

Supervision eines Familienbetriebs

Birgit Dissertori und Thomas Hegemann

Zusammenfassung

Dieser Beitrag beschreibt einen Supervisionsprozess für einen Familienbetrieb im Gastgewerbe. Der Prozess bewegt sich im Grenzbereich zwischen Supervision, Organisationsberatung und Familientherapie. Es werden die Interaktionen zwischen den Dynamiken eines Betriebs und denen einer Familien aufgezeigt. Anschaulich wird die Notwendigkeit für Supervisoren, sorgfältig auf Kontexte zu achten und kritische Kippunkte in den beobachtbaren Mustern für Veränderungen zu nutzen

Schlagwörter

Familienbetrieb – Rollenklärung – Generationenbeziehung – Musterveränderung – Setting

Summary

Supervision of a family business

This article describes a supervision process for a family business in the hospitality industry. The process moves between the realms of supervision, organizational counselling, and family therapy. The interactions between business and family dynamics are highlighted. The need for supervisors to pay careful attention to contexts and use of critical tipping points in the observable patterns of interaction in order to facilitate change becomes obvious.

Keywords

family business – role clarification – intergenerational relationships – changing patterns – settings

1 Einleitung

In diesem Beitrag geht es um die Begleitung eines Familienbetriebs im Hotel- und Gaststättenbereich. Das Eigentümerhepaar, Herr und Frau Koch, hatten um Supervision angefragt, da für sie Übergabe an die nächste Generation anstehe. Den Kontakt hatte Frau Koch aufgenommen. Als Sozialarbeiterin war sie mit dem Format der Supervision vertraut und wollte diese Unterstützung, um für ihren Betrieb, aber vor allem für ihre Kinder, eine gute Zukunft zu si-

chern. Aktueller Anlass war eine sich immer weiter zuspitzende Konfliktsituation zwischen Herrn Koch und seinem ältesten Sohn Florian (25), der zusammen mit den Eltern den Betrieb führte. Zur Familie gehörte auch der jüngere Sohn Daniel (18), der bei Beratungsbeginn kurz vor dem Abitur stand und zu diesem Zeitpunkt kein Interesse an einer Mitarbeit im Familienbetrieb hatte.

2 Der Unternehmenskontext

Herr Koch hatte als junger Mann eine kleine Ortsgaststätte im Alpenvorland geerbt und diese zusammen mit seiner Frau in 30 Jahren zu einem renommierten Hotel mit mittlerweile über 60 MitarbeiterInnen ausgebaut. Florian (25) war nach Abschluss der Hotelfachschule in den elterlichen Betrieb eingestiegen.

Frau Koch organisierte im Hotel verschiedene Kunst- und Meditationskurse sowie Exkursionen in die Umgebung, die sie teilweise persönlich leitete. Als eine ihrer Hauptaufgaben sah sie die Bewältigung konflikthafter Situationen zwischen Belegschaft und Familie, zwischen den Mitarbeiter:innen und innerhalb der Familie an. Während Herr Koch seine Stärken in der Planung und der Entwicklung von strategischen Visionen hatte, hatte sie in der Vergangenheit die Aufgaben der Umsetzung und der Konsolidierung übernommen, die sie zunehmend an Florian abgab. Trotz aller Anspannungen funktionierte die Arbeitsteilung gut; auch die Corona-Epidemie hatte das Haus gut überstanden.

3 Familiäre Dynamiken

Zu Beginn der Beratung stellte sich folgende familiäre Situation dar: Herr Koch war in starkem Maße in das soziale Leben der Umgebung eingebunden. Er verbrachte viel Zeit in Sport- und anderen Vereinen, hatte einen großen Freundes- und Bekanntenkreis und ein großes Netzwerk politischer und ökonomischer Beziehungen, von dem die Entwicklung des Betriebs durchaus profitierte – allerdings auf Kosten seiner Anwesenheit in der Familie, die nur bedingt Einblick darin hatte, mit wem er seine Zeit verbrachte. Die mangelnde Präsenz von Herrn Koch hatte immer schon zu Konflikten mit seiner Frau und seinen Söhnen geführt, die aber in den letzten Monaten immer heftiger geworden waren.

In Familienbetrieben darf nicht vergessen werden, dass die Familienmitglieder sehr unterschiedliche Rollen einnehmen. So ist der Chef und Inhaber des Hotels auch Ehemann und Vater. Schwierigkeiten in der Partnerschaft haben daher immer Auswirkungen auf die Beziehungen zur nächsten Generation, aber auch auf die Abläufe im Betrieb. Herr Koch hatte immer wieder Affären mit anderen Frauen, die von den Söhnen als zunehmend peinlich und störend bezeichnet wurden. Neben

der Ablehnung des Vaters schwand aber auch ihr Verständnis für die Mutter, die die Eskapaden ihres Mannes immer wieder akzeptierte. Eine Trennung wurde von ihr durchaus mehrfach erwogen, aber aus Verantwortungsgefühl für den Betrieb immer wieder verschoben. Frau Koch betonte auch, dass sie bei einer Trennung das Erbe der Kinder in Gefahr sehe – ein Risiko, das sie auf alle Fälle vermeiden wolle.

Florian, dessen Partnerin als Angestellte im öffentlichen Dienst arbeitete, hatte seit einigen Jahren immer mehr Aufgaben von seiner Mutter übernommen. Er legte großen Wert auf Klarheit und Transparenz und bevorzugte einen ganz anderen Führungsstil als sein Vater, der Entscheidungen eher spontan und im Alleingang traf und durchsetzte.

Florian forderte die Einführung strukturierter Sitzungen mit den Mitarbeitern, die Einsetzung verschiedener Teams mit jeweils eigenen Leitungskräften, und die Schaffung von Arbeitsstrukturen zur Gewährleistung reibungsloser Abläufe im Hotelbetrieb. Mit diesen Vorstellungen stieß er bei seinem Vater, der seit 30 Jahren eine sehr intuitive Führung praktizierte, auf großen Widerstand.

Verdeckt tauchte auch ein Konkurrenzthema mit dem Bruder auf. Florian äußerte zwar zaghaft, aber dennoch klar, dass er es unfair fände, dass sein jüngerer Bruder in seinen beruflichen Entscheidungen völlig frei sei, während er immer zu hören bekomme: »Du musst uns im Betrieb helfen!« Nach Daniels eigenen Angaben war seine Unterstützung tatsächlich selten gefragt. Zudem betonten beide Elternteile, dass Daniel schon als Kleinkind nicht so belastbar gewesen sei, zudem sei es in der Schule bis heute immer wieder problematisch gewesen.

4 Ablauf der Supervision

Die erste von fünf Supervisionssitzungen, die im Laufe von 10 Monaten abgehalten wurden, fand mit Herrn und Frau Koch sowie ihrem Sohn Florian statt. Daniel ließ sich entschuldigen, da er mit dem Betrieb nichts zu tun haben wolle. In dieser Sitzung ging es uns zuerst einmal darum, das Vertrauen von Herrn Koch zu gewinnen, der deutlich zu verstehen gab, dass er von externer Beratung gar nichts halte und nur dabei sei, weil seine Frau und sein Sohn ihn gedrängt hätten und auch mit Drohungen arbeiten würden, die Zusammenarbeit mit ihm zu beenden.

Zirkuläre Komplimente-Runden und das Sammeln von Ressourcen half zu Anfang, eine Basis des Vertrauens aufzubauen. Herr Koch sagte am Ende der Sitzung immerhin, dass es vielleicht doch Sinn mache, miteinander zu reden.

Wir verzichteten zunächst darauf, auf die familiären Beziehungsthemen einzugehen und boten stattdessen einen systemischen Blick auf den Betrieb an. Schnell wurde deutlich, dass dessen gute Zukunft ein Thema war, das alle einte. Mit einer Zeitleiste visualisierten wir die im Laufe der Zeit aufgetretenen Herausforderungen, die vorhandenen Ressourcen und die eingetretenen Erfolge.

Dass die verschiedenen Kompetenzen sowohl im visionären Denken und mutigen Entscheiden von Seiten Herrn Kochs und die sehr konsequent umsetzende, kommunikative und wertschätzende Art von Frau Koch das Erfolgsrezept des Unternehmens waren, darin waren sich alle einig. Das so entstandene Bild löste bei allen Dreien ein Stück Stolz aus.

Nach dieser Betrachtung konnte Herr Koch zugestehen, dass die Größe des Betriebes jetzt wohl andere Arbeitsabläufe benötige und Florian mit seiner stetigen Forderung nach mehr Strukturen und Rollenklarheiten vielleicht recht habe. Diese Botschaft schien bei Florian die Hoffnung zu wecken, dass ein gemeinsamer Prozess dazu beitragen könnte, die von ihm gewünschte Klarheit herzustellen. Auch Frau Koch äußerte sich sehr zufrieden, dass es endlich einmal möglich war, ein Gespräch über mehrere Stunden ohne abwertende Äußerungen und konflikthafte Sticheleien hinzukriegen.

So konnten sich alle drei darauf einigen, weitere Treffen in zweimonatlichem Abstand mit dem mittelfristigen Ziel abzuhalten, ein strukturiertes Management im Betrieb einzuführen und zu stärken und die Rollen und Verantwortlichkeiten der mitarbeitenden Familienmitglieder zu präzisieren.

Bei den folgenden drei Treffen, die im selben Setting stattfanden, wurde der Fokus vor allem auf die Unternehmensstruktur und die Prozessarchitektur gelegt. Teamzusammenstellungen und Leitungsverantwortlichkeiten konnten festgelegt und Aufgabenbeschreibungen für Teamleitungen und Schlüsselpositionen erstellt werden. Das alles ging sehr schnell vonstatten, weil Florian immer gründlich vorbereitet war und zwischen den Treffen zusammen mit seiner Mutter alle getroffenen Vereinbarungen umsetzte. So ist es gelungen, alle Prozesse samt Schnittstellen zu definieren und ein System zu entwickeln, das den Mitarbeiter:innen gut ermöglichte, Abläufe zu verstehen, Schnittstellen zu händeln und damit reibungsloser zu arbeiten. Am Ende dieser Einheiten wurde von Florian ein Dokument mit dem Titel »Prozessnavigationssystem für unser Hotel« dazu erstellt. In diesen Treffen waren von unserer Seite Moderationen mit klaren Fragestellungen, Zusammenfassungen und gute Fotoprotokolle hilfreich.

Allerdings stellte sich, je weiter die gemeinsame Arbeit fortschritt, immer mehr heraus, dass Herr Koch zwar zu den Sitzungen kam, aber wenig bis keine Unterstützung für die Umsetzung der Pläne anbot. Beim dritten Treffen eskalierte die Situation, als er meinte, dass er das alles ohnehin nur für Florian mache und immer mehr daran zweifle, ob die Supervision wirklich etwas bringe.

Wir beendeten diese Sitzung mit dem Angebot, die ständigen Reibereien zwischen Vater und Sohn in einem separaten Rahmen zu bearbeiten, wozu sich beide einverstanden erklärten.

Als Setting für die Treffen zwischen Vater und Sohn schlugen wir vor, kurze Wanderungen durchzuführen, was sich sehr bewährte. Um ungestört an den Themen der beiden zu arbeiten, war es zum einen wichtig, den Betrieb zu ver-

lassen, des Weiteren war es für beide auch einfacher, in dieser lockeren Atmosphäre wichtige Punkte anzusprechen. Zu Beginn führten wir eine Aufstellung mit dem Riemann-Thomann-Modell¹ durch, das vier gegensätzliche Grundausrichtungen des Menschen (Nähe, Distanz, Dauer, Wechsel) als maßgebend für das aktuelle Kommunikations- und Beziehungsverhalten betrachtet. Damit konnten die Unterschiedlichkeiten der beiden sehr gut herausgearbeitet werden. Herr Koch ordnete sich ganz klar der Nähe und dem Wechsel zu, Florian hingegen stand eindeutig bei der Dauer und ziemlich genau in der Mitte zwischen Nähe und Distanz. In zirkulären Fragestellungen mit klaren Gesprächsregeln, um beispielsweise Herrn Kochs Redefluss zu begrenzen, konnten viele Themen, etwa den Umgang mit Mitarbeiter:innen, aber auch Fragen zu künftigen Investitionen besprochen und gelöst werden.

Die Natur erwies sich als ein genialer Unterstützer im Klärungsprozess, so konnten Bäume als »Repräsentanten« für Mitarbeiterkonstellationen fungieren und Aussichtspunkte die Visionsarbeit fördern. Auch kurze Wege des Schweigens bewährten sich gerade am Beginn der Sitzungen, indem sie beiden halfen, sich nicht gleich mit Vorwürfen zu konfrontieren. Nach drei Treffen in dieser Konstellation waren beide damit einverstanden, Frau Koch und Daniel hinzuzuziehen und endlich gemeinsam einen Plan für die Generationsübergabe auszuarbeiten. Vor allem war es Florian wichtig, klare Aussagen zur Eigentumsübertragung zu erhalten: ob, wann und in welchem Umfang er Anteile vom Eigentum des Hotels bekommen würde. Bis zu diesem Zeitpunkt war der Vater der alleinige Besitzer des Hotels, die weiteren Familienmitglieder bezogen ein Gehalt.

Da der Betrieb kurz vor Saisonende stand, wurde das nächste Treffen auf die Woche vor dem Start der Wintersaison gelegt. In der Zwischenzeit war das Hotel für zwei Monate geschlossen. Daniel hatte mittlerweile das Abitur geschafft und alle hatten einen Urlaub geplant.

Beim vereinbarten Treffen war die Situation anders als wir erwartet hatten. Florian hatte schon vorher schriftlich mitgeteilt, dass eine Supervision im Gehen dieses Mal nicht durchgeführt werden könne, zudem wolle die Familie in unsere Beratungsräume kommen. Herr Koch war auf einer Bergtour gestürzt und betrat sichtlich lädiert den Beratungsraum. Die Begrenztheit seiner Handlungsfähigkeit wurde ihm wohl unübersehbar vor Augen geführt. Da die Wintersaison in drei Tagen beginnen sollte, war es vergleichbar einfach, alle auf das Themen zu fokussieren: »Wie schaffen wir es, den Betrieb in den Vordergrund und familiäre Themen in den Hintergrund zu rücken?«

Trotz der gedrückten Stimmung gelang es, Eckpunkte zu definieren. Mit einem in den letzten Sitzungen erarbeiteten Prozessnavigationssystem gelang es, die Kommunikationsstrukturen und die Prozesse zur Saisonöffnung festzulegen

¹ <https://de.wikipedia.org/wiki/Riemann-Thomann-Modell>.

und die Rollen der Familienmitglieder noch einmal klar zu definieren. Florian ließ sich vom Vater noch einmal dazu überreden, die Erstellung des Übergabepplans für einen weiteren Monat zu verschieben.

Doch es kam anders als gedacht; das für einen Monat später vereinbarte Treffen wurde abgesagt. Es stellte sich heraus, dass Herr Koch, ohne mit den Familienmitgliedern darüber zu sprechen, mittlerweile seine aktuelle Freundin im Betrieb eingestellt hatte. Florian deckte diese Tatsache auf und stellte seinen Vater vor den Augen der Mutter zur Rede, welcher mitteilte, sich frisch verliebt zu haben. Nachdem diese Bombe geplatzt war, zogen Frau Koch und die Söhne postwendend aus, was zur Kündigung bewährter Mitarbeiter:innen führte und einen Einbruch bei den Buchungen zur Folge hatte.

Frau Koch meldete sich nun bei uns und bat um einen dringenden Termin für sich und ihre Söhne. Dieses Treffen fand eine Woche später in unseren Räumlichkeiten statt. Auf unsere Frage nach dem Ziel der Sitzung wurde angegeben, einen guten beruflichen und privaten Abschied vom bisherigen Familienleben zu finden.

Wir konstruierten ein Abschiedsritual, das auf den Begriffen »Akzeptanz, Loslassen, Zulassen und Neu denken« aufbaute und Frau Koch und den Söhnen ermöglichte, einen emotionalen Abschluss zu finden. Berufliche und privat/familiäre Themen ließen sich hier schwer trennen; dennoch gelang es, erste Perspektiven und Ideen für die Zukunft zu entwickeln. Besonders stark erwies sich dafür die Aussage: »Wir sind und können mehr als ›unser Hotel‹«.

In der Zeit nach dieser Sitzung entschied sich Daniel, endgültig den elterlichen Haushalt zu verlassen und in einer weit entfernten Stadt ein Fach zu studieren, das mit dem Gastgewerbe nichts zu tun hatte. Florian hatte bereits in einer anderen Stadt eine Anstellung angenommen, die ihm sehr gut gefiel, und plante, mit seiner Partnerin dorthinzuziehen. Frau Koch hatte sich entschieden, wieder ihrer Tätigkeit in ihrem früheren Beruf nachzugehen. Für uns war danach diese Supervision beendet, wir sahen Frau Koch und die Söhne auf einem guten Weg.

Nach sechs Monaten meldete sich dann zu unserer großen Überraschung Frau Koch wieder. Sie berichtete, dass es ihrem Mann nach einer Reihe von Rückschlägen gelungen sei, den Betrieb wieder zu konsolidieren und bat um einen neuen Supervisionstermin mit ihrem Mann und ihren Söhnen: alle seien einverstanden.

Zum ersten Mal war dann tatsächlich die ganze Familie anwesend. Bei diesem Treffen konnten neue Aufträge erarbeitet werden: Herr Koch äußerte den Wunsch, dass beide Söhne im Betrieb arbeiten sollten. Frau Koch hatte in der Zwischenzeit durchsetzen können, 49 % der Anteile des Hotels auf ihren Namen umgeschrieben zu bekommen. Sie war jetzt wieder in die gemeinsame Wohnung eingezogen, hatte aber zwischenzeitlich eine Arbeit in ihrem alten Beruf aufgenommen. Sie stellte klar, dass es ihr wichtig sei, hier einen klaren Zeitplan für die Übergabe festzulegen sowie eine Terminierung der Reihenfolge, in der die Söhne einen definierten prozentualen Anteil des Betriebs überschrieben bekämen.

Florian erklärte sich bereit, zu diesen Bedingungen wieder in die Führung des Familienbetriebs einzusteigen. Auch bei Daniel gab es Neuigkeiten: Er hatte sein Studium abgebrochen und arbeitete jetzt in einem Nachbarbetrieb. Er sei auch nunmehr gern bereit, zusammen mit seinem Bruder Aufgaben im Hotel zu übernehmen, allerdings nur unter der Voraussetzung, dass entsprechend den Vorstellungen der Mutter die Bedingungen der Aufgabenaufteilung, der Honorierung und der Übertragung der Anteile klar geregelt seien.

Für uns war es wie auch schon in früheren Sitzungen zunächst erneut schwer, Herrn Koch beim Thema zu halten. So betrat er den Beratungsraum mit der Bitte, ein sehr wichtiges Sportereignis am Handy weiterverfolgen zu wollen. Durch unsere paradoxe Intervention, dass wir dem Wunsch durchaus nachkommen könnten, aber nur unter der Bedingung, zum Verlauf des Spiels auf dem Laufenden gehalten zu werden, konnte er für die Mitarbeit gewonnen werden und legte das Handy beiseite.

Für uns war es besonders wichtig, allparteilich zu bleiben. Als Supervisoren sind wir nur nützlich, wenn wir das Vertrauen aller Beteiligten haben. Auch wenn Herr Koch in den Augen seiner Familie sein moralisches Kapital verspielt hatte, wäre es an dieser Stelle nicht sinnvoll gewesen, moralisierende Regen aufzustellen. Wir machten transparent, dass Frau Koch eine Sitzung mit ihren Söhnen ohne ihren Mann haben wollte, und es bewährte sich, sie erzählen zu lassen, welche Themen dort behandelt wurden.

Der weitere Verlauf der Sitzung unterschied sich dieses Mal von den vorangegangenen Terminen mit Herrn Koch, der sich nun erstmalig wirklich kooperativ und hilfsbedürftig zeigen konnte. Laut seiner Aussagen war seine Beziehung recht schnell in die Brüche gegangen. Zudem sei er nicht imstande, den Betrieb alleine zu führen, langjährige Mitarbeiter:innen hätten gekündigt, Gäste seien frühzeitig abgereist, er habe die schrecklichste Saison seiner bisherigen Tätigkeit erlebt. Florian, der sich in der Zwischenzeit einen Überblick zur finanziellen Lage verschafft hatte, erklärte, dass der Betrieb in der Tat mit einem beträchtlichen Minus abgeschlossen habe.

Die Fokussierung auf die anstehenden Aufgaben ermöglichte es uns, mit Einverständnis der Familie die betrieblichen von den beziehungsbezogenen Themen zu trennen. Mit diesem Auftrag gelang es, verschiedene Möglichkeiten der zeitlichen und anteilmäßigen Übergabe des Familienbetriebes an die nächste Generation zu diskutieren und auf Flipcharts festzuhalten. Unsere Aufgabe bestand darin, moderierend zu unterstützen und Neutralität hinsichtlich der Interessen aller Beteiligten zu bewahren.

Abschließend wurde ausgemacht, Termine beim Steuerberater und beim Notar auszumachen, um die nötigen rechtlichen und wirtschaftlichen Implikationen der verschiedenen Optionen zu prüfen und dann die erforderlichen Verträge vorzubereiten. Damit endete ein spannender und für uns durchaus überraschender Supervisionsverlauf.

5 Resümee

Für uns war diese Supervision in mancherlei Hinsicht lehrreich, wobei drei Aspekte besonders hervorstechen:

Wir fanden spannend, wie die unterschiedlichen Logiken des betrieblichen Kontextes einerseits, des familiären Kontextes andererseits sowohl einen verstärkenden als auch dämpfenden Einfluss auf Konflikte wie auf Kompromisse haben können.

Trotz der tradierten Muster im System des Familienunternehmens stellte der Moment, in dem Einzelne sich dazu entschieden, den vorgegebenen Spielregeln nicht mehr zu folgen und dafür auch emotionale oder wirtschaftliche Risiken einzugehen, einen kritischen Kipppunkt dar. Hier besteht die Chance für neue und konstruktivere Interaktionsmuster entstehen konnten. Supervisoren tun gut daran, derartig Kipppunkte zu nutzen und respektvoll darauf hinzuweisen, dass es immer Möglichkeiten zur Veränderung gibt und deren Chancen und Risiken gemeinsam abzuwägen.

Schließlich wurde uns deutlich, wie relativ der Begriff »Supervision« ist. Vor allem Frau Koch wollte Supervision, weil das für sie aus einem anderen beruflichen Zusammenhang heraus etwas Hilfreiches war. Bezogen auf das Organisationssystem könnte auch von Organisationsberatung oder Führungskräftecoaching gesprochen werden, bezogen auf das Familiensystem auch von Familientherapie. Unabhängig von diesen Etiketten hatte unsere Arbeit Aspekte von allen drei Beratungsformaten.

Korrespondenzadressen:

Birgit Dissertori; E-Mail: dissertori@incum.de

Thomas Hegemann; E-Mail: info@thomas-hegemann.de