

# FITNESS-PROGRAMM FÜR GESELLSCHAFTER

## VOM BILANZEN-LESEN BIS ZUR STRESSSITUATION

**Die Opath GmbH begleitet unter ihrer Marke „Gesellschafterkreis“ sowohl passive Gesellschafter bei der Entwicklung ihrer Kompetenzen, als auch solche, die eine aktive Rolle in ihren Firmen übernehmen wollen. Dabei spielt ein Blick auf den gesamten Gesellschafterkreis eine wesentliche Rolle.**

„Wir als Gesellschaftercoach kommen dann ins Spiel, wenn ein Unternehmen seine Familienverfassung erstellt hat. Darin ist unter anderem geregelt, welche Aufgaben und Pflichten den Gesellschaftern zukommen und wie mit dem Thema Nachfolge umgegangen werden soll“, sagt Opath-Geschäftsführerin Vera Knauer. Was alle Gesellschafter können müssen, egal ob sie eine passive oder aktive Rolle innehaben, ist laut der Spezialistin

- das richtige Lesen von Bilanzen,
- ein Verständnis für strategische Entscheidungen im Unternehmen,
- die Fähigkeit der Moderation und Kommunikation,
- der professionelle Umgang mit Konflikten sowie
- der Umgang mit den unterschiedlichen Charakteren.

Das Verständnis erarbeitet der gesamte Gesellschafterkreis in einem Workshop. „Interessanterweise haben junge Gesellschafter anfangs das Thema Konfliktbewältigung noch nicht auf ihrem Radar. Sie müssen erst in ihre Rolle innerhalb des Gesellschafterkreises hineinwachsen und ordnen sich am Anfang eher unter. Doch je mehr sie an Sicherheit gewinnen und ihre Kompetenzen ausbauen, desto stärker beziehen sie zu Themen Stellung. Deshalb ist es enorm wichtig, gleich von Beginn an mit dem Aufbau bestimmter Fähigkeiten zu beginnen und die Persönlichkeitsentwicklung im Team zu begleiten“, so die Expertin. So ließen sich Konflikte von vorneherein auf ein Minimum reduzieren.

Ein wichtiges Hilfsmittel für den gesamten Gesellschafterkreis ist es, eine fiktive Stresssituation in Form einer Simulation durchzuspielen. „Da hat beispielsweise ein Geschäftsführer gerade eine fatale Fehlentscheidung getroffen. Zur gleichen Zeit steht die



Eröffnung von zwei Standorten im Ausland kurz bevor und plötzlich kommt es noch zu einem finanziellen Engpass. In einer solchen besonders schwierigen Situation zeigt sich, wie die Gesellschafter miteinander agieren und in welchen Bereichen es bei der Entscheidungsfindung noch Verbesserungspotenzial gibt“, betont Knauer.

## RÜSTZEUG FÜR DIE NACHFOLGE

Geht es darum, einen Gesellschafter das Rüstzeug für eine Nachfolge in der Geschäftsleitung mit an die Hand zu geben, erstellen die Experten zusammen mit ihm und dem aktuellen Geschäftsführer ein detailliertes Ausbildungsprofil. „So lässt sich ermitteln, welche Kompetenzen auf Seiten des Gesellschafters erforderlich sind, um allen Aufgaben an der Spitze eines Unternehmens oder in einer Führungsposition gewachsen zu sein“, unterstreicht Knauer. Die einzelnen Kompetenzen werden anhand einer so genannten Kompetenz-Spinne erarbeitet. Anschließend erhält der Gesellschafter ein daran angepasstes Lerntagebuch, das über das Projektmanagementsystem „Trello“ gepflegt wird. Alle sechs Wochen gibt es zudem einen Video-Call, bei dem unter anderem das Erreichen der Lernziele überprüft wird und der Nachfolger sich gedanklich den Sprints zu den nächsten Zielen widmet. Ein Ziel könnte etwa sein, dass sich der Gesellschafter gezielt Kompetenzen aneignet, die er braucht, um ein digitales Geschäftsmodell zu entwickeln. Hierfür erhält er von den Coaches relevante Informationen, zum Beispiel in Form von Broadcasts und Artikellisten. Zudem werden Kontakte zu Ansprechpartnern mit entsprechender Expertise auf diesen Gebieten hergestellt. Wurden einzelne Ziele in einem bestimmten Zeitraum nicht erreicht, geht es noch einmal in eine Schleife.

## SELBSTREFLEXION ERLERNEN

„Theoretisches Wissen ist die Grundlage, aber es muss auch in der Praxis umgesetzt werden können“, betont Knauer. Und das folgt in der dritten Phase, in der dem Nachfolger ein Mentor zur Seite gestellt wird. Das sollte, so die Beraterin, auf keinen Fall der Vater oder die Mutter sein, sondern ein anderer erfahrener Gesellschafter oder jemand anderes aus der Geschäftsleitung. Zweimal im Jahr erfolgt hier eine Reflexion über das Agieren des Gesellschafters. Dabei geht es darum, wo sich der Nachfolger einerseits gerade selbst sieht und wie andererseits der Coach den Status Quo beurteilt. Zudem gehört auch der externe „Spiegel“ des



Abb.: Opath

**Vera Knauer ist geschäftsführende Gesellschafterin der Opath GmbH.**

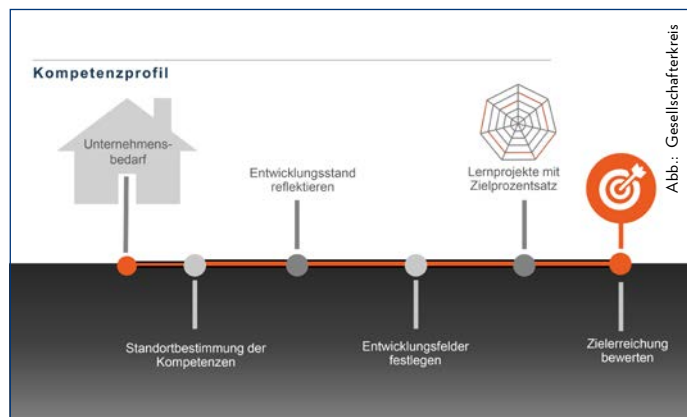
Mentors dazu. So soll der Nachfolger lernen, sich selbst möglichst realistisch einschätzen zu können. Im Rahmen von realen Projekten wird die Zusammenarbeit zwischen Mentor und Nachfolger über die Zeit immer stärker intensiviert. Der Gesellschafter erhält so einen sehr detaillierten und praxisnahen Einblick in den Wirkungsbereich des Mentors, lernt, seine erworbenen Kompetenzen gezielt einzusetzen. Der Weg vom Einsteiger über den Anwender in der Praxis mündet schließlich in den Status „Experte“. „Der Experte ist jemand, der Standards setzt. Allerdings ist es nicht unser Ziel, dass der Gesellschafter in allen Dimensionen eine Expertise erwirbt, sondern nur in Bereichen, die ihm besonders liegen. Das spiegelt sich heutzutage in vielen Familienunternehmen wider, an deren Spitze mehrere Unternehmer mit unterschiedlichen Fertigkeiten stehen“, so Knauer.

## WAS GESELLSCHAFTER MACHEN SOLLTEN...

...und was nicht. Die Expertin empfiehlt Gesellschaftern, zuallererst das Wissen, das in aller Regel in einem Gesellschafterkreis extrem asymmetrisch verteilt sei, systematisch zu erfassen und frühzeitig das Gespräch untereinander zu suchen. Zudem müsse man neben den fachlichen Kompetenzen auch den Reifegrad der verschiedenen Persönlichkeiten im Blick haben. Denn seien diese sehr stark ausgeprägt, sei das oft der Auslöser für schwerwiegende Konflikte. „Was oft in eine Sackgasse führt, sind Alleingänge eines Gesellschafters, einer, der nur seine Interessen sieht, die anderen Gesellschafter nicht auf seine Reise mitnimmt und einer offenen Kommunikation untereinander keinen Raum gibt. Das mündet unweigerlich in Streitigkeiten“, sagt Knauer und weiter: „Das ist auch der Fall, wenn einzelne Gesellschafter nicht gewillt sind, sich mit dem Unternehmen zu beschäftigen.“ In diesem Fall sei es für das Unternehmen besser, andere Optionen zu finden, etwa motivierte Externe in den Gesellschafterkreis zu holen. ■

[www.gesellschafterkreis.de](http://www.gesellschafterkreis.de)

HENDRIK FUCHS



**Einzelne Gesellschafterkompetenzen lassen sich anhand einer so genannten Kompetenz-Spinne erarbeiten.**