er über keine fertigen Lösungen für die Prozessgestaltung, „da jeder Prozess einmalig, organisationsspezifisch und nicht kopierbar ist“¹²². Beim gegenständlichen Fall begann man sowohl die Interventionsarchitektur des Vorprojektes als auch die des Hauptprojektes mit den Klienten zu planen und entwickelte sie in mehreren Schleifen weiter. „Für solche Veränderungen sind ‚Lösungen von der Stange‘ nicht brauchbar.“¹²³ Die Entwicklung der Interventionsarchitektur ist Teil des Beratungsprozesses. Der Berater macht sich im System ortskundig, unterstützt das Klientensystem, um eine angemessene Problemsicht zu entwickeln, und gelangt dadurch als Prozessexperte zu Entwürfen der Interventionsarchitektur.¹²⁴

Um eine Interventionsarchitektur zu einem entwicklungsorientierten Veränderungsprozess vorschlagen zu können, muss der Berater auch die Beteiligungsfähigkeit des Klienten kennen. „Beteiligungsfähigkeit bezeichnet die in die Beratung seitens des Klienten eingebrachte Handlungsfähigkeit, -bereitschaft und -zuständigkeit und hat im interaktiven Consultingprozeß als Komplement der Beratungskompetenz eine zentrale Stellung“¹²⁵ Defizite in der Beteiligungskompetenz müssten in der Planung der Interventionsarchitektur berücksichtigt werden. Im vorliegenden Beratungsfall zeigt sich im Verlauf des Vorprojektes, dass eine hinreichende Beteiligung der Klienten möglich ist. Es wird deutlich, dass der Berater die Rollen- und Zuständigkeitsverteilung

¹²¹ Häfele, 2015, S.98

¹²² Ebd., S.125

¹²³ Heitger & Doujak, 2014, S.106

¹²⁴ Vgl. Häfele, 2015, S.185

¹²⁵ Kailer & Merker, 2000, S.243

angemessen kommuniziert und die Klienten ausreichend darauf vorbereitet hat, eine Entlastung vom Routinegeschäft zu organisieren.¹²⁶

Aktive Beteiligung ist nicht nur eine methodische Überlegung, sondern dient auch der „Qualitätssicherung der Abwicklung von Beratungsdienstleistungen“¹²⁷. „Vor Beginn (und Auftragsannahme) sollte gemeinsam mit allen beteiligten Personen und Organisationen eine konkrete Projektplanung durchgeführt werden. Diese Planung hat sowohl die Meilensteine als auch die notwendigen Ressourcen zu enthalten.“¹²⁸

3.4.3 Verortung des Change-Prozesses

Die Interventionsarchitektur ist zwar „die höchste Gestaltungsebene für Interventionen“¹²⁹, trotzdem ist jeder Change-Prozess wiederum nur ein Teil der Unternehmensentwicklung. Einen Mehrperspektivenansatz in der Beratung von Familienunternehmen zu praktizieren heißt, dass der Berater von Beginn an um höchste Transparenz für alle Betroffenen bemüht ist. Um im Klientensystem Verständnis, Identifikation und eine aktive Beteiligung zu fördern, wird die Verortung (siehe Abbildung 6) des geplanten Change-Prozesses in der Unternehmensentwicklung und die Interventionsarchitektur des Change-Prozesses visualisiert und diskutiert. Damit werden die Leistungen aller Beteiligten vor Beginn der Veränderung anerkannt und gewürdigt, und es wird auch verdeutlicht, dass der Change-Prozess nicht die Lösung aller Probleme darstellt. Für die Lösung bestimmter Aufgaben stellt die Durchführung des Change-Prozesses nur eine notwendige Vorbedingung dar.

¹²⁶ 38,6% der Beratungsprojekte in Klein- und Mittelbetrieben werden nicht erfolgreich umgesetzt, weil „eine zu starke Belastung der Führungskräfte durch das Tagesgeschäft“ vorliegt; vgl. Kailer & Merker, 2000, S.252

¹²⁷ Ennsfellner, Bodenstein & Herget, 2014, S.53

¹²⁸ Ebd., S.54

¹²⁹ Häfele, 2015, S.138

Erforderliche Parameter fehlen oder sind falsch.

Abbildung 6: Verortung des Change-Prozesses in der Unternehmensentwicklung

(Quelle: eigene Darstellung)

Eine solche Darstellung „macht unterschiedliche Einschätzungen geplanter Projekte auf der Landkarte in einer sehr frühen Phase deutlich und führt zur notwendigen Diskussion über Diagnose, Ziele und Konsequenzen für Architektur und Steuerung. Damit schafft sie eine gemeinsame Ausrichtung unter den Initiatoren der Veränderung.“¹³⁰

¹³⁰ Heitger & Doujak, 2014, S.36

3.5 Interventionsdesign in der Beratung von Familienunternehmen

In diesem Kapitel werden die Übersichtsplanungen zu den Interventionsdesigns beider Prozessphasen tabellarisch dargestellt. Die Funktionen von solchen Übersichtsplanungen im Rahmen des Mehrperspektivenansatzes werden beschrieben. Dann wird ein Interventionsdesign genauer ausgeführt. *Die Familienkonferenz zum Familienunternehmen* wird in den einzelnen Schritten beschrieben.

3.5.1 Grundüberlegungen zum Interventionsdesign

Durch die Interventionsarchitektur sind Koordinaten für die Entwicklung der Interventionsdesigns bereits vorgegeben. In der Architektur ist das *Was?* festgelegt, der nächste Schritt besteht in der Planung des *Wie?*.¹³¹ Die Basis jeder Interventionsplanung sind auch hier Hypothesen. „Wichtig ist, dass die Designplanung immer auf Hypothesenbildungen beruht. Die Hypothesen beziehen sich sowohl auf den Zustand des Klienten-, der Berater- und des Berater-Klienten-Systems als auch auf die erwünschte Wirkung dieser Intervention.“¹³²

Die Entwicklung der Interventionsdesigns wird im vorliegenden Beratungsfall in zwei Stufen durchgeführt. Die erste Stufe bildet eine Übersichtsplanung der Interventionsdesigns (siehe Tabelle 2 und Tabelle 3) zu beiden Phasen.

¹³¹ Vgl. Häfele, 2015, S.141

¹³² Königswieser & Exner, 1999, S.150

Architektur- element:	Adressierte bzw. involvierte soziale Systeme:	Vorwiegende inhaltliche Dimension:	Soziale Dimension:	Räumliche Dimension:	Zeitliche Dimension:
Kick-off	Unternehmen Eigentum Familie	Planung des Prozesses mit Terminen, Verteilung der Aufgaben	Berater, GF, plenar	Seminarraum des Beraters	1 Tag: fixe Arbeits- einheiten mit Pausenzeiten
Steuerungs- gruppe	Unternehmen Eigentum, Familie	Steuerung des gesamten Prozesses	Berater, GF, plenar	im Besprechungs- raum im Unternehmens	0,5 Tage: fixe Arbeits- einheiten mit Pausenzeiten
Generations- übergreifende Meetings	Unternehmen Eigentum Familie	Reflexion, prozesshafte Evaluation, Visionsarbeit	Berater, GF, NF, plenar, paarweise, einzeln	in einem Seminarraum außerhalb des Unternehmens	1 Tag: flexibel strukturierte Arbeitszeiten
Meetings GF-FK	Unternehmen	Entwicklung der Arbeitsteilung GF-FK	GF, FK plenar	im Besprechungs- raum des Unternehmens	3 Stunden: fixe Arbeits- einheiten
Projekt Arbeits- abläufe	Unternehmen	Analyse und Verschriftlichung Arbeitsabläufe	GF, FK, MA Arbeit in Gruppen und Einzelarbeit	in den Bereichsräumen des Unter- nehmens	Zeitraumen 8 Wochen zur Fertigstellung
Coaching für GF	Unternehmen Familie	Rollenstabilität	Coach, GF One to One	in den Räumen des Coaches	jeweils 3 Stunden
Event im Unternehmen	Unternehmen Eigentum Familie	offizielle Einsetzung der FK, Ansprache, Schlüssel- übergabe an FK	GF, FK, NF, alle MA, Familie, Gäste, plenar	im Hof des Unternehmens	1 Stunde, anschließend Fest mit Open End
Abschluss- meeting	Unternehmen Eigentum Familie	Evaluation, Schluss- besprechung, Abschluss	Berater, GF, NF, plenar, paarweise	im Seminarraum des Beraters	0,5 Tage: fixe Arbeits- einheiten mit Pausenzeiten

Tabelle 2: Übersichtsplanung der Interventionsdesigns Phase 1
(Quelle: eigene Darstellung)

Architektur- element:	Adressierte bzw. involvierte soziale Systeme:	Vorwiegende inhaltliche Dimension:	Soziale Dimension:	Räumliche Dimension:	Zeitliche Dimension:
Kick-off	Unternehmen Eigentum Familie	Planung des Prozesses mit Terminen, Verteilung der Aufgaben	Berater, GF, NF plenar	Seminarraum des Beraters	1 Tag: fixe Arbeits- einheiten mit Pausenzeiten
Steuerungs- gruppe	Unternehmen Eigentum, Familie	Steuerung des gesamten Prozesses	Berater, GF, NF, plenar	im Seminarraum des Beraters	0,5 Tage: fixe Arbeits- einheiten mit Pausenzeiten
Familien- konferenz	Unternehmen Eigentum Familie	Klärung der Innenperspektiven im Familien- unternehmen	Berater, GF, NF, plenar, paarweise einzeln	in einem Seminarraum außerhalb des Unternehmens	1, 2 Tage: flexibel strukturierte Arbeitszeiten
Fachberatung	Unternehmen Eigentum Familie	Beratung in Steuer und Recht, Bewertung, Vertragserrichtung	GF, NF, Berater nur bei ersten Meetings	beim Notar und Steuerberater	nach Erfordernis
Team- coaching	Unternehmen	Rollenstabilität in der Führung des Unternehmens	GF, FK, NF, plenar	in den Räumen des Coachs	4 Stunden
Notariatsakt	Unternehmen Eigentum Familie	Unterzeichnung der Übergabe	GF, NF	in den Räumen des Notars	nach Erfordernis
feierliche Zeremonie im Unternehmen	Unternehmen Eigentum Familie	offizielle und symbolische Übergabe des Unternehmens	GF, FK, NF, alle MA, Familie, Gäste	im Hof des Unternehmens und in einem Saal der Gastronomie	1 Tag
Abschluss- meeting	Unternehmen Eigentum Familie	Evaluation, Schluss- besprechung, Abschluss	Berater, GF, NF, plenar, paarweise	im Seminarraum des Beraters	0,5 Tage: fixe Arbeits- einheiten mit Pausenzeiten

Tabelle 3: Übersichtsplanung der Interventionsdesigns Phase 2
(Quelle: eigene Darstellung)

Die Übersichtsplanung dient einerseits der Vorausplanung aller Termine mit Anfahrzeiten und den erforderlichen Raumreservierungen. Vor allem ermöglicht dieses Vorgehen jedoch den Blick auf den gesamten Prozess und die Abstimmung der Interventionsdesigns untereinander, bevor mit der Detailplanung der einzelnen Elemente begonnen wird. In der zeitlichen Dimension wird auf eine angemessene Verteilung von klar strukturierter und frei fließender Zeit geachtet. Es müssen einerseits die gestellten Aufgaben durchgearbeitet werden, aber im Gesamtprozess muss auch ausreichend Freiraum für latente Themen bestehen, die in der Überlagerung von sozialen Systemen stets vorhanden sind. In der räumlichen Dimension wird darauf geachtet, ob eine Ausgewogenheit von interner und externer Arbeit, also Nähe und Distanz zum Unternehmen, besteht, um die komplexen Themen eines Familienunternehmens ausreichend reflektieren zu können. In der sozialen Dimension wird unter anderem darauf geachtet, wo im Gesamtprozess Einzel- und Paararbeit möglich ist, damit ausreichend Platz für intensive persönliche Themen und für die Klärung von Diffusem vorhanden ist.

Die Kompetenz des Beraters, einen Mehrperspektivenansatz in der Beratung von Familienunternehmen anwenden zu können, zeigt sich auch auf dieser Gestaltungsebene des Prozesses. Bei der Gestaltung auf der mittleren Ebene, dem Interventionsdesign, muss der Berater entscheiden, wie die aktive Beteiligung der Mitglieder aus den verschiedenen sozialen Systemen des Familienunternehmens in Hinblick auf die vier Dimensionen konkret aussehen soll.

Die Übersichtsplanung wird zu Beginn der jeweiligen Prozessphase erstellt. Die Detailplanung des Interventionsdesigns macht der Berater relativ zeitnah vor dem stattfindenden Ereignis, da sich erst dann zeigt, wie die Mitglieder der unterschiedlichen sozialen Systeme gerade interagieren. Der „Zustand des Klienten“¹³³ wird damit positiv beachtet.

¹³³ Königswieser & Exner, 1999, S.150

3.5.2 Die Familienkonferenz zum Familienunternehmen

Im gegenständlichen Beratungsfall ist in der zweiten Phase des Change-Prozesses die *Familienkonferenz zum Familienunternehmen* vorgesehen. Im Rahmen des Mehrperspektivenansatzes dient dieses mehrteilige Element der Klärung der Innenperspektiven. Die Hypothese, die diesem Element zugrunde liegt, lautet, dass es sich beim Klientensystem, einem Familienunternehmen, um eine Überlagerung von mehreren sozialen Systemen handelt. Das Prozessziel, die Übergabe des Familienunternehmens von der ersten an die zweite Generation, kann nur dann erfolgreich erreicht werden, wenn die konkrete Ausgestaltung in allen drei beteiligten sozialen Systemen bearbeitet und akzeptiert wird und von den Betroffenen in allen sozialen Systemen mitgetragen wird.

Die Überlagerung der unterschiedlichen sozialen Systeme wird hier räumlich erlebbar. „Interventionsdesigns, die Unterschiede und Relationen räumlich sichtbar werden lassen, gehören zu den wirkungsvollsten Interventionen.“¹³⁴ Die schriftlichen Ergebnisse der *Familienkonferenz zum Familienunternehmen* sind eine Familienverfassung und eine Grundlage für die Einholung von Fachberatung. Steuerberater und Rechtsanwalt können anschließend Bewertungen vornehmen und die entsprechenden Verträge erarbeiten. „Für Familienunternehmen geht es nicht darum, in einer bestimmten Rechtsform organisiert zu sein, sondern primär darum, die Interessen, die in einem Familienunternehmen zusammenkommen, zu sichten, offen zu legen und eine entsprechende Ordnung vorzusehen, für die dann die geeignete Rechtsform gesucht und gewählt wird. Die Interessen bestimmen die Rechtsform und nicht umgekehrt.“¹³⁵

Die Familienkonferenz wird mit Vorliegen der Zwischenergebnisse aus der Fachberatung wiederholt, bevor die Unterzeichnung der Verträge stattfindet.

¹³⁴ Königswieser & Exner, 1999, S.152

¹³⁵ Kalss & Probst, 2013, S.116

Design	vom Autor
Zielsetzung	Klärung der Innenperspektiven im Familienunternehmen und in der Unternehmerfamilie. Ziel ist die inhaltliche Einigung auf Übergabeprozess und Modalitäten. Ergebnis ist eine Familienverfassung, eine Verschriftlichung der Grundprinzipien, Regeln und Werte der Familie.
Weitere Anwendungsfelder	Konfliktlösung in Familienunternehmen
Zeitraumen	1 bis 2 Tage, eventuell in entsprechenden Abständen zu wiederholen
Teilnehmer	Familienmitglieder des Familienunternehmens
Räumliche Erfordernisse	Ein ausreichend großer Raum. Eine Raumhälfte: Konferenztisch mit einem Stuhl pro Person Zweite Raumhälfte: Kreis aus einem bequemen Sitzmöbel pro Person ohne Tisch in der Mitte
Hilfsmittel	Versammelte Artefakte, Flipchart, Schreibmaterial, Schreibunterlagen
Anmerkung zur Wirkungsweise: Die Überlagerung der sozialen Systeme wird in der räumlichen Dimension sichtbar und bewusst erlebbar. Die Teilnehmer lernen sich selber und andere in verschiedenen Rollen, die sie in den sozialen Systemen Familie, Unternehmen und Eigentum einnehmen, besser kennen. Komplexe Situationen werden verstehbar, weil emotionale und sachliche Seiten ein und desselben Themas vorübergehend getrennt betrachtet werden können. Eine konstruktive Einigung bei emotional besetzten Sachthemen wird damit leichter möglich.	

Tabelle 4: Interventionsdesign: Die Familienkonferenz zum Familienunternehmen (Quelle: Struktur der Tabelle in Anlehnung an Königswieser & Exner, 1999, S.164ff.)

Grundlegende Aussage: In den sozialen Systemen Eigentum, Unternehmen und Familie sind unterschiedliche Rationalitäten vorherrschend. Ein und dieselbe Person denkt, fühlt und handelt jeweils anders, wenn sie sich beispielsweise in der Rolle des Gesellschafters, des Geschäftsführers oder des Familienvaters befindet (siehe Kapitel 3.2). Gute, konstruktive Ergebnisse im Gesamtsystem können trotz widersprüchlicher Interessen und unterschiedlicher Ansichten erreicht werden.

Vorbereitung: *Die Familienkonferenz zum Familienunternehmen* bedarf einer sorgfältigen Vorbereitung. Es werden die wichtigsten verfügbaren Artefakte (Urkunden, Verträge, Protokolle, offizielle Fotografien und sonstiges Bild- und Textmaterial) versammelt, die das Unternehmen in seiner Historie bis zur Gegenwart betreffen. Die sinnvolle Auswahl wird in Vorbesprechungen geklärt. Im vorliegenden Beratungsfall findet diese Vorbereitung in der Steuerungsgruppe statt. Es werden möglichst viele Dokumente im Original oder, falls das nicht möglich ist, in Kopie zugänglich gemacht.

1. Schritt: Der Berater erklärt das räumliche Setting. Zu Beginn der Familienkonferenz werden die Artefakte in der zeitlichen Abfolge ihrer Entstehung am Konferenztisch aufgelegt. Dadurch entsteht eine Timeline aus einzelnen Dokumenten. Das Motto auf dieser Seite des Raumes lautet: „Es kommt alles auf den Tisch.“

2. Schritt: Die Aufgabe des Beraters ist es, am Konferenztisch das Gespräch zur geplanten Übergabe des Unternehmens aus Unternehmenssicht zu moderieren. Die Aufgabe der Teilnehmer ist es, die Timeline des Familienunternehmens in die Zukunft fortzuschreiben. Die inhaltlichen Überlegungen und Übereinkünfte werden schriftlich festgehalten. So entstehen eine Familienverfassung und eine Grundlage für die Einholung einer Fachberatung bei Rechtsanwalt und Steuerberater.

3. Schritt: Wenn das Gespräch stark emotional und persönlich wird, ist es die Aufgabe des Beraters, die Teilnehmer in die andere Raumhälfte zu bitten. Hier tauschen sich die Familienmitglieder über ihre persönlichen Anliegen,

Wünsche, Befürchtungen und Vorstellungen aus. Es werden die emotionalen Familienthemen, die einer anderen Rationalität unterliegen, besprochen. Das Motto in dieser Hälfte des Raumes lautet: „Nichts steht zwischen uns.“

4. Schritt: Die Aufgabe des Beraters ist es, in den Gesprächen auch die latenten Themen zu hören und für ein angemessenes Pendeln der Unternehmerfamilie zwischen den beiden Raumhälften zu sorgen, bis ein für alle zufriedenstellendes schriftliches (Zwischen-)Ergebnis vorliegt. Wie der Berater die Gespräche konkret moderiert und an welchen Punkten er für das Wechseln in die andere Raumhälfte sorgt, ist eine Frage der Interventionstechnik.

Manchmal ist es notwendig, innerhalb der jeweiligen Raumhälften noch weitere Systeme abzubilden. Auf der Unternehmensseite kann es zielführend sein, zwischen Unternehmen und Eigentum zu unterscheiden. Auf der Familienseite können Systeme wie Gründer, Geschwister, Eheleute etc. abgebildet werden.

3.6 Interventionstechnik in der Beratung von Familienunternehmen

Durch die Interventionsdesigns sind die Räume gestaltet, in denen der Berater die dritte Interventionsebene, die Interventionstechnik, entfalten kann. „Was dann in den Räumen unmittelbar geschieht, wie sie mit Leben gefüllt werden, ist Aufgabe der Interventionstechnik.“¹³⁶ Auf dieser Ebene zeigen sich die sozialen und persönlichen Kompetenzen des Beraters in Verbindung mit seinen methodischen Fertigkeiten am unmittelbarsten.

Das Ziel auf „der Ebene des konkreten Beraterverhaltens“¹³⁷ kann sein, Informationen zu generieren, Widersprüche aufzuzeigen und zu beschreiben, verschiedene Blickwinkel im Klientensystem sichtbar zu machen, Bewegung in starre Muster zu bringen, verdeckt laufende, sich wiederholende Interaktions-

¹³⁶ Königswieser & Exner, 1999, S.149

¹³⁷ Häfele, 2015, S.143

muster aufzuzeigen u. v. a. m.¹³⁸ Um einen Mehrperspektivenansatz in der Beratung von Familienunternehmen anwenden zu können, muss der Berater auch über ein breites Spektrum von Interventionstechniken verfügen, die nur in mehrjährigen Ausbildungen, die auch Selbsterfahrungsmodule einschließen, erworben werden können.

Auch hier gilt, wie bei den beiden höheren Interventionsebenen (Architektur und Design), dass die Interventionen nicht willkürlich, sondern hypothesengestützt gesetzt werden. Es gibt nicht nur Richtig oder Falsch, sondern eine große Bandbreite an Möglichkeiten zu intervenieren. „Die Art und Weise, wie wir als Berater versuchen, mit verschiedensten Interventionstechniken zu intervenieren, hängt von unseren Erfahrungen, unseren inneren Bildern und Vorstellungen ab, aber auch von allen anderen beschriebenen Kontexten.“¹³⁹

„Es haben sich in Theorie und Praxis oft unterschiedliche Begriffe für zum Teil sehr ähnliche oder gleiche Techniken herausgebildet.“¹⁴⁰ Eine große Anzahl von Interventionstechniken stammt aus verschiedenen Schulen der Psychotherapie und Supervision, wie der Gestalttherapie, dem Psychodrama und der systemischen Therapie. „Die meisten Interventionstechniken sind aus der Gesprächspsychotherapie bekannt und thematisch sehr vielseitig einsetzbar.“¹⁴¹ Als Interventionstechnik in der Organisationsberatung werden diese Techniken weder therapeutisch noch manipulativ eingesetzt, sondern sie dienen hier einerseits dem Zugewinn an Erfahrung und Erkenntnis der beteiligten Personen und andererseits der Weiterentwicklung des prozessualen Geschehens. Die Grenze zwischen Unternehmensberatung und Psychotherapie kann jedoch nicht ganz scharf gezogen werden. „Die Grenzen zur Psychotherapie oder Lebens- und Sozialberatung sind fließend“¹⁴², heißt es in einer Publikation, welche die Exzellenz in der Unternehmensberatung zum

¹³⁸ Vgl. Königswieser & Exner, 1999, S.149ff.

¹³⁹ Ebd., S.35

¹⁴⁰ Ebd., S.35

¹⁴¹ Häfele, 2015, S.144

¹⁴² Ennsfellner, Bodenstein & Herget, 2014, S.20

Gegenstand hat. Eine Nähe zur Psychotherapie kann sich dort ergeben, wo private Probleme „unmittelbar mit der betrieblichen Rolle verbunden sind“¹⁴³, wie das in Familienunternehmen der Fall ist.

¹⁴³ Ennsfellner, Bodenstein & Herget, 2014, S.20

4 Conclusio

In diesem Kapitel werden die grundlegende handlungsleitende Hypothese und die Begriffe, die bei der Durchführung des Beratungsauftrages handlungsleitend sind, resümierend diskutiert. Als Struktur des Resümees dienen die eingangs formulierte Zielsetzung und die Forschungsfragen.

4.1 Resümee zur zentralen Hypothese

Die Annahme, dass Familienunternehmen durch die Überlagerung von mehreren sozialen Systemen charakterisiert sind, gilt als Konsens in der Fachliteratur.¹⁴⁴ Im vorliegenden Beratungsfall ist die Hypothese einer Überlagerung mehrerer sozialer Systeme von Beginn an handlungsleitend. Die Hypothese wird bei der Entwicklung von Interventionsarchitektur und des Interventionsdesigns sowie auf der Ebene der konkreten Interventionstechnik zugrunde gelegt. Da die Interventionen in dem Sinne gelingen, als sie die gewünschten Wirkungen hervorrufen, kann von einer Bestätigung dieser grundlegenden Hypothese ausgegangen werden.

Die Hypothese zur Überlagerung von mehreren sozialen Systemen in Familienunternehmen ist nicht nur bei den verschiedenen Gestaltungsebenen der Intervention handlungsleitend, sondern auch bei der zentralen Begriffsbildung bedeutsam. Der Begriff Mehrperspektivenansatz, der im Zentrum der vorliegenden Arbeit steht, wird vom Autor auf die verschiedenen Perspektiven bezogen, die sich einerseits aus den unterschiedlichen sozialen Systemen des Familienunternehmens ergeben. Andererseits sind bei diesem Ansatz auch jene Perspektiven gemeint, die sich aus den unterschiedlichen Disziplinen ergeben, die bei einem Familienunternehmen beratend tätig sind.

¹⁴⁴ Vgl. Frank et al., S.15ff.; vgl. Schlippe, 2008, S.22ff.; vgl. Simon, 2008, S.10ff.; vgl. Simon, 2012, S.26ff.; vgl. Wimmer, 2005, S.6ff.

4.2 Resümee zu Zielsetzung und Forschungsfragen

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist die Darstellung und Diskussion eines Mehrperspektivenansatzes anhand eines Beratungsfalles. Das hauptsächliche Kriterium ist dabei die erforderliche Beratungskompetenz in der Beratung von Familienunternehmen. Das Resümee soll hier entlang der Begriffe gezogen werden, die in der Zielsetzung und durch die Forschungsfragen eingeführt werden.

Der Mehrperspektivenansatz lässt sich in der Fachliteratur finden und als Begriff ausreichend definieren. Zentral zu nennen ist hier Hilarion Petzold, der den Begriff zunächst in der *Integrativen Therapie* beschreibt und diesen dann später in der Organisationsentwicklung verwendet (siehe Kapitel 1.3). Dass der Begriff mit der systemischen Theorie kompatibel ist, wird von Petzold selber angemerkt und ist für die vorliegende Arbeit sehr ergiebig. Der Begriff Mehrperspektivenansatz lässt sich erfolgreich in die Beratung von Familienunternehmen übertragen und in das Theoriegebäude, fußend auf der Luhmannschen Systemtheorie, integrieren. Die Diskussion des Falles zeigt, dass der Begriff hier das praktische Handeln des Beraters, welches an den komplexen Erfordernissen in der Beratung von Familienunternehmen orientiert ist, auf den verschiedenen Gestaltungsebenen gut benennt. Der Autor definiert die Begriffe Innenperspektiven und Außenperspektiven in der Beratung von Familienunternehmen und schlägt diese ergänzend zur Verwendung des Begriffes Mehrperspektivenansatz vor (siehe Kapitel 3.2). Der Begriff der Mehrperspektivität lässt sich auch mit der aktuellen Forderung nach Exzellenz in der Unternehmensberatung gut in Übereinstimmung bringen, da er gewissermaßen als archimedischer Punkt verwendet werden kann, um die verschiedenen Beratungsdisziplinen zu integrieren.

Es lassen sich verschiedene Kompetenzen zeigen, die ein Berater braucht, um einen Mehrperspektivenansatz in der Beratung von Familienunternehmen anwenden zu können. Zunächst muss er über ausreichend Fachkompetenz zum Thema Familienunternehmen verfügen, um sich von einem solchen Klientensystem ein angemessenes Bild machen zu können. Die Darstellung der

sich überlagernden Systeme des Familienunternehmens von Fritz Simon beruht auf der Theorie von Niklas Luhmann und zeigt die unterschiedlichen Rationalitäten in den gekoppelten Systemen. Erst wenn er mit einer solchen Theorie zum Familienunternehmen ausgestattet ist, kann der Berater mit den paradoxen Handlungsaufforderungen umgehen, die ihn aus dem Klientensystem erreichen. Indem er Widersprüche und Paradoxien auf diese Art als systemimmanent versteht, kann er hier mit dem Prinzip der Neutralität und Allparteilichkeit zu Lösungen begleiten, welche die unterschiedlichen Rationalitäten nicht zu beseitigen versuchen, sondern in ihnen ein Potenzial des Erfolges sehen.

Die Vertrautheit mit den sich überlagernden Systemen in Familienunternehmen erhöht die Chance des Beraters, hier erfolgreich beratend tätig werden zu können. Um nämlich aktiv in die Rolle des Beraters zu kommen, muss beginnend mit dem Erstkontakt im Beratungsprozess Anschlussfähigkeit vorhanden sein. Definiert im Luhmann'schen Sinn, ist Anschlussfähigkeit jedoch nicht einfach nur vorhanden, sondern sie ereignet sich vielmehr laufend durch Kommunikation. Kommunikation selber kann als das Geschehen bezeichnet werden, in dem über Sinn selektiert wird, ob sie fortgesetzt wird. Die fortgesetzte Kommunikation ist der Prozess, durch den sich ein temporäres System entwickelt, in dem Beratung stattfinden kann, das sogenannte Berater-Klienten-System. Da Systeme nicht von außen unmittelbar beeinflusst werden können, ist das Berater-Klienten-System als Ort, an dem Anschlussfähigkeit sich laufend ereignet und damit Beratung überhaupt erst stattfinden kann, Voraussetzung für einen gelingenden Beratungsprozess. Anhand des vorliegenden Beratungsfalles kann gezeigt werden, dass der Berater über Anschlussfähigkeit zu allen drei sich überlagernden Systemen verfügen muss, um Familienunternehmen erfolgreich beraten zu können.

Methodische Kompetenz des Beraters ist erforderlich, um bei der Gestaltung der Interventionsarchitektur und des Interventionsdesigns die verschiedenen Perspektiven aus den gekoppelten sozialen Systemen zu integrieren. Gestaltung und Umsetzung basieren im Beratungsprozess auf dem Prinzip der aktiven Beteiligung. Es lässt sich darstellen, dass Entscheidungen auf allen drei

Gestaltungsebenen der Interventionen, der Interventionsarchitektur, des Interventionsdesigns und der Interventionstechnik, auf Hypothesen beruhen. In der konkreten Anwendung des Mehrperspektivenansatzes erweist sich nicht nur die Unterscheidung von Innen- und Außenperspektiven als sinnvoll, sondern auch die Einhaltung einer bestimmten Abfolge im Prozess als zweckmäßig. Die Fachvorschläge betreffend Rechtsformen und Verträge zum Familienunternehmen sollen auf bereits geklärte Interessen und Standpunkte der Unternehmerfamilie folgen. Das lässt sich auch durch Aussagen von Fachexperten bestätigen.

Daher lässt sich resümierend festhalten, dass die Klärung der Innenperspektiven im Familienunternehmen zeitlichen Vorrang vor den Außenperspektiven bekommen soll. Zuerst soll sich die Unternehmerfamilie über die internen Standpunkte, Interessen, Grundsätze und Werte austauschen, bevor externe Fachmeinungen eingeholt werden. Optimalerweise mündet der familieninterne Klärungsprozess in die Entwicklung einer Familienverfassung. Diese ist psychologisch verbindlich und kann anschließend als Grundlage für die rechtlich verbindlichen Verträge dienen. Zu diesem zentralen Thema ist in der vorliegenden Arbeit das Interventionsdesign *Familienkonferenz zum Familienunternehmen* anschaulich dargestellt.

Es lässt sich zeigen, dass für die Etablierung eines Mehrperspektivenansatzes auf allen Gestaltungsebenen während des gesamten Prozessverlaufes auch den sozialen und persönlichen Kompetenzen des Beraters große Bedeutung zukommt. Mit einem vielschichtigen, gekoppelten System, wie es ein Familienunternehmen darstellt, in einen kommunikativen Prozess einzutreten und darin zu bleiben verlangt kommunikative Performanz, ausreichende Konfliktstabilität und eine hohe Ambiguitätstoleranz. Auf der Ebene der Interventionstechnik, also dort, wo die von einem entsprechenden Interventionsdesign gestalteten Räume durch konkretes Beraterverhalten geformt werden, zeigen sich am unmittelbarsten die sozialen und persönlichen Kompetenzen des Beraters in Verbindung mit dessen Erfahrung, mit jenen komplexen Situationen in der Beratung von Familienunternehmen umzugehen, die in der Literatur vielfach beschrieben sind. Die Auswahl und die Anwendung von

angemessenen Interventionstechniken verlangen umfassende Ausbildungen, die auch Module von Selbsterfahrung beinhalten.

5 Literaturverzeichnis

- Bateson, G., & Holl, H. G. (2005). *Geist und Natur: Eine notwendige Einheit* (1. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Böning, U., Fritschle, B., & Rexer, T. (2008). *Coaching fürs Business: was Coaches, Personaler und Manager über Coaching wissen müssen* (2. Aufl.). Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.
- Chomsky, N. (1987). *Aspekte der Syntax-Theorie* (4. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- De Shazer, S. (2014). *Wege der erfolgreichen Kurztherapie* (12. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (Hrsg.) (2012). *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession, Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC* (4. Aufl.). Osnabrück: DBVC.
- Ennsfellner, I., Bodenstein, R., & Herget, J. (2014). *Exzellenz in der Unternehmensberatung: Qualitätsstandards für die Praxis inklusive der EN 16114*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Erpenbeck, J., Heyse, V., Meynhardt, T., & Weinberg, J. (2007). *Die Kompetenzbiographie: Wege der Kompetenzentwicklung* (2. Aufl.). Münster: Waxmann.
- Europäisches Parlament (01.07.2015). *Bericht über Familienunternehmen in Europa*, abgerufen von <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A8-2015-0223+0+DOC+XML+V0//DE>
- Felden, B., & Hack, A. (2014). *Management von Familienunternehmen: Besonderheiten – Handlungsfelder – Instrumente*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Frühmann, R. (2000). *Mehrperspektivität / Exzentrizität*, in: Stumm, G., Pritz, A., Voracek, M., & Gumhalter, P. (Hrsg.) (2000). *Personenlexikon der Psychotherapie*. Wien/New York: Springer.
- Güttel, H. (2007). *Anschlussfähigkeit, Akzeptanz oder Ablehnung von Interventionen in Beratungsprozessen*. in: Nissen, V. (Hrsg.), *Consulting Research: Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive (281–294)*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Häfele, W. (Hrsg.) (2015). *OE-Prozesse initiieren und gestalten: Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen (3. Aufl.)*. Bern: Haupt.
- Handler, G. (2007). *Konzept zur Entwicklung integrierter Beratung: Integration systemischer Elemente in die klassische Beratung (1. Aufl.)*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Heitger, B., & Doujak, A. (2014). *Harte Schnitte – Neues Wachstum: Wandel in volatilen Zeiten. Die Macht der Zahlen und die Logik der Gefühle im Change Management (2., aktual. Neuaufl.)*. München: mi-Wirtschaftsbuch.
- Heitger, B., & Serfass, A. (2015). *Unternehmensentwicklung: Wissen, Wege, Werkzeuge für morgen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Herking, T.-V. (2015). *Der kompetente und professionelle Unternehmensberater: Strukturmodelle, Entwicklungsprozesse und Ansätze zur Meta-Beratung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kailer, N., & Merker, R. (2000), *Kompetenzbarrieren und –defizite in der Beratung von Klein- und Mittelunternehmen*, in: Kailer, N., & Walger, G. (Hrsg.). *Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Unternehmen: Probleme, Potentiale, empirische Analysen (233–273)*. Wien: Linde.
- Kailer, N., & Walger, G. (Hrsg.) (2000). *Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Unternehmen: Probleme, Potentiale, empirische Analysen*. Wien: Linde.
- Kalss, S. & Probst S. (2013). *Familienunternehmen – eine erste Vermessung. Der Gesellschafter-Zeitschrift für Gesellschafts- und Unternehmensrecht, 2013 (3), 115–123*.

- Königswieser R., & Exner A., (2005). *Zur Interventionsarchitektur von Beratungsprojekten. In best of neuwaldegg – Artikel aus 25 Jahren Beratergruppe Neuwaldegg*. Wien: Eigenverlag.
- Königswieser, R., & Exner, A. (1999). *Systemische Intervention: Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager* (4. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Königswieser, U., Burmeister, L. & Keil, M. (Hrsg.) (2012). *Komplementärberatung in der Praxis: schnelle Optimierung bei nachhaltiger Entwicklung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Lewin, K. (1963). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften: ausgewählte theoretische Schriften* (Studienausg.). Bern: Huber.
- Lueger, M., & Frank, H. (Hrsg.) (2015). *Zukunftssicherung für Familienunternehmen: Good Practice Fallanalysen zur Family Governance; Eine Studie des Forschungsinstituts für Familienunternehmen an der WU*. Wien: Facultas.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie* (1. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2008). *Die Wirtschaft der Gesellschaft* (1. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2015). *Die Gesellschaft der Gesellschaft. 2. Teilband* (9. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Maturana, H. R., & Varela, F. (1987). *Der Baum der Erkenntnis: die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens* (1. Aufl.). Bern: Scherz.
- Nissen, V. (Hrsg.) (2007). *Consulting Research: Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Petzold, H. (1993). *Integrative Therapie. Modelle, Theorien und Methoden einer schulenübergreifenden Psychotherapie, 1. Klinische Philosophie*. Paderborn: Junfermann.

- Petzold, H. (2007). *Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung: ein Handbuch für Modelle und Methoden reflexiver Praxis* (2., überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Radatz, S. (2000). *Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen* (2. Aufl.) Wien: Verlag Systemisches Management
- Schlippe, A. von, & Schweitzer, J. (2007). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. 1: Das Grundlagenwissen* (10. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schlippe, A. von (Hrsg.) (2008). *Familienunternehmen verstehen: Gründer, Gesellschafter und Generationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Siebert, H. (2012). *Lernen und Bildung Erwachsener* (2. Aufl.). Bielefeld: Bertelsmann.
- Simon, F. B. (2012). *Einführung in die Theorie des Familienunternehmens*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Simon, F. B. (Hrsg.) (2011). *Die Familie des Familienunternehmens: Ein System zwischen Gefühl und Geschäft* (3. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer
- Simon, F. B., Wimmer, R., & Groth, T. (2012). *Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a.* (2., unveränderte Auflage). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Stumm, G., Pritz, A., Voracek, M., & Gumhalter, P. (Hrsg.) (2000). *Wörterbuch der Psychotherapie* (1. Aufl.). Wien: Springer.
- Su, E. & Dou, J. (2013). *How Does Knowledge Sharing Among Advisors from Different Disciplines Affect the Quality of the Services Provided to the Family Business Client? An Investigation from the Family Business Advisor's Perspective*. *Family Business Review*, 26 (3), 256–270
- Tagiuri R. & Davis J. A. (1982). *Bivalent Attributes of the Family Firm*. *Working Paper*, Harvard Business School, Cambridge, MA. In: *Family Business Review*, 1996, Vol. IX (No. 2), 199–208

- Thommen, J.-P. (05.11.2016). *Gabler Wirtschaftslexikon*, abgerufen von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1231/anschlussfaehigkeit-v5.html>
- Watzlawick, P., Bavelas, J. H., & Jackson, D. D. (1974). *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien* (4. Aufl.). Bern: Huber.
- Wimmer, R. (Hrsg.) (2005). *Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.