

Achtsamer Generationswechsel im Familienunternehmen Russ

Rüdiger Standhardt

Inhalt

Einführende Worte	2
1. Überblick über die Zusammenarbeit von Rüdiger Standhardt mit dem Autohaus Russ	2
2. Erfolgreicher Stabwechsel: Autohaus Karl Russ gewinnt Bundeswettbewerb für Betriebsnachfolge	4
3. Auszüge aus dem Zwischenbericht „Aufbruch in die dritte Generation im Familienunternehmen Russ“	5
4. Auszüge aus dem Zwischenbericht „In der Ruhe liegt die Kraft!“	7
5. Schlusswort	12
6. Literatur	12



Bild von links: [Eberhard Russ](#), Gesellschafter, [Siegfried Russ](#), Gesellschafter, [Rüdiger Standhardt](#), Coach und Institutsleiter des Giessener Forums, [Stefan Russ](#), Geschäftsführender Gesellschafter, [Hansjörg Russ](#), Geschäftsführender Gesellschafter

Einführende Worte

Die Nachfolge in einem Familienunternehmen ist eine entscheidende Führungsaufgabe, die nicht dem Zufall überlassen werden sollte. Von Oktober 2001 – November 2008 begleitete ich als Coach das Familienunternehmen Karl Russ an den Standorten Dettingen, Nürtingen, Esslingen und Altbach. Nachfolgend erhalten Sie einen Einblick in unsere erfolgreiche Zusammenarbeit. Aus den unterschiedlichen Perspektiven wird der achtsame Generationswechsel im Familienunternehmen Russ skizziert. Zu Wort kommen sowohl die Gesellschafter, der begleitende Coach sowie die Darstellung in der Presse.



Rüdiger Standhardt, Dipl.-Pädagoge
Giessen, im Februar 2011

1. Überblick über die Zusammenarbeit von Rüdiger Standhardt mit dem Autohaus Russ

Am 11. Juli 2008 schrieb mir der Gesellschafter Siegfried Russ folgenden Brief:

Auf Grund der Erkenntnis im Jahre 2000, die Menschen in unseren Dienstleistungs-Unternehmen Autohaus Karl Russ GmbH & Co. KG, Russ Jesinger Vertriebs GmbH & Co. KG und Microcar GmbH, auf die Anforderungen der Zukunft besser vorzubereiten, haben wir eine entsprechende externe Person gesucht, die uns hilft, diese Aufgaben nachhaltig zu bewältigen.

Heute können wir feststellen, in Ihnen die Person gefunden zu haben, die mit hohem persönlichen Engagement, Integrität, Einfühlungsvermögen, Verschwiegenheit und Offenheit, die von uns geforderten Entwicklungen zusammen mit uns auf den Weg gebracht hat. Bemerkenswert ist, dass Sie sich speziell auf unsere Arbeitssituation und Firmenstrukturen eingestellt haben. Auch haben Sie die unterschiedlichen Persönlichkeiten der Gesellschafter und Geschäftsführer „erreicht“.

Begonnen haben wir im Jahr 2001 mit dem Training für die Kundenkontaktmitarbeiter im Servicebereich. Damals erkannten wir, dass eine persönliche Ausrichtung der Mitarbeiter auf die Bedürfnisse unserer Kunden und darüber hinaus, vor allem auch im offenen Umgang mit uns selbst, abhängt. Hiervon sind vor allem die Geschäftsleitung und die Führungskräfte nicht ausgenommen.

Deshalb erfolgte zunächst ein Coaching am Arbeitsplatz für die Servicemitarbeiter, um festzustellen, wie Geschäftsleitung und Führungskräfte mit den Mitarbeitern „umgehen“.

In der Folge gingen wir daran, den richtigen und offenen Umgang der Geschäftsleitung mit den Führungskräften (Service, Verkauf, Teilelager usw.) und umgekehrt zu „erlernen“.

Gleichzeitig wurden moderierte Teambesprechungen mit den Mitarbeitern der PKW-, NFZ-, Teilelage-, Lack- und Karrosserie-Bereiche durchgeführt und in einem halbjährlichen „TEAM-Check“ das gewonnene „Feedback“ bearbeitet. Aufgaben wurden erteilt und deren Erledigung nachgeprüft.

Ab 2004 erfolgte die Einführung von sogenannten „Individuellen Mitarbeitergesprächen“, in denen beginnend zwischen Geschäftsführung und Bereichsleiter und absteigend bis zum Mitarbeiter, nach einem strukturell aufgebauten Fragenkatalog, Erlebnisse und Erfahrung der jeweiligen Gesprächspartner miteinander im Abstand zum alltäglichen Austausch gründlich offengelegt wurden.

Diese Erkenntnisse wurden – soweit für die gemeinsame Entwicklung notwendig – in einem gegenseitigen Protokoll festgehalten, um den Erfolg beim nächsten individuellen Mitarbeiter-Gespräch zu überprüfen.

Eventuelle Schwierigkeiten zwischen Führungskräften und Mitarbeitern wurden ergänzend in sogenannten Klärungscoachings „aufgearbeitet“. Diese haben das zwischenmenschliche Klima erstaunlich verbessert.

Wo notwendig, haben Sie bei der Schreibtisch- und Büroorganisation der Führungskräfte erhebliche Verbesserungen erreicht und haben selbst den Unterzeichner dieses Schreibens bei der „Entrümpelung“ seines Büros tatkräftig unterstützt.

Hilfreich für uns Führungskräfte waren Ihre jährlichen ausführlichen Berichte zur „Standortbestimmung“.

Im Zuge des Nachfolgeprozesses unserer Firmengruppe haben Sie als Moderator eine entscheidende Rolle innegehabt, die beiden Senioren mit den beiden Junioren (alle vier sind gleichrangige Gesellschafter) zu „verbinden“ und durch ein Aufgaben-Protokoll alle notwendigen Schritte des Übergangs der Verantwortung zu begleiten. Hierbei spielte die Entscheidung der Gesellschafter, die Unternehmensgruppe auch in Zukunft als Familienunternehmen zu führen, eine nicht unerhebliche Rolle. Ergänzend dazu war die Einführung einer jährlichen Gesellschafter-Familienkonferenz.

Nebenbei sei bemerkt, dass die Herren Hansjörg Russ und Stefan Russ (Junioren) für den gelungenen Nachfolgeprozess im Rahmen des Gründerpreis 2008 der Württembergischen Sparkassenorganisation in der Kategorie „Unternehmens-Nachfolge“ mit dem ausgeschriebenen Preis geehrt wurden.

Abschließend können wir feststellen, dass wir – als mittelständiges Unternehmen – Ihre Unterstützung als sehr hilfreich empfinden, uns in unseren Gedanken und in der Umsetzung unserer Firmenphilosophie nachhaltig zu bestärken und voranzubringen.

Kurz gesagt: wir werden nicht das einzige Unternehmen sein, das von Ihrer fachlichen, einfühlsamen und kompetenten Begleitung für die Menschen in einem Unternehmen und deren persönlichen und betrieblichen Zukunft von großem Nutzen sein wird.

„Die Entwicklung aller Menschen in einem Unternehmen sind ein unverzichtbares Investment für die Zukunft desselben! Unser Kunde nimmt diese Entwicklung ebenfalls positiv zu Kenntnis.“

2. Erfolgreicher Stabwechsel: Autohaus Karl Russ gewinnt Bundeswettbewerb für Betriebsnachfolge

In der Pressemitteilung des Autohauses Karl Russ an die lokale Presse vom 1. Februar 2011 heißt es:

In Deutschland suchen jedes Jahr mehr als 20 000 Betriebsinhaber einen Nachfolger – ihn zu finden, ist aber oft nicht leicht. Dass es auch anders geht und eine Übernahme erfolgreich abgeschlossen wird, zeigt das Autohaus Karl Russ aus Dettingen im Kreis Esslingen. Das Unternehmen wurde nun Sieger im Bundeswettbewerb „Erfolgreicher Stabwechsel“, den das Bundeswirtschaftsministerium mit den Aktionspartnern der gemeinsamen Unternehmensnachfolgeinitiative „nexit“ ins Leben gerufen hat. Der Wettbewerb wurde in Kategorien für interne und externe Nachfolgen der Jahre 2005-2007 ausgeschrieben und soll Menschen Mut zur Unternehmensübernahme machen.

Bei der Preisübergabe am 01.02.2011, im Rahmen des Mittelstandstages 2011 im Kongresszentrum des ZDF in Mainz, lobte Bundeswirtschaftsminister Rainer Brüderle die Familie Russ sowie ein Feinblechtechnik-Unternehmen aus Bayern: „Die Preisträger haben gezeigt, wie Unternehmensübergaben familienintern beziehungsweise unternehmensextern vorbildlich gestaltet werden können. Sie sind ausgezeichnete Beispiele für einen gelungenen Generationswechsel im Mittelstand.“

Die Laudatio hielt das Geschäftsführende Vorstandsmitglied des deutschen Sparkassen und Giroverbandes Werner Netzel und stellte nochmals die Jurybegründung heraus. Da der Stabwechsel gleich in doppeltem Maße stattfand, stellte dies sowohl Übergeber als auch Übernehmer vor besondere Herausforderungen.

Und der war bei Familie Russ nicht nur lange und gut geplant, sondern hat „bei uns schon lange Tradition“, erklärt Stefan Russ, der zusammen mit seinem Vetter Hansjörg heute die Firma leitet. Schon ihr Großvater, der das Unternehmen 1933 gründete, habe sich frühzeitig um das Thema Generationswechsel gekümmert. Und als nun die mittlerweile dritte Generation das Autohaus übernehmen sollte, holten sich die Russ' Unterstützung bei dem Coach Rüdiger Standhardt aus Giessen, der die Übergabe begleitete. Und das schon lange vor dem eigentlichen Stabwechsel.

Drei Tage lang gingen die Familienmitglieder in Klausur und brachten ihre Gedanken, Wünsche und schließlich Entscheidungen ein. „Dabei war nichts festgelegt, alles wurde aufgemacht. Alle haben dabei aber gemerkt, dass das nicht so schnell geht mit der Übergabe“, erinnert sich Hansjörg Russ. Denn die einzelnen Familienmitglieder hatten zwar mit der Fortführung des Unternehmens ein gemeinsames Ziel, allerdings unterschiedliche Vorstellungen über den Weg dorthin. „Unser Moderator hat immer wieder Löcher gebohrt und kritische Punkte angesprochen.“

Während des Generationswechsels entstand ein fast 150 Seiten starkes Protokoll, das Regelungen und Beschlüsse enthält, berichtet Stefan Russ.

Zusammen mit seinem Vetter, leiten beide seit 2007 das Unternehmen als Geschäftsführende Gesellschafter. Beide haben sich lange auf diese Aufgabe vorbereitet und in anderen Betrieben, teilweise auch im Ausland, eine Kfz-Mechaniker Lehre, eine kaufmännische Ausbildung viel Erfahrung erlangt und später auch ein Studium zum Betriebswirt absolviert.

Schon 2008 wurde das Unternehmen von Wirtschaftsminister Ernst Pfister und Sparkassenpräsident Peter Schneider mit dem Gründerpreises des Baden Württembergischen Sparkassenverbandes für die beispielhafte Übergabe ausgezeichnet.

Die Russ Gruppe verkauft 3.500 Neu- und Gebrauchtwagen der Marken Mercedes und smart und erwirtschaftet einen Jahresumsatz von 100 Mio. Euro. Sie beschäftigt heute 230 Mitarbeiter mit einem Auszubildenden Anteil von knapp 20%.



Bild von links: [Werner Netzel](#), Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des DSGV, [Hansjörg Russ](#), Geschäftsführender Gesellschafter, [Eberhard Russ](#), Gesellschafter, [Stefan Russ](#), Geschäftsführender Gesellschafter, [Siegfried Russ](#), Gesellschafter, [Rainer Brüderle](#), Bundeswirtschaftsminister

3. Auszüge aus dem Zwischenbericht „Aufbruch in die dritte Generation im Familienunternehmen Russ“

In den jährlichen Zwischenberichten ging es einerseits um eine Standortbestimmung sowie um die Auslotung der nächsten Schritte im Veränderungsprozess. Nachfolgend einige Auszüge aus meinem Zwischenbericht an das Autohaus Russ vom Mai 2006:

Vorbemerkung

Das Unternehmen Russ befindet sich in einer entscheidenden Phase der Veränderung. Siegfried Russ verlässt als Geschäftsführer zum 31. Dezember 2006 das Familienunter-

nehmen und ab 1. Januar 2007 wird das Unternehmen allein von den Junioren Hansjörg und Stefan Russ geführt werden. Alle vier Gesellschafter stellen sich dieser Herausforderung und haben die vergangenen 1 ½ Jahre genutzt, um den Nachfolge-Prozess seriös vorzubereiten, so dass die begründete Hoffnung des Gelingens besteht.

Nicht einmal 5 % aller jemals
gegründeten Unternehmen erleben
überhaupt die dritte Generation.

Helmut Habig & Jochen Berninghaus

Entscheidend wird nun sein, den Nachfolge-Prozess mit großer Sorgfalt und Verbindlichkeit weiterzuführen, damit die erfolgreiche Stabsübergabe im Rahmen des 75jährigen Firmenjubiläum im November 2008 gefeiert werden kann.

(...)

2.2. Nachfolge-Coaching, Gesellschafterkonferenz und Familienkonferenz

In meiner Vorbemerkung führte ich bereits aus, dass der Nachfolge-Prozess im Unternehmen Russ professionell und entschieden angegangen wird. Natürlich gibt es immer wieder auch Unruhe, Irritation und Unsicherheit - aber dies gehört zu einem solchen Generationswechsel selbstverständlich dazu.

Ein Wechsel in der Geschäftsleitung
eines Familienunternehmens ist meistens
für alle Beteiligten ein einschneidendes Ereignis
Häufig entsteht dabei ein gefährliches Vakuum,
das in der Übergangsphase bei Mitarbeitern,
Kunden und Lieferanten für Orientierungslosigkeit sorgt.

Leonhard Fopp

Es ist nicht nur gelungen, alle vier Gesellschafter „ins Boot zu bekommen“, es hat sich auch die Beziehungsqualität zwischen den Gesellschaftern spürbar verbessert hat. Man hat ein neues, bisher nicht gekanntes Niveau erreicht. Es ist allgemein bekannt, dass im deutschen Mittelstand der Generationswechsel von der zweiten zur dritten Generation im Regelfall nicht gelingt - nur ca. 12 % der Unternehmen schaffen diese Hürde. Das Unternehmen Russ ist auf einem guten Weg, diese Hürde erfolgreich zu nehmen. Die erste Wegstrecke bis zum Generationswechsel in ca. einem halben Jahr ist in einer insgesamt guten Weise bewältigt worden. Nun gilt es, sich auf die zweite Weggälfte zu konzentrieren - es ist die erste Etappe, die die Junioren alleine gehen. Hier wird es entscheidend darauf ankommen, wie es den Junioren gelingt, ihre unterschiedlichen Charakterzüge und Begabungen konstruktiv und dynamisch zusammenzubringen. So muss der eine Junior schneller und entscheidungsfreudiger werden und der andere Junior geduldiger und abwartender. Der Generationswechsel wird nur dann gelingen können, *wenn die beiden sich besonders in den ersten zwei Jahren*

ausreichend Zeit nehmen, um einen gemeinschaftlichen Stil für das Unternehmen zu entwickeln. Dafür ist die Installation einer verbindliche und kontinuierliche Regelkommunikation notwendig und beide brauchen das offene, zugewandt-kritische Feedback der Senioren und Führungskräfte für die gemeinsame Sache.

Das Nachfolge-Coaching bietet den Gesellschaftern die Gelegenheit, sich mit allen Themen rund um die Nachfolge intensiv zu beschäftigen. Kontroverse Meinungen können ausdiskutiert werden, der Nachfolge-Fahrplan wird kontinuierlich aktualisiert und es wird immer wieder überprüft, wie der Nachfolge-Prozess im Unternehmen kommuniziert wird.

Nachfolge-Coaching ist im besten Sinne
eine vertrauensbildende Maßnahme.

Dieter Mueller-Harju

Die Gesellschafterkonferenz, die bereits zweimal im Russ-Unternehmen durchgeführt worden ist, ist ein „Raum“, für den sich alle vier Gesellschafter einmal im Jahr die Zeit nehmen, um grundsätzliche Fragen des Unternehmens zu klären, Schwerpunktthemen und -Zielsetzungen für das Folgejahr zu entwickeln, die strategische Ausrichtung zu überprüfen und nicht zuletzt den Notfallplan für das Russ-Unternehmen auf einen aktuellen Stand zu bringen.

Die Familienkonferenz fand erstmals im letzten Herbst in Form einer Zusammenkunft der Senioren und Junioren mit Ihren Ehefrauen statt. Hier wird informiert und eine neue Kultur des Miteinanders inmitten der offensichtlichen Unterschiede gelebt. Während der zweiten Familienkonferenz im Oktober 2006 wird der familiäre Teil des Generationswechsels erfolgen.

Fazit: Ich empfehle dem Unternehmen Russ, auch im Jahr 2007 an allen drei der oben beschriebenen Coaching-Formen festzuhalten. Die Anzahl der Nachfolge-Coaching-Termine kann aus heutiger Sicht allmählich reduziert werden.

4. Auszüge aus dem Zwischenbericht „In der Ruhe liegt die Kraft“

Nachfolgend gebe ich Auszüge aus meinem Zwischenbericht an das Autohaus Russ vom Mai 2008 wieder, darin heißt es:

Vorbemerkung

Mein letzter Bericht „Aufbruch in die dritte Generation im Familienunternehmen Russ“ vom Juni 2006 endete mit einem richtungsweisenden Schlusswort: Innovative Familienunternehmen sind heute mehr denn je gefragt und haben in Deutschland Zukunft. Innovationen entstehen jedoch nicht nur aus dem Reden, Schreiben, Tun und Handeln, sondern gerade auch durch das Nicht-Tun, die Stille und das Schweigen - Dimensionen, die in unseren westlichen Unternehmenskulturen meist viel zu oft vernachlässigt werden, mit der Konsequenz von viel Mittelmäßigkeit. An den Abschluss meiner Ausführungen setze ich

daher drei Zitate aus der Führungskräfteliteratur, in der diese noch zu entdeckende Dimension beschrieben wird:

Kreativität setzt innere Ruhe und Stille voraus. Diese notwendige Stille ist vielen abhanden gekommen. Andauernder Stress und die scheinbar unvermeidbare Hektik des Alltags verhindern das Entstehen tragfähiger neuer Ideen und Problemlösungsansätze. Es ist für jede Führungskraft von großer Wichtigkeit, dass er sich Freiräume der Ruhe - vor allem der inneren Stille - schafft, in denen neue, kreative und innovative Ideen langsam wachsen können.

Karl Kälin & Peter Muri

Die Ruhezeit ist der Baustein, der am häufigsten zu kurz kommt. Den Zustand der Ruhe empfinden wir häufig als Leere, was unserer Vorstellung von Produktivität zuwiderläuft. In der Ruhe „geschieht“ nichts und dieses Nichts macht uns Angst. Im Gegensatz zu den drei aktiven Zeiten (Arbeit, Ich, Familie) geht es bei der Ruhezeit primär darum, das ansonsten prall gefüllte Leben etwas zu entschlacken, sinnvoll zu entleeren, um Platz für Neues zu schaffen. Denn in ein volles Glas kann man nichts hineingießen, so einer der Leitsätze der Zen-Meditation.

Leonhard Fopp

Vielmehr sollten wir uns bewusst zeitliche Freiräume schaffen, in denen nichts geschieht, in denen wir Abstand zum Alltäglichen gewinnen - so können sich die Dinge in den anderen Zeiträumen umso intensiver und präziser entwickeln. ... Sie werden sehen: Die Arbeit geht leichter von der Hand und nimmt an Qualität zu, wenn die Schwingungen zwischen engagierter Zeit und Muße, zwischen Tun und Lassen in einem vernünftigen und angemessenen Rhythmus gebracht werden.

Paul J. Kohtes

Auf dem Hintergrund dieses Schlusswortes habe ich in den gut anderthalb Jahren immer wieder Texte zum Stress-, Selbst- und Zeitmanagement ins Einzelcoaching eingebracht und die hohe Resonanz der Führungskräfte auf diese Themen wahrgenommen. Die Sehnsucht, aus einer anderen inneren Qualität heraus die alltägliche Arbeit zu gestalten, ist groß und zugleich ist zu beobachten, wie es dem Einzelnen im Regelfalle nicht gelingt, aus dem Hamsterrad des Lebens auszusteigen. Wer hofft, dass sich die äußere Situation zum Positiven verändert, muss wohl als naiver Träumer bezeichnet werden. Die Veränderungsgeschwindigkeit wird weiter zunehmen, der Konkurrenzdruck wird steigen und die persönlichen Anforderungen werden zunehmen. Wer also weiter macht wie bisher, darf sich nicht wundern, wenn die Lebensqualität absinkt, wenn der Körper irgendwann streikt und familiäre Probleme auftreten. Was ist zu tun? Nichts ist zu tun. Es geht um den Mut, aus der überdrehten Geschwindigkeit auszusteigen und Schritt für Schritt die Ruhe zu erlernen, denn: In der Ruhe liegt die Kraft. Auf diesem Hintergrund gehen immer mehr Coachs dazu über, ihr Coaching an eine wichtige Voraussetzung zu knüpfen: Als ersten Schritt lernen die Gecoachten, täglich mindestens 15 Minuten lang nichts zu tun, beispielsweise in Form von Progressiver Muskelentspannung,

Yoga oder Meditation, denn nur durch eine neue innere Bewegung lassen sich die Herausforderungen des Alltag bewältigen. Martha Beck schreibt dazu in Ihrem lesenswerten Buch *Enjoy your life -10 kleine Schritte zum Glück*:

Ich weiß, dass diese Begeisterung für das Nichts für diejenigen meiner Leser verwirrend sein kann, die von der Wiege an dazu erzogen wurden, dass es immer noch besser sei, irgendetwas zu tun als gar nichts. Viele meiner Klienten denken, dass ein Mensch, der einen ganzen Tag damit verbringt, nichts zu leisten, nichts zu denken, nichts zu versuchen und nichts zu planen, einfach nur 24 Stunden vergeudet hat. Viele von ihnen bocken wie ein gereizter Esel, wenn ich sie bitte, sich an die entscheidend wichtige Aufgabe zu machen, die Ruhe zu erlernen. Vielleicht reiben auch Sie sich ein wenig daran und beabsichtigen, diesen Punkt zu überspringen, um direkt zu etwas „Produktiverem“ zu kommen. Ich habe diesen Ausdruck in Anführungsstriche gesetzt, denn nichts zu tun ist tatsächlich die produktivste Tätigkeit, der Sie jemals nachgehen können. Und solange Sie das nicht zur Gewohnheit gemacht haben, kann der übrige Teil des Coachingprogramms niemals seine komplette Wirkung entfalten.

Es geht also um den Aufbau neuer konstruktiver Gewohnheiten: Regelmäßige Ruhepausen in ihr Leben zu integrieren und sich mindestens einmal täglich für mindestens 15 Minuten freizumachen, um aus dem Alltagsgeschäft auszusteigen. Die Erfahrung mit vielen Führungskräften, so auch im Unternehmen Russ, zeigt, dass dieser Aufbau von einer neuen Ruhe- oder Nicht-Tun-Gewohnheit die meisten Führungskräfte überfordert und sie so etwas wie eine Erlaubnis und Begleitung brauchen, um sich auf diesen so ungewohnten Weg einzulassen. Auf diesem Hintergrund bietet das Giessener Forum zwischenzeitlich einen halbjährlichen fortlaufenden Kurs für Führungskräfte an, bei dem sich eine kleine Gruppe von Führungskräften einmal im Monat für 24 Stunden in einem Kloster trifft, um wieder zur Besinnung zu kommen, um innezuhalten und aufzutanken und die Ruhe zu erlernen. Am Abend trifft sich die Gruppe zum Austausch und zu ersten Ruhe- und Achtsamkeitsübungen, am Tag darauf gibt es vier Einheiten á 90 Minuten, in denen Theorie und Praxis der *Stressbewältigung durch Achtsamkeit* eingeübt wird und in denen es konkrete Hinweise für die Integration in den Alltag gibt. Nähere Details zu diesem innovativen Stressbewältigungskonzept des internationalen Stressforschers Dr. Jon Kabat-Zinn entnehmen Sie bitte der Anlage Stressbewältigung durch Achtsamkeit (siehe: <http://www.giessener-forum.de/publikationen.htm>).

Meine wichtigste Empfehlung für die Unternehmensleitung und die Russ-Führungskräfte lautet daher: Üben Sie sich gemeinsam in die Ruhe ein, lassen Sie sich auf diesem Weg begleiten und entdecken Sie die Kraft und Energie durch *Stressbewältigung durch Achtsamkeit*.

1. Warum Coaching auch nach mehreren Jahren?

Aus meiner Sicht ist es sehr empfehlenswert für das Unternehmen Russ auch weiterhin Coaching in Anspruch zu nehmen - unabhängig von meiner Person.

- **Ermutigungsarbeit:** Durch Coaching werden die Menschen in Ihren persönlichen Stärken gestärkt, Kraftquellen und Potentiale werden klar erkannt und weiterentwickelt. Die Menschen lernen, Ihre Angst vor neuen Wegen zu überwinden und mutig das eigene Potential zu entfalten.
- **Klärungsarbeit:** Wer sich auf den Weg der Achtsamkeit und Lebensplanung einlässt stellt schnell fest, dass die einfachen Dinge oft nicht leicht sind. Schwierigkeiten entstehen auf diesem Weg und gelegentlich drehen wir uns auch im Kreis und stagnieren. Mit Coaching finden wir unsere nächsten konkreten Schritte heraus und lernen, emotionalen Ballast immer wieder zu klären und loszulassen.
- **Konfliktfähigkeit einüben:** Nicht wenigen Menschen fällt das Nein-Sagen schwer und sie haben Mühe, Konflikte in einer konstruktiven Weise auszutragen, denn „besonders in konfliktgeladenen Situationen verrenken sie sich oft in weichgespülten Andeutungen, höflichen Hinweisen und nebeligen Formulierungen.“ (Reinhard K. Sprenger). Coaching schafft Klarheit über die eigene Position und ein angemessenes Vorgehen.
- **Der kreative, unvoreingenommene Blick von außen:** Der Coach steht außerhalb des persönlichen Systems. Sein unvoreingenommener Blick ermöglicht einen Perspektivwechsel und der Klient lernt, Handlungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten. Auf diese Weise erweitert sich sein Blickwinkel. Die eigenen „blinden Flecken“ und die eigene „Betriebsblindheit“ werden erkannt und überwunden.
- **Fähigkeit zur Distanznahme:** Coaching bedeutet, sich einen Frei-Raum inmitten des vielfältigen Alltagsgeschäftes zu schaffen, um sich mit etwas Abstand all den Fragen der Mitarbeiterführung zuzuwenden: „Die Fähigkeit zur Distanznahme steigert die Handlungskompetenz. Das erst schafft Klarheit, Übersicht und Entschiedenheit.“ (Reinhard K. Sprenger)
- **Förderung der Selbstverantwortung:** Coaching fördert die Selbstverantwortung, Handlungsspielräume, Wahlmöglichkeiten und Alternativen werden gesehen und der Klient lernt, diese zu gestalten. Die Schlüsselfrage lautet immer: Was ist das Beste, was ich unter diesen Umständen tun kann?
- **Persönliche Kompetenzerweiterung:** Der Klient erweitert seine Selbstwahrnehmung und so wird das eigene Verhalten durchschaubarer. Er lässt sich durch Coaching auf einen kontinuierlichen Prozess des Lernens und Wachsens ein und lernt, „seine Säge zu schärfen“. Seine Säge zu schärfen meint, dass wir uns in den vier Grunddimensionen unseres Seins - der physischen, sozial/emotionalen, mentalen und spirituellen - ständig erneuern müssen.

Für das Unternehmen Russ hat das kontinuierliche Coaching der vergangenen Jahre bewirkt, dass immer wieder neu der Sand aus dem Getriebe gespült worden ist, mutig unbequemen Themen in die Augen geblickt wurde, der Einzelne in seinen Führungsaufgaben Unterstützung erfahren hat, neue Perspektiven deutlich wurden und auch immer wieder Brücken des Verständnisses zwischen den Führungskräften und der Geschäftsleitung gebaut werden konnten.

Eine Führungskraft schreibt dazu im Feedback: *„Jeder der die Möglichkeit erhält sich professionell coachen zu lassen, kann sich glücklich schätzen und sollte dies sehr bewusst*

wahrnehmen. Im Tagesgeschäft wird man mit einer Vielzahl von Herausforderungen betraut, man gibt sein Bestes, realisiert aber von Fall zu Fall gar nicht, oder sehr spät, dass man sich bereits auf einem eingefahrenen Gleis befindet. Wer nun die Möglichkeit hat, mittels eines Coachs seine Positionierung immer neu auszurichten bzw. realisierte Schritte und Vorgehensweisen nachträglich auf ihre Authentizität bzw. Effektivität überprüfen zu lassen, erhält hierdurch die Chance, sich kontinuierlich in seiner Arbeit, sowie im Umgang und Begegnung mit den Menschen seines Teams zu verbessern. Als Ziel sehe ich somit einen sich ständig selbst überprüfenden Regelkreis, der allen Beteiligten, Transparenz, Sicherheit und Motivation gibt, den individuellen Herausforderungen des Alltags immer wieder aufs Neue zu begegnen. Wir leben täglich die Verantwortung, treffen Entscheidungen und machen somit, manchmal auch völlig unbewusst, viele Fehler - ein professionelles Coaching hilft sicherlich nicht, keine Fehler mehr zu machen, aber mit Sicherheit in der Form, dass bereits einmal gemachte Fehler nicht ein weiteres Mal gemacht werden. "

Eine andere Führungskraft schreibt: „Wie ich Ihnen ja bereits an unserem letzten Coachingtermin gesagt habe, hat mir das Coaching beruflich wie privat den Rücken sehr gestärkt. Es gibt immer wieder Situationen bei denen ich jetzt anders (besser) reagiere als früher. Sicherlich werden meine Reaktionen nicht immer perfekt sein, dass wäre auch zu viel verlangt aber ich bin froh darüber nun in der Lage zu sein, oftmals besonnen und überlegt handeln zu können. "

Eine weitere Führungskraft schreibt: „Das Coaching diene mir bisher zur weiteren Entwicklung der eigenen Persönlichkeit. Unser regelmäßiges Treffen verschafft mir, inmitten der Alltagsaktivitäten, einen Freiraum zu haben, um hinter "die Dinge" (wie z.B. Personalführung mit gleichzeitiger Umsetzung der Maßnahmen) zu blicken."

Auffallend bei allen Rückmeldungen ist, wie groß die Resonanz auf vertrauensvolles Vorgehen, beharrliches Rückfragen und eine Haltung der Achtsamkeit und Offenheit ist.

Um klar zu sehen,
genügt oft ein Wechsel der Blickrichtung.

Antonie de Saint-Exupéry

2. Der Generationswechsel ist noch nicht abgeschlossen

In den vergangenen Jahren hat uns der Generationswechsel im Autohaus Russ in besonderer Weise beschäftigt und herausgefordert. Es ist für mich eine Freude zu sehen, wie sich die vier Gesellschafter in Ihrer Unterschiedlichkeit gemeinsam auf den Weg gemacht haben. Durch die achtsame Unternehmensbegleitung sind sie arbeitsfähig geworden, haben Strategien entwickelt, immer wieder neu um den angemessenen Weg zu ringen, konnten die Stabsübergabe sowohl im engen familiären als auch im weiten Kreis des Unternehmens vollziehen und haben erfahren, wie wichtig und tragfähig die neuen Strukturen für sie sind. Ein solcher ganzheitliche Nachfolgeprozess beansprucht Zeit und ist nicht mit dem Moment der Stabsübergabe abgeschlossen.

5. Schlusswort

Ich empfinde große Dankbarkeit für die sieben Jahren, die ich das Familienunternehmen Karl Russ begleiten durfte. Ich danke besonders den vier Gesellschaftern Eberhard Russ, Siegfried Russ, Hansjörg Russ und Stefan Russ für das Vertrauen, die Offenheit und die Kontinuität in unserer Zusammenarbeit. Ich weiß sehr zu schätzen, für Sie nicht nur der Coach gewesen zu sein, sondern immer auch säkularer Seelsorger und „Hofnarr“. In dieser Position konnte ich Ihnen so mache offenherzige und nicht selten auch provokative Rückmeldung geben.

Ihre Bereitschaft, sich nicht zu verstecken, sondern sich mit Ihrem ganzen Menschsein offen zu zeigen ist *einzigartig* für ein Unternehmen! Ich habe Sie – jenseits meiner geschäftlichen Interessen – schätzen gelernt, fühle mich mit Ihrem Unternehmen in besonderer Weise verbunden und wünsche Ihnen daher in diesen krisengeschüttelten Zeiten viel Glück und Erfolg.

Meine wichtigste Empfehlung für die Unternehmensleitung und die Russ-Führungskräfte am Ende meiner Ausführungen lautet: Nehmen Sie sich inmitten des Alltagsgeschäftes immer wieder neu Zeit für Ruhe und Stille. Entdecken Sie die Kraft und Energie der *Stressbewältigung durch Achtsamkeit (MBSR)*. Aus dieser inneren Haltung der Achtsamkeit heraus etablieren Sie in Ihrem Unternehmen aktive Gesundheitsvorsorge. Bei allen Beteiligten entsteht größere Klarheit im Tun, die erarbeiteten Führungsinstrumente entfalten ihre volle Wirkung und die Menschen werden ermutigt, Selbstverantwortung und Selbstfürsorge in ihrem Leben zu verankern.

6. Literatur

Emotionen schlagen Wellen: Stabsübergabe bei der Unternehmensgruppe Russ, in: KSK Esslingen, Jahresbericht 2006, S. 10-11 (siehe: <http://www.giessener-forum.de/publikationen.htm>)

Fopp, Leonhard: Herausforderung Unternehmer Nachfolge. Sichern Sie Ihr Lebenswerk. Zürich: Orell Füssli 2004

Kabat-Zinn, Jon: Gesund durch Meditation. Frankfurt: Fischer 2006

Kohtes, Paul J.: Dein Job ist es, frei zu sein. Zen und die Kunst des Managements. Kamphausen 2005

Löhmer, Cornelia / Standhardt, Rüdiger: TZI – Die Kunst, sich selbst und eine Gruppe zu leiten. Einführung in die Themenzentrierte Interaktion. Stuttgart: Klett-Cotta 2006, 3. Auflage 2010

Löhmer, Cornelia / Standhardt, Rüdiger: Die Kunst, im Alltag zu entspannen. Einübung in die Progressive Muskelentspannung (mit Hör-CD). Stuttgart: Klett-Cotta 2006, 3. Auflage 2010

Mueller-Harju, Dieter: Generationswechsel im Familienunternehmen. Mit Emotionen und Konflikten konstruktiv umgehen. Wiesbaden: Gabler 2002

Ott, Ulrich: Meditation für Skeptiker. Ein Neurowissenschaftler erklärt den Weg zum Selbst.
München: O.W. Barth 2010

Standhardt, Rüdiger / Löhmer, Cornelia: Stressbewältigung durch Achtsamkeit. In: Deutsches
Yoga Forum, 3/2009, S. 24-27 (siehe: <http://www.giessener-forum.de/publikationen.htm>)

Unternehmensnachfolge: Gedeihlicher Wechsel, in: kfz-betrieb, 35/2008, S. 10-14 (siehe:
<http://www.giessener-forum.de/publikationen.htm>)

Unternehmensnachfolge: Nichts dem Zufall überlassen, in: GeschäftsWERT, Oktober 2006,
Ausgabe 6, S. 1 und 4 (siehe: <http://www.giessener-forum.de/publikationen.htm>)



Giessener Forum

Rüdiger Standhardt & Dr. Cornelia Löhmer
Helgenstockstr. 15a, 35394 Giessen-Rödgen
Tel.: 0641 / 493605, Fax: 0641 / 493695
E-Mail: info@giessener-forum.de
Internet: www.giessener-forum.de