

## am puls – einige Gedanken – im Austausch mit Ihnen

am puls sein bedeutet, am Puls der Zeit zu sein, am Puls des Geschehens zu sein, am eigenen Puls zu sein. Das am puls von neuen Ideen, von Gedanken, von Gefühlen zu empfinden. am puls des Austausches, der Kommunikation, der Auseinandersetzung, des Diskurses, des Konsenses, der Meinungsvielfalt der freien Worte zu sein. am puls heißt beteiligt zu sein, lebendig zu sein, am eigenen Leben, an den eigenen Zielen. am puls ist, modern zu sein, heute zu sein, informiert zu sein, aktuell zu sein. am puls, ein Synonym von Mut zum Risiko: dem Risiko, sich mit seiner Position, Meinung oder Überzeugung offen mit den Meinungen, Standpunkten oder Überzeugungen von anderen auseinanderzusetzen. am puls der Organisationsentwicklung, der Personalentwicklung, der Führungs- und Managemententwicklung.

Seit längerem sind mir die Kommunikationskontakte mit Ihnen nicht mehr ausreichend. Daraus entstand die Inspiration zu am puls. Ich wünsche mir mit Ihnen über diese Art der freien Kommunikation einen kontinuierlichen und anregenden Austausch viermal in jedem Jahr. Unsere Beiträge, Anregungen, Ansätze sollen als Impulse zur Reflexion Ihrer Führungs- und Beratungsarbeit beitragen. Diese Anstöße in Beiträgen, Sprüchen und Bildern geben Ihnen die Möglichkeit, am puls, wo auch immer dies für Sie sein mag, zu sein und zu bleiben.

Sonja Herzog-Lang,  
Betriebspädagogin,  
selbständig tätig  
als Beraterin im  
Bereich Personal-  
und Organisa-  
tionsentwicklung  
von mittelstän-  
dischen Unter-  
nehmen



## Den Unternehmenserfolg gestalten

### Die neuen Aufgaben einer Führungskraft

von Sonja Herzog-Lang, Betriebspädagogin, Hannover

Besonders in einer rezessiven Wirtschaftslage ist die Frage nach der »richtigen« Führungskraft groß. Noch immer besteht die Hoffnung, allgemeingültige Normen und Regeln oder gar Rezepte zu finden, um die bestehende Komplexität und die daraus resultierende Unsicherheit bei der Unternehmensführung in den Griff zu bekommen.

Ich meine, daß sich die Aufgaben von Unternehmern wie Führungskräften stark verlagert haben. Wenn früher ein guter Fachmann zum sauberen Abwickeln administrativer Vorgänge mit Amtsautorität genügt hat, so sind heute und künftig strategische, soziale und persönliche Kompetenzen weitaus mehr entscheidend.

### Mit strategischer Kompetenz sicher in die Zukunft

Das heißt: Blick nach vorn, Visionen als besondere Triebkräfte der unternehmerischen Handlung entwickeln. Mit der Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge und dynamische Vorgänge zu verstehen, werden die Konsequenzen daraus zur Handlung führen. Was müssen Sie heute tun, damit Sie Aufgaben auch in der Zukunft erfüllen können? Wie können Sie die notwendige Infrastruktur und Ressourcen mit geringstmöglichem Aufwand sicherstellen<sup>1)</sup>?

### Mit sozialer und persönlicher Kompetenz Menschen führen

Menschen führen erfordert eine bewußte Lebensstrategie, die sich auf die Überzeugung stützt, daß Klarheit in Aufgaben, Zielvereinbarungen, der Kontrolle der Zielerreichung, in der Auseinandersetzung und in der Konfliktbearbeitung beiträgt zur Erfüllung von Aufgaben und Zielen, zur Stärkung der Zusammenarbeit und der Entwicklung der Persönlichkeit.

Erfolgreich ist, wer die Fähigkeit hat, mit Menschen umzugehen, nicht nur mit Einzelpersonen, sondern auch mit vielen Menschen in Teams und Gruppen, in all den Spannungsfeldern, wie sie in der betrieblichen Praxis, in Management-Konferenzen, in Projekten oder in einer Betriebsversammlung entstehen können.

Die Devise heißt Prioritäten setzen, und Intuition ist gefragt! »Gutes Witterungsvermögen zählt heute mehr als analytische Kraft! Denn wer zu lange analysiert, kommt ganz einfach zu spät«<sup>2)</sup>.

### Den Wandel managen – organisatorisch und persönlich

Durch Koordination des Tagesgeschäftes, der Projektarbeit, der sorgfältigen Beratung bei Meinungsverschiedenheiten und Konfliktsituationen, der Sicherstellung der

Aus strategischer, sozialer und persönlicher Kompetenz erwachsen der Führungs-Persönlichkeit Handlungsformen, die für die Gestaltung des intensiven Wandels erforderlich sind.



Unternehmens-Strukturen – Strukturen in der Natur

Kommunikation nach innen und außen wird kontinuierlicher organisatorischer Wandel gestaltet. Dies führt zu praktizierter und umfassender Meinungs-, Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit bei den Menschen im Unternehmen. Die Selbstentwicklung muß jedoch bei jedem selbst beginnen. Denn: Wer andere bewegen will, darf selbst nicht sitzen bleiben.

<sup>1)</sup> vgl. *Chance Management, Doppler/Lauterburg, S. 52ff., Campus Verlag 1994*  
<sup>2)</sup> Peter F. Drucker in *Chance Management, S. 61*

Der Erfolg des Unternehmens wächst mit der Nutzung der Individualität der darin arbeitenden Menschen, mit deren einmaligen Potentialen und Kräften. Das Besondere, das Subjektive, die Differenzierung, der Unterschied gibt dem Unternehmen, der Führungskraft das Profil, das Selbst-Bewußtsein und die Identität, und die Kunden bekommen Leistungen nach einem besonderen Profil und keine Einheitsangebote.



*Wir sind nicht in der Lage, die Windrichtung zu ändern, aber wir können die Segel setzen.*

Seneca

*Ich will unter keinen Umständen ein Allerweltsmensch sein. Ich habe ein Recht darauf, aus dem Rahmen zu fallen – wenn ich es kann. Ich wünsche mir Chancen, nicht Sicherheiten. Ich will kein ausgehaltener Bürger sein, gedemütigt und abgestumpft, weil der Staat für mich sorgt. Ich will dem Risiko begegnen, mich nach etwas sehnen und es verwirklichen, Schiffbruch erleiden und Erfolge haben. Ich lehne es ab, mir den eigenen Anspruch mit einem Trinkgeld abkaufen zu lassen. Lieber will ich den Schwierigkeiten des Lebens entgegentreten, als ein gesichertes Dasein führen; lieber die gespannte Erregung des eigenen Erfolgs, statt die dumpfe Ruhe Utopiens. Ich will weder meine Freiheit gegen Wohltaten hergeben, noch meine Menschenwürde gegen milde Gaben. Ich habe gelernt, selbst für mich zu denken und zu handeln, der Welt gerade ins Gesicht zu sehen und zu bekennen, dies ist mein Werk. Das alles ist gemeint, wenn wir sagen: Ich bin ein freier Mensch.*  
 ALBERT SCHWEIZER

## Zwischen den Generationen

### Koordinations-Strukturen und Übergangsmanagement in Familien-Unternehmen

von Dr. Kuno Sohm, Organisationsberater, Dornbirn, Österreich

Familien-Unternehmen sind der Normalfall von Eigentümerschaft an Unternehmen: Es wird geschätzt, daß drei Viertel aller Unternehmen der Volkswirtschaft Familienunternehmen sind<sup>1)</sup>. Wird die Dauer des Bestandes betrachtet, schaffen nur 50% der Familienunternehmen den Übergang in die zweite Generation, lediglich 3-4% jenen in die dritte Generation.

Es ist daher verständlich, daß das Thema »Einfluß der Familie« auf die Führung des Unternehmens und das Thema »Übergang von Kapital und Management« oder die Nachfolge (ein Ausdruck des Pioniers?) ständig im Bewußtsein von Familie und Unternehmen ist.

#### Der Einfluß der Familie oder: Wie organisieren wir gemeinsame Gespräche?

Abgesehen vom Kapitalstimmrecht, das gesetzlich geregelt ist, geht es mir hier vor allem um den formellen Einfluß der Familie auf die Unternehmensführung. Wenn Familien-

mitglieder zugleich in der Unternehmensführung tätig sind, ist diesen Personen der Einfluß über die Funktion möglich. Unter der Annahme, daß der Einfluß der informellen Kräfte, wie die Ehepartner, die Brüder, Schwestern, Onkel usw., oft in den Rollen als Steigbügelhalter für die von Ihnen bevorzugten oder designierten Nachfolger, als ewig kritisierender Besserwisser, als Friedensstifter, als Vermittlerin in Konfliktsituationen, als Ratgeberin beim Mittagstisch (vgl. Zucker/Borwick, a.a.O.) geschieht, wäre es überlegenswert, unter der Wahrung von klaren Grenzen zwischen Familie und Management Koordinationsstrukturen einzurichten, damit der oft diffuse Einfluß eher an die besprechbare Oberfläche kommen kann.

Diese zu bildenden Strukturen können dabei vor allem der gegenseitigen Information und Vertrauensbildung dienen. Sie können Familiendiskurse, monatliche oder vierteljährliche Familien-Unternehmensgespräche heißen. Teilnehmer

wären die Manager und die Familienmitglieder gemeinsam mit einer neutralen Moderatorin.

#### Das Übergangsmanagement

Der Generationsübergang bedeutet – wie oben erwähnt – eine besondere Klippe im Leben eines Familienunternehmens. Die ältere Generation will eigentlich oder tatsächlich bleiben. Sie hat oft ein erfolgreiches Unternehmen (mit!) aufgebaut oder weiterentwickelt und kämpft darum, wie ihre Erfolgsfaktoren erhalten bzw. tradiert werden können. Dazu kommt eine große Skepsis über die Fähigkeiten der nächsten Generation (»Die Hochschule ist eine Sache, die tägliche Erfahrung eine andere«, ist ein oft gehörter Ausspruch des Pioniers).

Die jüngere Generation sieht bereits einige Regeln oder Themen, die verändert oder bearbeitet werden müssen. Seelisch schwankt sie häufig zwischen allzu großem Respekt gegenüber »den Alten« und einer Ungeduld, endlich ihre Träume und

*Zwischen Familie und Unternehmen gilt es, eine Gesprächsbrücke zu bauen, um die oft größte Klippe, den Generationsübergang, leichter zu schaffen.*

Standpunkte verwirklichen zu können. Dazu kommt das manchmal verdrängte Thema: Was ist die eigene Berufung? Welches Leben will gelebt werden? Nachfolger zu sein oder sich zu gestatten, einen eigenen Weg zu gehen? Ich erinnere mich an einen Unternehmer der dritten Generation, der kurz vor der Übernahme des Unternehmens durch ein von der Bank eingesetztes Management bekannte, einmal den Berufswunsch Arzt gehabt zu haben.

Aus persönlicher Erfahrung weiß ich, daß es sinnvoll ist, diesen Prozeß des Übergangs mit einem außenstehenden neutralen Dritten zu gestalten und nicht (nur) durch einen juristischen oder steuerlichen Akt zu besiegeln. Ich erlebte in einem Unternehmen einen mehrere Jahre dauernden Prozeß, bis gegenseitige Vorurteile zwischen den Generationen abgebaut werden konnten, bis klar war, welche Nachfolger für oberste Managementpositionen fähig und bereit waren, bis bei den Senioren das Vertrauen in die Fähigkeiten der Nachfolger entwickelt war und

der Zeitpunkt reifte, sich zurückzuziehen. Eine wichtige Herausforderung an die Beraterhaltung war dabei stets, Respekt und Neutralität vor den Anliegen beider Seiten zu wahren<sup>2)</sup>. Inzwischen werde ich nur noch ein- bis zweimal im Jahr zur Moderation von ein- bis zweitägigen Gesellschafterversammlungen eingeladen. Diese Tagungen dienen insbesondere der Aussprache, der gegenseitigen Information und der Reflexion. Bei einer Tagung wird, noch als Merkmal des Übergangsmanage-

ment-Prozesses, die Geschäftsführung für das kommende Jahr bestellt.

Eine zukünftige Perspektive für die Beratung von Familien-Unternehmen wird aus unserer Sicht sein, daß wir nach Möglichkeit Unternehmensberatung in bezug auf Themen, wie oben erwähnt, in Co-Beratung mit Ehe- und Familienberatung kombinieren, weil oft dann erst ganzheitliche Lösungen realistisch sind und beim Klienten kein Ausweichen auf die jeweils andere Beratung unterstützt wird.

<sup>1)</sup> vgl. Zucker B./Borwick B., *Die Beziehung Familie – Unternehmen*, in: *Managerie*, 1. Jahrbuch zum Systemischen Denken und Handeln im Management, Carl Auer Verlag, Heidelberg 1992  
<sup>2)</sup> vgl. Sohm K., *Die Neutralität in der Beratung*, in: *Vermutungen – Jahrespublikation 1991 des Management Center Vorarlberg*, S. 78 ff



## Konflikte im Unternehmen – lästige Erscheinungen oder Chancen?

### Eine Anregung zur Selbstreflexion

von Erna Grafmüller, Supervisorin, Straubenhardt

»Es sind nicht die Dinge und Ereignisse, die uns beunruhigen und stören, sondern die Bedeutung, die wir ihnen geben.« Diese Aussage des griechischen Philosophen Epiktet hat an Aktualität nichts eingebüßt, sie ist für die Frage des Umgangs mit Konflikten von ungebrochener Bedeutung.

Als Supervisorin und Trainerin für Führungskräfte im Non-Profit-Bereich führe ich Workshops zum Thema »Konstruktiver Umgang mit Konflikten« durch.

### Was fällt Ihnen ein, wenn Sie an »Konflikt« denken?

Dies ist die Einstiegsfrage in das Thema. Und dann nennen die TeilnehmerInnen Begriffe wie Streit, Verletzung, Verlierer, Gewinner, Ohnmacht, Krieg, Aggression, Wut, Auseinandersetzung, Kränkung, besseres Verstehen, Versöhnen.

Es bedarf keiner langen Betrachtung der Wörter, um festzustellen,

daß der überwiegende Teil der genannten Begriffe negativ besetzte Begriffe sind. Ich denke nicht, daß diese TeilnehmerInnen eine Ausnahme sind – sie sind mit ihren Bewertungen vielmehr die Regel. Dies gilt m. E. nicht nur für den Non-Profit-Bereich, sondern läßt sich auch auf Profit-Unternehmen übertragen.

### Welche Annahmen lassen sich aus diesem kurzen Arbeitsschritt ableiten?

- Die Bewertung von Konflikten ist eine denkbar schlechte Voraussetzung für einen »konstruktiven Umgang« damit.
- Die Vermutung liegt nahe, daß die TeilnehmerInnen wenig positive Erfahrungen im Konfliktfall gemacht haben.
- Hat jemand durch die eigene Sozialisation für den heutigen Führungsalltag hilfreiche Konfliktmanagementfähigkeiten erworben?

- Konflikte, die negativ bewertet sind, werden am Arbeitsplatz eher ignoriert, zugedeckt oder mit vorschnellen Schein-Lösungen (scheinbar) aus der Welt geschafft.

Somit ist es eine erste wichtige Aufgabe im Training, die Bewertungen, Erfahrungen und Tabuisierung von Konflikten herauszufinden, zu klären, bewußt zu machen.

### Mit Konflikten aktiv und konstruktiv umgehen

Nachdem Veränderungen und Wandel begleitet sind von Konflikten, sind die Führungskräfte in Unternehmen mehr denn je gefordert, mit Konflikten aktiv und konstruktiv umzugehen. Das Unternehmen der Zukunft ist angewiesen auf die vielfältigen Anregungen, Ideen und Vorstellungen der MitarbeiterInnen. Viel zu viele Talente und Potentiale schlummern im Verborgenen und bleiben ungenutzt für den unternehmerischen Erfolg.

*Führungskräfte sind gefordert, Konflikte managen zu können, um alle Ressourcen für den unternehmerischen Erfolg zu sichern.*

Führungskräfte sind hier gefordert, in ihrer Arbeit neue Prioritäten zu setzen und sich neue Fähigkeiten und Führungsgrundsätze zu erarbeiten, um Konflikte managen zu können. Ignoranz, mißtrauisches Beäugen, Verschieben und Verdrängen von Konflikten sind für den Unternehmererfolg kontraproduktive Verhaltensweisen.

Wer Konflikte als Chance begreifen lernt und auf ein entsprechendes Verhaltensrepertoire bei anstehenden Konfliktmanagementaufgaben zurückgreifen kann, ist für die Zukunft gut gerüstet.

Dabei gilt es Abschied zu nehmen von so manchem Vorurteil, dem heimlichen Wunsch nach immerwährender Harmonie und dem Glauben, Konflikte könnten auf der rein sachlichen Ebene gelöst werden.

Wer durch konstruktive Konfliktbewältigung mithelfen will, daß die Kräfte von MitarbeiterInnen dem Unternehmen voll zur Verfügung gestellt werden, tut gut daran, seine eigenen Bewertungen zu überprüfen. Eine aufrichtige Selbsteinschätzung kann individuelle Stärken und Schwächen sichtbar machen und erforderliche Lernschritte einleiten. Dazu können folgende Fragen dienen:

- Werden Sie aktiv, neugierig oder eher abwartend oder abwehrend in einer Konfliktsituation?
- Haben Sie das Bedürfnis, Handlungen, Ziele, Vorstellungen, Werte der Beteiligten zu verstehen?
- Welche Bedeutung hat für Sie die uneingeschränkte Achtung vor dem Anliegen des anderen auch in einer Konfliktsituation?
- Wie gut gelingt es Ihnen, eigene Positionen zu vertreten?
- Welche Verhaltensweisen erleichtern Ihnen die Klärung und welche führen eher zu Blockaden?

Vielleicht können Sie bei der Reflexion Ihres Konfliktverhaltens eine erweiterte Handlungs- und Sichtweise für zukünftige Konfliktsituationen erkennen.

**Der Irrtum, daß Menschen sich verstehen, nur weil sie die gleichen Worte gebrauchen, ist sehr verbreitet.**

Richard Bandler

## Unser Angebot 1995

Unsere speziellen Beratungsfelder sind:

- **Organisationsentwicklungs(OE)-Beratung:** Initiieren, Planen und Begleiten von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen in Unternehmen
- **Nachfolge in Familienbetrieben**
- **Führungskräfte-Entwicklung:** Führung als Prozeß
- **Personalauswahl und Personal-Entwicklung ist OE**
- **Leitung von Situationsklärungs- und Standortbestimmungs-Beratungen**
- **Moderation von Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen**
- **Individual-Coaching von Führungskräften**

### Seminare

#### Konfliktmanagement

»Kopf aus dem Sand bei auftretenden Konflikten«

26.-28. April

6.-8. November

Sonja Herzog-Lang und Dr. Kuno Sohm

#### Gestalten und Entwickeln von Strukturen in Unternehmen

»Über das Unsichtbare in Organisationen«

15.-17. November

Sonja Herzog-Lang und Werner Moll

#### am puls

»Ein außergewöhnliches Persönlichkeitsentwicklungsseminar für Führungskräfte«

9.-13. Oktober

Sonja Herzog-Lang und Dr. Kuno Sohm



Impressum  
Herausgeber: Sonja Herzog-Lang + Partner  
Beratung für Organisations- und Personalentwicklung  
Verlegerin: Sonja Herzog-Lang, Bodekerstraße 84  
D-30164 Hannover, Tel. 0511/39075-59, Fax 48  
Druck: Movimento Druck, Berlin  
Gestaltung: Anna Bakalovic und Greta Krötz  
Erscheinungsw.: Viertelj. gedruckt auf 100% Altp.

Grundlegende Richtung: Informationen über Management- und Unternehmensentwicklung. Im Sinne der Gleichberechtigung wählen wir die weibliche und männliche Schreibform im Wechsel.  
Nummer H 25926

### Vortragsreihe

Auch dieses Jahr gestalten wir eine fachübergreifende Vortrags- und Diskussionsreihe gemeinsam mit unserem Kooperations-Partner Dr. Schmidt-Wilke + Partner, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung

#### Schenken und Vererben

»Früh verschenkt ist doppelt gewonnen«  
Gestaltungsmöglichkeiten für Unternehmer und Privatpersonen  
28. Februar, 17.30 Uhr  
Dr. Hans-Jürgen Schmidt-Wilke

#### Konfliktmanagement heute

Vom Nutzen von Konflikten  
11. April, 17.30 Uhr  
Sonja Herzog-Lang

#### Gestalten und Entwickeln von Strukturen in Unternehmen

Beeinflussungsvarianten kennenlernen  
Ein methodischer Ansatz stellt sich vor  
30. Mai, 17.30 Uhr  
Werner Moll und Sonja Herzog-Lang

#### Vorsorge- und Vermögens-Gestaltung

Steuerliche Aspekte und Inflationsgesichtspunkte  
5. September, 17.30 Uhr  
Franz-Josef Bettels

#### Familienunternehmen

Auslauf- oder Erfolgsmodell?  
Das Übergangsmanagement  
25. Oktober, 17.30 Uhr  
Dr. Kuno Sohm

#### Familienunternehmen

Nachfolgethematik auf der steuerlichen und rechtlichen Ebene  
28. November, 17.30 Uhr  
Dr. Hans-Jürgen Schmidt-Wilke

### Kompakt-Workshops 1995 halbtägig

**Rund um die Pflegesätze 1995**  
Rechtlich und wirtschaftlich erfolgreich sein  
9. März  
Helmut König

**Betriebliche Altersversorgung als innovative Form der Personalpolitik in sozialen Einrichtungen**  
7. September  
Helmut König