

Der folgende Artikel von Birgitta Fildhaut ist erschienen in der Zeitschrift „Organisationsberatung Supervision Coaching“ Band 20, Heft 3/2013, Themenschwerpunkt „Coaching im Mittelstand“ im Springer VS Wissenschaftsverlag.

Herausforderung Doppelspitze: Privates und Berufliches mischen sich

Zusammenfassung:

Der Artikel beschreibt den Coachingprozess einer Doppelspitze in einer Konfliktsituation. Am Beispiel eines Familienbetriebes wird die in mittelständischen Unternehmen häufig anzutreffende Verflochtenheit von privater, persönlicher und beruflicher Ebene aufgezeigt. Unbewusst weiter gelebte Traditionen können zu Konflikten führen. Das Vorgehen und verschiedene Methoden werden beschrieben, der Ansatz der Gewaltfreien Kommunikation wird vorgestellt und ein daraus entwickeltes Vorgehen im Konfliktcoaching. Gut und rasch umsetzbar sind aus der positiven Konfliktbearbeitung resultierende Entscheidungen in den für den Mittelstand typischen kurzen Kommunikations- und Entscheidungswegen.

Schlüsselwörter: Konfliktcoaching, Doppelspitzen, Familienunternehmen, Mittelstandscoaching.

Abstract:

Dual Leadership challenge: Personal and professional life intermingle

This article describes the coaching process of dual leadership in a conflict situation. Using the example of a family business, the prevalent complexity on personal and professional levels within small and medium-sized businesses is explained. Traditions that are carried on unconsciously can cause conflict. The procedure and different methods are being described, the approach to Nonviolent Communication is being introduced as well as the resulting and further developed coaching process. Resulting decisions from positive conflict management can easily and efficiently be implemented into the typical and short communication and decision making channels of the middle class.

Keywords:

Conflict coaching, dual leadership, family business, middle class coaching.

Grade in mittelständischen Unternehmen und Familienbetrieben gibt es viele bewährte Doppelspitzen. Dieses Führungsmodell wird zunehmend attraktiv für Konzerne, wie die Besetzung mit Doppelspitzen bei der Deutschen Bank und bei Microsoft zeigen. (siehe C. Obmann 2012)

Verantwortung und Führungsaufgaben auf zwei Paar Schultern zu verteilen, ist oft sinnvoll. Die gemeinsame Leitung eines Betriebes kann beflügeln und praktisch sein - und es ist nicht so einsam an der Spitze. Kompliziert wird es meistens, wenn die Doppelspitze auch privat miteinander verbunden ist: als Eltern und Kinder, Ehefrau und -mann, Geschwister oder Freunde. Die gewohnten privaten Rollen übertragen sich – meist unbewusst – auf die Geschäftsebene. Die Vermischung von Fachebene und Beziehungsebene führt oft zu Konflikten.

In diesem Artikel werde ich am Beispiel eines Familienbetriebes die typische Verflochtenheit von privater und beruflicher Ebene aufzeigen. Ich möchte verdeutlichen, dass auch Reibereien und kleinere Konflikte weitreichende Folgen haben können, wenn sie banalisiert werden. Denn die Anliegen beider Seiten sind wichtig angemessen zu berücksichtigen. Oft finden sie jedoch kein Gehör, weil jeder auf seiner Sicht der Dinge beharrt. Außerdem sind die Zuständigkeiten in Doppelspitzen kleinerer Unternehmen oftmals nicht trennscharf, was ebenfalls zu Reibungen führen kann.

Gut und rasch umsetzbar sind Entscheidungen, die aus der positiven Konfliktbearbeitung folgen, in kleinen Familienbetrieben mit kurzen Kommunikations- und Entscheidungswegen, die für den Mittelstand typisch sind. (siehe hierzu auch A. Mollbach, 2007, S. 71 ff)

Ein Beispiel aus der Praxis: „Du störst mich.“ – „Nie hast Du Zeit.“

Das folgende Beispiel schildert einen realen Fall aus meiner Coaching-Arbeit. Die Personen und Umstände habe ich soweit verändert, dass die Betroffenen nicht identifizierbar sind.

Die Situation

Der kleine, spezialisierte Produktionsbetrieb im Bergischen Land hat etwa 30 Angestellte. Die jetzige Inhaberin hat den Betrieb vor zehn Jahren von ihrem Vater übernommen. Sie führt die Geschäfte gemeinschaftlich mit ihrem Ehemann, der aus der gleichen Branche kommt. Ihre wesentlichen Verantwortungsbereiche sind Produktion und Personalführung, seine die kaufmännische Leitung.

Bitte machen Sie sich bewusst, was es heißt, **als Ehepaar** ein Familienunternehmen in einer Doppelspitze zu führen.

A. Schreyögg (2005, S. 217 ff) bringt es auf den Punkt:

- Konflikte lassen sich nicht durch Machteingriff „von oben“ stoppen wie in einem hierarchischen System.
- Partner der Doppelspitze müssen sich ständig gut absprechen, um als funktionierende Einheit wahrgenommen zu werden.
- Ehepaare als Doppelspitze stehen unter enorm hohem Erfolgsdruck: Für sie steht sowohl die private Lebensbasis als auch die berufliche Existenz auf dem Spiel.

Das Ehepaar wendet sich an mich, weil sich die beiden in letzter Zeit viel streiten. Nach Aussage der Frau, die mich anruft, reagieren sie „allergisch“ aufeinander, die Mitarbeiter beschwerten sich bereits über die schlechte Stimmung. Ihrer beider Arbeitsmotivation sei gesunken; sie verspüren „keine Lust mehr“ an der gemeinsamen Unternehmensführung und zunehmend auch weniger an ihrer privaten Beziehung.

Da ich die beiden aus einer Potenzialberatung aus dem Vorjahr kenne und ihre recht gute Kommunikationsfähigkeit erlebt habe, verzichte ich auf die sonst üblichen Einzelgespräche mit jeder Person vorab und komme ihrem Wunsch nach, gemeinsam zum Coaching zu erscheinen. Ich vereinbare mit dem Paar einen zweistündigen Coaching-Termin zur Exploration und zum Einstieg ins Thema.

Diagnose

Bei der Diagnose orientiere ich mich im Wesentlichen am Vorgehen von A. Schreyögg (2005, S. 225-226).

1. Wer wünscht Coaching/Beratung? Wer ist Auftraggeber?

Im ersten Gespräch bestätigt sich, dass beide Partner der Doppelspitze Auftraggeber sind und ein gemeinsames Coaching wünschen. Dem kann ich gut folgen, wir vereinbaren jedoch, unter bestimmten Umständen das Setting zu verändern, zum Beispiel wenn sich herausstellt, dass ein Vorankommen effektiver ist, wenn sich zunächst jede Person selber klärt. Im weiteren Prozess behalten wir im Auge, ob dieses Setting auch für die nächsten Schritte passt.

2. Handelt es sich um Konfliktberatung (wenn ja, um welchen Konflikttyp) oder um Prophylaxe?

Beide berichten von einer Fülle kleiner, scheinbar banaler Konflikthanlässe. Nachdem sie längere Zeit versucht haben, diese zu übergehen und nicht so wichtig zu nehmen, wünschen sie sich nun, die drängenden Konflikte zu lösen. Es handelt sich um interaktive Konflikte. Beide äußern darüber hinaus den Wunsch nach dauerhaft besserer Kommunikation. Damit schließt der Auftrag auch die Komponente Prophylaxe mit ein.

3. Wie ist der Eskalationsgrad des Konfliktes?

Für die Bestimmung des Eskalationsgrades greife ich auf das Phasenmodell der Konflikteskalation von *Glasl* zurück. (1980, Übersicht siehe S. 218/219) Im neunstufigen Schema verorte ich die vorliegende Konfliktsituation bei Stufe 2 bis 3: Polarisation (Schwarz-Weiß-Denken) bzw. Taten statt Worte („Reden hilft nichts mehr.“) Durch ihre gegenseitigen Fragen spüre ich, dass sie sich bereits gesorgt haben vor der nächsten Eskalationsstufe des Konfliktes. So versuchen sie herauszufinden, ob der andere bereits Verbündete gegen sie gefunden hat. Das bestätigt sich jedoch nicht.

Vorgehen

Noch bewegt sich das Konfliktgeschehen auf der ersten Ebene, also im „win-win“-Bereich, wie *Glasl* es nennt. Das ermöglicht ein weitestgehend moderierendes Vorgehen (siehe hierzu auch *F. Glasl*, 1980, S. 421). Neben der Aufgabe, mit den Beteiligten Standpunkte zu sortieren, zu systematisieren und abzuwägen, rege ich an zur gegenseitigen Wahrnehmungsüberprüfung. So lässt sich eine Verfestigung von Fehlperzeptionen zu vermeiden. Überprüft wird z.B.: Sind Absicht und Aufnahme von Botschaften identisch? Was bedeuten die verwendeten Begriffe für die jeweiligen Personen? (siehe hierzu auch *F. Glasl*, 1980, S. 368).

Da sich meine Kunden jedoch auch eine Handhabe für künftige Konfliktsituationen wünschen, schlage ich ihnen ein teilstrukturiertes Vorgehen vor. Ich gebe ihnen am Ende der zweiten Sitzung einen von mir entwickelten Leitfaden zur Vorbereitung und Durchführung von Konfliktgesprächen mit. Dieser basiert auf dem Konzept der Gewaltfreien Kommunikation nach *Rosenberg*. (*M. B. Rosenberg*, 2010). Darauf werde ich in Arbeitsschritt 3 eingehen.

Wir vereinbaren zunächst fünf zweistündige Coaching-Sitzungen, die im Verlauf des Prozesses um zwei weitere verlängert werden, da sich Vertiefungsbedarf ergibt.

Im Folgenden werde ich die wesentlichen Arbeitsschritte und Ergebnisse skizzieren.

1. Arbeitsschritt – Die Kraft der Tradition

Die beiden berichten von einer typischen Konfliktsituation: Er sitzt am Schreibtisch, arbeitet konzentriert ein Konzept aus und ist in Zahlen vertieft. Sie kommt wiederholt herein, um "mal eben" kurze oder auch längere Fragen mit ihm zu erörtern. Beide betonen, dass trotz vieler ähnlicher Vorkommnisse eigentlich „alles ganz banal“ sei und es keine schweren Konflikte gebe – so dass sie lange mit sich gerungen haben, ein Coaching in Anspruch zu nehmen.

Im Laufe ihrer Schilderung nehmen sie immer wieder Bezug auf den Senior, ohne dass dieser konkret in das Konfliktgeschehen eingebunden ist. Beide berichten, dass er sich mit ihrer Firmenübernahme vor zehn Jahren völlig aus der Unternehmensführung zurückgezogen hat und auch keine Eigentumsanteile mehr hält. Die Eltern leben jedoch in einem Eigenheim auf dem Firmengelände. Die hohe Bedeutung der der Vorgeneration(en) in Familienunternehmen ist wissenschaftlich vielfach belegt. (Siehe hierzu z.B. von Schlippe, 2009 und Simon 2002.)

Mir scheint der Vater bzw. die Ursprungsfamilie der Frau für beide bedeutsam zu sein. Um ihnen Gelegenheit zu geben, das zu überprüfen, zeichne ich das folgende Kreismodell auf. Es ist inspiriert von *Gersicks* Modell zur Dynamik in Familienunternehmen (mit den Bereichen: Familie, Unternehmen, Eigentum), zitiert von A. von Schlippe/T. Rösen (2007, S. 307).

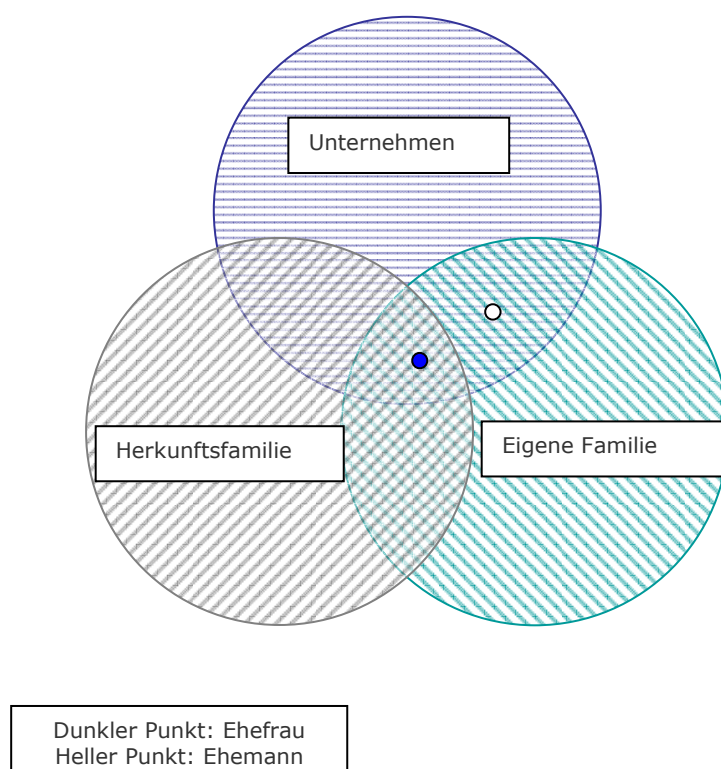


Abbildung 1 Kreismodell zur Familiendynamik, Fildhaut 2011

Dieses einfache Bild wird veranschaulicht, welcher Kontext für die beiden Partner der Doppelspitze eine Rolle spielt. Er ist in zwei Kreisen zuhause, sie in allen dreien. Die Kreise beschreiben Rollen, aber auch Systeme mit jeweils eigenen Normen, Regeln, Werten.

Der Doppelspitze wird im folgenden Gespräch deutlich:

Sie ist als Unternehmenserin in der 3. Generation ist viel stärker in die Tradition, Kultur und Dynamik des Ursprungsunternehmens verwoben, die ihr Vater nach wie vor repräsentiert.

In den Vorgenerationen gab es keine Trennung der Funktionsbereiche, der Vater stand allem vor: die Produktion war im Fokus, der Vertrieb seine Leidenschaft. Das Kaufmännische erledigte er weitestgehend am Wochenende, die Personalarbeit als solche nahm er kaum wahr.

Das Paar hat sich eine der gewachsenen Betriebsgröße und ihrer Lebens- und Arbeitssituation angemessene Struktur gegeben. Sie haben jedoch den Wandel innerlich noch nicht vollständig vollzogen. Insbesondere die Frau steckt - unbewusst - noch sehr im alten Modell fest: Ein Kopf entscheidet über alle Bereiche. Für sie ist wichtig zu erkennen, was sie dazu bewegt, ihren Mann so stark mit einzubeziehen: Sie möchte eine Einheit herstellen.

Für ihn war es neu, sich mit den Motiven des Verhaltens seiner Frau zu befassen. Er versteht ihr Verhalten nun besser und fühlt sich in seiner Abgrenzung bestärkt. Dafür konnte er seine Position der Abwehr – zumindest zeitweilig – verlassen.

2. Arbeitsschritt – Ursachen erforschen und Rollen schärfen

Zum besseren Verständnis für ihre Schwierigkeit, in ihrem Funktionsbereich eigenverantwortlich zu handeln, greife ich auf Ergebnisse der Studie von R. Haubl / B. Dasel zurück. Sie beschreiben u.a. die psychologischen Motive von Frauen zur Übernahme des väterlichen bzw. elterlichen Betriebes. Bei meiner Kundin findet sich, wenn auch in abgeschwächter Form, eine Ausgangslage vor, die Haubl / Dasel (2006, S. 36) unter dem Motivkomplex „Abhängigkeit“ beschreiben:

„Töchter, die von einem idealisierten Vater abhängig sind, haben den Wunsch, mit ihm zu verschmelzen. Zu diesem Zweck bieten sie sich ihm als Projektionsfläche seiner Wünsche an. Sie treten nicht als eigenständige Personen in Erscheinung, sondern versuchen, für ihren Vater zu verkörpern, was er in ihnen sehen möchte. Auf diese Weise werden sie zu einem Geschöpf des Vaters, das ohne ihn nicht weiß, wer es ist und was es will. Unterschwellig ist diese Abhängigkeit allerdings höchst aggressiv, da die Töchter auch dann passiv bleiben, wenn es notwendig wäre, eigenverantwortlich zu handeln.“

Dieser Ausgangslage wird zur scheinbaren Bewältigung mit der Strategie „Paarbildung“ begegnet. Haubl / Dasel (2006, S. 37):

„Um ihr Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten zu stärken, wünschen sie sich ihn [den Vater] (oder auf seiner Linie auch Brüder, leitende Angestellte, der eigene Ehemann oder einen Berater) an ihrer Seite [...], um emotionale Unterstützung zu erhalten. Nur zusammen, so glauben die Töchter, sind sie in der Lage, große Werke zu vollbringen.“

Behutsam gelingt es mir, diese Verquickung der Beziehungen zum Vater und Ehemann deutlich zu machen. Meine Kundin empfindet es als entlastend, dass Unternehmensebinnen öfter so handeln und das dieses Thema beforscht wird.

Sich die Ambivalenzen gegenüber dem Vater einzugestehen ermöglicht ihr, innerlich in Distanz zu gehen und den inneren Raum zu schaffen, in dem sie eine autonome Haltung entwickeln und eigenverantwortlich entscheiden kann.

Ihr wird klar, dass sie in vielen Situationen noch „im Kleid der Tochter“ (ihr Bild dazu) dasteht und sich in diesem Verständnis suchend an ihren Mann wendet. Im gemeinsamen Dialog kann sie ermessen, dass er sich damit überfordert fühlt. Ihr Bild aufgreifend erhält sie die Aufgabe, ein passendes Kleid für ihre autonome, eigenständige Partnerin der Doppelspitze zu entwerfen. Um ihr Verhalten zu verankern, empfehle ich ihr, sich dafür ein Symbol zu suchen und sichtbar zu installieren.

Verstanden und emotional entlastet fühlt sich auch der Ehemann, der sich von dem „unübersichtlichen Gebräu“, den Überfrachtungen und unausgesprochenen Emotionen und Erwartungen seiner Frau überlastet fühlte.

Nach diesem Schritt wird er deutlich offener und kommt aus seiner zunächst sehr abwehrenden Haltung heraus. Nun steht seine Rolle im Fokus. Ich frage ihn: „In welchem Gewand sitzen Sie in Ihrem Bereich?“ Zwar kann er sich auf dieses Bild nur begrenzt einlassen, dennoch wird klar, dass er von seinem Ideal „als König auf seinem Thron“ zu sitzen, weit entfernt ist.

Im Gespräch findet er für sich heraus, dass er seinem Schwiegervater (innerlich) aus dem Weg geht und er die Verantwortung für seinen Funktionsbereich immer noch nicht voll übernommen hat. Seine Strategie ist es, sich heraus zu halten. Seine Erfahrung, im elterlichen Betrieb als Zweitgeborener keinen angestammten Platz zu haben, wiederholt sich für ihn in gewisser Weise. Er hat intuitiv die Macht des Schwiegervaters im Beziehungsgefüge mit seiner Frau erfasst. Ich frage ihn, was er braucht, um sich seiner Eigenmacht zu vergewissern, statt sich weiterhin heraus zu halten.

In der nächsten Sitzung berichtet er, dass ihn bereits die Klarheit über die Konstellation bestärkt hat. Das Wort „Eigenmacht“, das ich eingeführt habe, empfand er als eine Verleihung der Insignien der Macht: die Erlaubnis und die Verpflichtung, seine Rolle auszufüllen. Er berichtet, der Beginn seiner inneren Veränderung drücke sich darin aus, dass er sein Büro seinen Wünschen entsprechend verändert hat.

Zusatzschritt: Klare Rollen-Konturen

Im Laufe der Erörterungen der Doppelspitze wird mir deutlich, dass ihre Arbeitsbereiche an vielen Punkten zu schwammig von einander abgegrenzt sind. Zuständigkeiten sind nicht klar geregelt und oft herrscht auch keine Eindeutigkeit darüber, wer wann worüber informiert werden soll. Um an diesen Stellen künftig ihr Konfliktpotenzial zu minimieren, lege ich den beiden nahe, hier für mehr Kontur und klare Absprachen zu sorgen.

Da beide im Moment sehr bewegt sind von ihrem inneren Geschehen, benenne ich diesen Punkt nur kurz und wir verabreden, dass ich ihn zu einem späteren Zeitpunkt wieder einbringe. Ein guter Zeitpunkt ist dafür in der Transferphase zum Ende hin. Mit diesem, vom üblichen Coaching-Vorgehen abweichenden Verfahren habe ich gute Erfahrungen gemacht. Üblich wäre, die Verantwortung für das, was sie wieder aufgreifen wollen, beim Klienten zu lassen.

Bei der späteren Bearbeitung dieses Punktes wechsele ich die Rolle vom Coach zur Fachberaterin. Bei der Vermittlung des Konzeptes der Gewaltfreien Kommunikation gehe ich vorübergehend in die Rolle der Trainerin. Den Wechsel benenne ich jeweils, manchmal verbinde ich ihn auch mit einer kurzen Pause. Da beim Coaching im Mittelstand immer wieder auch ganz praktische Themen angesprochen werden und Managementwissen oft auch nur in Ansätzen vorausgesetzt werden kann, bewege ich mich zwischen verschiedenen Beratungsformaten.

3. Arbeitsschritt – Konflikte strukturiert und nachhaltig lösen

Nachdem diese Themen Raum hatten, äußern beide den Wunsch, die konkrete Konfliktsituation mit dem strukturierten Vorgehen zu bearbeiten. Erinnern wir uns an diese Situation: Er arbeitet am Schreibtisch konzentriert ein Konzept aus und ist in Zahlen vertieft. Sie kommt wiederholt herein, um "mal eben" kurze oder auch längere Fragen mit ihm zu erörtern.

Die Stimmung ist zunächst entspannter, aber beide sind schnell wieder gereizt und überhäufen sich gegenseitig mit Vorwürfen. Er: „Ständig Du störst mich wegen der unwichtigsten Dinge!“ Sie: „Du vergräbst Dich hinter Deinen Akten. Nie hast Du Zeit.“

Zur Vorbereitung gebe ich den beiden fünf Fragen an die Hand, die jede Person für sich beantworten soll. Ich bitte sie, sich kurze, stichpunktartige Notizen zu machen und sich darüber noch nicht auszutauschen.

Konfliktbearbeitung - 5 Fragen zur Vorbereitung des Gesprächs

1. Wie sehe ich die Situation? (wahrnehmen und beschreiben – nicht werten oder interpretieren)
2. Welche Gefühle sind damit für mich verbunden?
3. Wie wünsche ich mir die Situation? (mein Bedürfnis, mein Interesse ist ...)
4. Was kann ich dazu beitragen?
5. Was wünsche ich mir von meinem Gegenüber?

An dieser Stelle ist es wichtig, genügend Zeit für die Erörterung der Fragen einzuplanen.

Die Methode ist zwar schlicht, aber dennoch nicht einfach umzusetzen. Sie erfordert starke Selbstreflexion über Gefühle, Bedürfnisse und wertfreie Kommunikation. Es geht darum, sich eine Haltung der Eigenverantwortlichkeit zu erarbeiten.

Das Paar wird nun damit konfrontiert, wie schnell Menschen in der Regel dazu neigen, mit Abwertung und Schuldzuweisung zu reagieren. Wenn sie dafür offen sind, habe ich gute Erfahrung mit dieser Methode gemacht, gerade im Doppelspitzen-Coaching von Ehepaaren, denen der Umgang mit beiderseitigen Gefühlen geläufiger ist.

Zu 1. Ich erläutere kurz die Unterschiede von Wahrnehmung und Interpretation. Beispiel: „Ich komme herein und sehe, Du bist mit der Buchhaltung befasst.“ wirkt ganz anders als „Du vergräbst Dich hinter Deinen Akten!“ Ich weise darauf hin, dass Wertungen oft in Begriffen stecken wie „Immer...“, „Nie ...“. Hilfreich ist auch die Vorstellung, man beschreibe die Situation wie mit der Kamera aufgenommen oder aus Helikoptersicht.

Vorteil des Vorgehens: Mein Gegenüber erfährt, dass ich ein Thema besprechen möchte, ohne sich sofort angegriffen zu fühlen. Jede Person erfährt von der anderen ihre oft guten Gründe des Verhaltens.

Zu 2. Die eigenen Gefühle auf den Punkt zu bringen ist nicht einfach. Zur Klärung hat sich in meiner Coaching-Praxis bewährt, auf die fünf Basisgefühle zu verweisen: Trauer, Wut, Freude, Lust, Schmerz. Die Gefühle im (Berufs)alltag werden meist differenzierter und abgestufter erlebt und dann auch entsprechend ausgedrückt. Die Basisgefühle bringen Klarheit und helfen, bei sich selbst zu bleiben. Statt: „Du würdigst mich herab!“ heißt es dann „Ich bin verärgert.“ (Basisgefühl Wut).

Vorteil des Vorgehens: Die Person übernimmt Verantwortung für ihre Gefühle, kann dem Gegenüber – je nach Beziehungskontext angepasst – mitteilen, wie es ihr geht und ihren Teil dazu beitragen, dass ihr Gegenüber sich in sie hineinversetzen kann.

Zu 3. Auch bei der Frage nach den eigenen Bedürfnissen und Interessen ist es hilfreich, zunächst auf die Basisbedürfnisse abzielen und von da aus zu differenzieren.

Im beruflichen Kontext liegen meist Bedürfnisse nach Anerkennung, Zugehörigkeit, Sicherheit oder Selbstentfaltung zugrunde. Ich orientiere mich an der sogenannten Bedürfnispyramide nach *Maslow*, nachzulesen z.B. bei *C. G. Boeree* (2006, S. 4ff).

Vorteil des Vorgehens: Die Person übernimmt die Verantwortung für die Erfüllung ihrer Bedürfnisse. Das setzt Kreativität frei, auch andere Wege zu finden, als das Gegenüber für die Erfüllung verantwortlich zu machen.

Zu 4. Dieser Punkt gehört nicht zum klassischen Vorgehen der Gewaltfreien Kommunikation, wie bei *Rosenberg* (2010, S. 213) zusammenfassend beschrieben. Ich habe ihn aufgenommen, weil er weg führt von Schuldzuweisungen und dazu anregt, Scheinkämpfe zu vermeiden.

Vorteil des Vorgehens: Wenn eine Person bereit ist, selbst etwas für die Lösung der Situation einzusetzen, erhöht das beim Gegenüber die Bereitschaft, konstruktiv mitzuwirken.

Zu 5. „Nimm Dir gefälligst Zeit für mich!“ ist wenig geeignet, eine gute Basis der Zusammenarbeit zu erwirken. „Bist Du bereit, Dir Zeit für mich zu nehmen?“, am besten noch gefolgt von konkreten Vorschlägen, die auch die Situation und Bedürfnislage des Gegenübers einschließen, klingt wesentlich einladender.

Vorteil des Vorgehens: Statt erneut Kampfatmosphäre zu erzeugen, lassen Bitten oder Wünsche Platz für eine eigene Entscheidung des Gesprächspartners und schaffen eine Atmosphäre des Verhandels.

Beim nächsten Treffen gehen wir gemeinsam die Fragen und Antworten durch. Meine Aufgabe ist weitestgehend moderierend. Ich orientiere mich an dem Leitfaden, den ich meinen Kunden anschließend auch als Handreichung zum Üben mitgebe. Hier im Wortlaut.

Strukturierung des Gesprächsablaufs

1. Jede Person bereitet sich anhand der fünf Fragen vor.
2. Rituellem Dialog zu jedem Punkt. Ggf. Redezeiten festlegen und kontrollieren (ein Küchenwecker hat sich bewährt).
3. Korrektur der Sichtweisen: Was sehe ich jetzt anders als vor unserem Dialog?
4. Verhandeln: Wie kann eine für uns beide tragfähige Lösung aussehen?

5. Einigung - zunächst probeweise - auf eine Lösung. Die Probephase ist wichtig, um zu überprüfen, ob die Lösung stimmig ist. Außerdem baut sie Widerstände ab, da das neue Vorgehen nicht endgültig ist.
6. Vereinbarung eines Auswertungsgesprächs nach beendigter Probezeit und ggf. Anpassung der Lösung.

Zunächst ist das Ehepaar etwas befangen, darauf bedacht, alles „richtig“ zu machen. Sie fühlen sich etwas gestört von der starken Strukturierung. Andererseits erleben sie das Verfahren auch als Halt gebend. Im weiteren Verlauf verflüchtigen sich die anfänglichen Schwierigkeiten und die Auseinandersetzung wird lebendig, die Begegnung offener und die Bereitschaft konstruktive Lösungen zu suchen, größer.

Es gelingt ihnen relativ gut, die Ebene der Gefühle und Bedürfnisse zu explorieren, da sie an die Themen aus den ersten Arbeitsschritten anknüpfen können.

Aus den Antworten wird deutlich:

Er fühlt sich gestört, weil sein Arbeitsfluss mehrfach unterbrochen wird. Er ist ärgerlich auf seine Frau. Mit Fokus auf ihn selber spürt er seinen unsicheren Boden im Unternehmen und sein Manko, sich für ihn passende Arbeitsbedingungen einzusetzen.

Sie fühlt sich abgeschoben und mit ihren Anliegen nicht ernst genommen. Als ich sie ermutige, nach dem dahinter liegenden Gefühl zu schauen entdeckt sie Trauer darüber, sich wertlos zu fühlen. Diese Trauer überdeckt sie dann unbewusst mit Aggression.

Beide erkennen die gegenseitige Abwehr ihrer Anerkennungsbedürfnisse und wie sie diese erfolgreich durch ihre Streits abwehren.

Ergebnisse

Durch dieses Vorgehen haben beide die Möglichkeit erhalten, ihr Gegenüber mit seinen berechtigten Interessen wahrzunehmen, statt sich von ihm angegriffen zu fühlen. Sie haben erlebt, wie schnell dies geschieht und wie sie zu den eigenen Verhaltensweisen Distanz nehmen können. Das Vorgehen weckt Verständnis für einander und ermöglicht, Verhaltensalternativen zu entwickeln. So kann die Doppelspitze auch andere Situationen, in denen sie sich emotional verhakt, besser erkennen. Sie besprechen zwei weitere konflikthafte Situationen mit meiner Moderation.

Anschließend können wir an praktischen Lösungen für ihre Situation arbeiten.

Lösungen:

- Die Doppelspitze richtet regelmäßig einmal im Monat einen Termin in entspannter Atmosphäre für strategische Gespräche ein.
- Im Tagesablauf verankern sie feste Besprechungszeiten morgens und vor der Mittagspause.
- Sie legen Ausnahmesituationen fest, in denen sie ihn außerhalb dieser Zeiten ansprechen kann.
- Die Aufgaben der Ehefrau bestehen darin, Spannung auszuhalten, wenn sie Themen nicht direkt ansprechen kann und ihre Eigenverantwortung stärker wahrzunehmen.
- Außerdem wird sie künftig anklopfen, wenn die Bürotür geschlossen ist und kurz fragen, ob sie stört.
- Aufgabe des Ehemannes ist es, eine Struktur zu akzeptieren, die festgelegte Zeiten für Absprachen enthält. Er erkennt für sich, dass es

wichtig ist, den Blick auch auf die Belange seiner Frau zu richten, auch wenn er dafür von seinem eigenen Rhythmus abweichen muss.

- Beide klären noch einmal genau ihre Aufgabenbereiche und grenzen diese verbindlich voneinander ab.

Umsetzung:

- Das Ehepaar probiert diese Neuerungen im gemeinsam geführten Unternehmen aus. In einer nachfolgenden Coaching-Sitzung regulieren wir einige Details nach. Nach einem halben Jahr berichten beide in der Abschluss-Sitzung, dass sie nun wesentlich besser mit ihren Konflikten umgehen können und die Lösungen sich als sehr hilfreich und praktikabel erweisen. Durch die Reflexion und die Auseinandersetzungen im Coaching-Prozess sind sie wieder in echten Kontakt gekommen und können konstruktiver zusammen arbeiten. Ihre Motivation ist gestiegen, sie berichten von frischem Schwung, auch in ihrem Privatleben.

Das Beispiel dieses Doppelspitzen-Coachings zeigt, wie verflochten oftmals die persönliche und die berufliche Ebene grade in Familienbetrieben sind. Unbewusst weiter gelebte Traditionen können zu Konflikten führen, deren Ursachen oft unerkannt bleiben, da jeder Beteiligte in seiner alten Rolle feststeckt. Solange die Motive nicht ergründet werden, kann trotz aller guten Vorsätze keine dauerhafte Veränderung stattfinden.

Als Coach braucht es ein hohes Maß an psychologischem Wissen und Geschick für die Handhabung dieser oft sehr persönlichen Dynamik; dazu Kenntnis über die Wirkweisen der Funktionen in den Strukturen von Familienbetrieben. Zudem ist die Bereitschaft erforderlich, das jeweils passende Wissen zu vermitteln und die dazu notwendige Flexibilität des Rollenwechsels.

Literaturverzeichnis

Boeree, C.George (2006) *Persönlichkeitstheorien: Abraham Maslow*, Shippensburg

Glasl, Friedrich (1980). *Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, Bern

Haubl, Rolf / Dasel, Bettina (2006). *Familiendynamik in Familienunternehmen: Warum sollten Töchter nicht erste Wahl sein? - Abschlussbericht des ersten Projektabschnitts*. Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Frankfurt a. M.

Mollbach, Achim (2007). Funktionsorientiertes Coaching von Unternehmensführern mittlerer Unternehmen – Anforderungen an den Coach. In A. Schreyögg, Ch. J. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Konzepte des Coaching*, Wiesbaden

Obmann, Claudia (2012). *Starke Spitzen*. Das Portal von Handelsblatt und WirtschaftsWoche, 03.12.2012

Rosenberg, Marshall B. (2010). *Gewaltfreie Kommunikation*, Paderborn

Von Schlippe, Arist / Rüsen, Tom (2007). Beratung von Familienunternehmen an Wendepunkten. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 14 (4)

Von Schlippe, Arist / Rösen, Tom / Groth, Torsten (Hrsg.) (2009). *Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens*, Köln

Schreyögg, Astrid (2005). Coaching von Doppelspitzen – Wann sind Formen von Mediation zu integrieren? *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 12 (3)

Simon, Fritz B. (Hrsg.) (2002). *Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft*, Heidelberg

Autorin:

Birgitta Fildhaut, Diplom Sozialwissenschaftlerin, fildhaut – consult, Coaching und Organisationsentwicklung, speziell für kleinere Unternehmen im Mittelstand und Selbständige sowie im Sozial- und Gesundheitsbereich. Schwerpunkte: Konflikte, Rollenfindung, Berufsweg-Entscheidungen.

Anschrift: Oberstraße 54, 42107 Wuppertal

Email: mail@fildhaut-consult.de

www.fildhaut-consult.de

Erschienen in:

„Organisationsberatung Supervision Coaching“ Band 20, Heft 3/2013,

Hauptbeitrag zum Themenschwerpunkt „Coaching im Mittelstand“.

Herausgegeben von Dr. Astrid Schreyögg im Springer VS Wissenschaftsverlag, Wiesbaden.

DOI 10.1007/s11613-013-0333-1