

Der Visionär und sein Team

Für die zukunftsorientierte Strategie von Unternehmen sind Visionäre von entscheidender Bedeutung. Führungspersönlichkeiten müssen ihre eigene Vorstellung von der Zukunft des Unternehmens entwickeln und ihr selbst vertrauen. Nur so können sie andere überzeugen, begeistern und motivieren. Doch wer eignet sich besonders für diese wichtige Position? Und wie sollte die gesamte Teamzusammensetzung im Idealfall aussehen? Eine umfassende Analyse liefert hierzu Antworten.

Jochen Waibel

„Imagination“ eröffnet Spielräume und zeigt Wege auf. Im weiteren Sinne fordert sie auch Verzicht ab. Ein Verzicht, der Begrenzung notwendig macht und die Entscheidung für einen Weg verlangt. Alternativen müssen verworfen werden, damit der gedanklichen Vorstellung eine praktische Umsetzung folgen kann.

Das synonym verwendete Wort „Vision“ suggeriert, das große Ganze im Blick zu haben. Steht dies im Widerspruch zu „Ansätzen“, die besagen, dass eine Vorgehensweise in kleinen Schritten zum Erfolg führt? Schritt für Schritt nach vorne – auf keinen Fall wieder zurück. „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“, sagte einst Helmut Schmidt, korrigierte aber später den provokanten Anteil seiner Aussage, wohl wissend: Wer nicht mehr und nicht weniger als eine Vision hat, sollte sich genau für diese einsetzen und sie in die Realität überführen. Er setzte sich ein, zuletzt als Herausgeber der Wochenzeitung *Die Zeit*.

Kluge Teambildung ist die Voraussetzung für den Erfolg

Die Akteure, insbesondere in einem Familienunternehmen, müssen im Team ihre einzelnen Rollen finden und ausfüllen. Die einzelnen Teamrollen hängen wie an einem Spielholz: Wird ein Holz bewegt, geraten auch alle anderen Rollen in Bewegung. Keine Rolle existiert im luftleeren Raum, nur für sich allein. Die Wirksamkeit des Systems Familie und eines Familienunternehmens entscheidet über die Besetzung der Teamrollen und darüber, ob die einzelnen Akteure in ihre stimmige Rolle finden.

Im Familienkontext ergibt sich häufig die Situation, dass zwei einzelne Puzzleteile nicht zusammenpassen. Deshalb ist es gut zu wissen, dass es noch andere Puzzleteile gibt, die letztendlich die Passung möglich machen. Alle Puzzleteile, alle Beteiligten zusammen ergeben die Familie und das Familienunternehmen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage: In welcher Position sollten die einzelnen Teile agieren, damit sie zusammen das bestmögliche Team formieren?

Ob Positionen neu besetzt oder im laufenden Betrieb Stellen umbesetzt und/oder Mitarbeiter versetzt werden müssen: In jedem Fall wird vom Unternehmer und den Führungskräften

ein besonderes mediatives Geschick verlangt. Wie kann er seine unternehmerischen Interessen mit den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter in eine stimmige Passung bringen? Diese Frage kann nicht grundsätzlich vom grünen Tisch aus beantwortet werden. Aber es gibt eine wichtige Orientierungshilfe, die sich vor Ort zur Umsetzung nutzen lässt.

Der Persönlichkeitstyp bestimmt die Teamrolle

Meredith Belbin analysierte in den 1970er-Jahren die Zusammensetzung von Teams. Ihn interessierte das Zusammenwirken verschiedener Persönlichkeitstypen im Hinblick auf die Leistungseffizienz in Teams. Er fand letztendlich neun sogenannte Teamrollen, bekannt als *Belbin Team Roles*. Auf Deutsch übersetzt sind dies: der Visionär, gefolgt von Akquisiteur, Koordinator, Prozessgestalter, Bewerter, Ausgleicher, Pragmatiker, Vollender und dem Spezialisten.

Die folgende Übersicht stellt die neun Teamrollen vor. Sie verdeutlicht typische Stärken und gegebenenfalls vernachlässigte Seiten. Anhand dieser Übersicht können die individuellen Teamrollen in einem Test herausgearbeitet werden. Jede Person erfährt darin von den zwei Hauptrollen, die bei ihr sehr stark ausgeprägt sind. Daneben gibt es vernachlässigte Rollen, die zu Schwierigkeiten führen. Einem solchen Test kann sich eine Unternehmerfamilie zusammen mit einem Berater unterziehen, um auf transparente Weise zu sehen, welche Stärken von welchem Familienmitglied vertreten werden – was in der Regel zu verblüffenden Ergebnissen führt. Stellt sich dabei heraus, dass Schlüsselpositionen nicht besetzt sind, gilt es aktiv zu werden. Ein Familienunternehmen kann sich sein Führungsteam nicht völlig frei zusammenbauen, es verfügt eben nur über die bestehenden Puzzleteile. Wenn für die Besetzung Puzzleteile fehlen, muss Klarheit hinsichtlich der Auswahl externer Kandidaten hergestellt werden.

Die Teamrollen im Einzelnen

1. Visionär

Basiseigenschaften: individualistisch und originell, ernst, unorthodox, unabhängig



des Visionärs sehr stark besetzt ist, besteht die Gefahr, unkritisch die Rolle der Akquisition zu vernachlässigen. Das Familienunternehmen aber will nicht sein Know-how an die Konkurrenz verlieren bzw. wieder und wieder eine Person einarbeiten. Also geht es auch darum, die beste Rollenbesetzung innerhalb des Familiensystems zu erkennen und ggf. weiter zu schulen und zu spezialisieren. Wir sehen, dass die Herausarbeitung der individuellen Teamrollen der Familienmitglieder sehr wertvoll ist. Diese Aspekte gelten auch für die nachfolgenden Rollen.

Kompetenzen: Genialität, Fantasie, Intelligenz, Wissen, löst komplizierte Probleme

Schwächen: schwebt in den Wolken, ignoriert gerne praktische Details und Vorschriften

Beispiel: Typischerweise ist diese Stärke vorzufinden beim Vorstand, beim Berater für Neuausrichtung und bei dem Gründer in seiner Anfangsphase.

Manche Gründer in Familienunternehmen sind zu Zeiten der eigenen Nachfolgeplanung in ihrer visionären Vorstellungskraft zu unabhängig, um einen Nachfolger bestimmen zu können (vgl. Patriarch). Oder es fehlt in der Familienstruktur ein Visionär und die verbleibende Lücke wird nicht aufgefüllt, beispielsweise durch von außen kommende Ideenentwickler oder auch durch das Belohnen der gesamten Mitarbeiterschaft beim Einbringen von Ideen ins Unternehmen.

2. Akquisiteur

Basiseigenschaften: extrovertiert und kommunikativ, enthusiastisch, interessiert, gesellig und gut vernetzt

Kompetenzen: Fähigkeit, nützliche Kontakte zu knüpfen und neue Möglichkeiten zu erkunden, geht große Herausforderungen schwingvoll an, Ideenverkäufer

Schwächen: verliert schnell das Interesse, wenn die erste Faszination vorüber ist, gelegentlich zu optimistisch und unkritisch

Beispiel: Verkäufer, Akquise

Fehlt in der Familie die Rolle des Akquisiteurs, muss sie einen Weg finden, diesen vertrauensvoll extern zu besetzen, wobei die langfristige Besetzung der Position von besonderem Interesse ist. Denn die Schwäche des Akquisiteurs ist, dass er nach einer gewissen Zeit sein Interesse verliert. Vor allem wenn die Rolle

3. Koordinator

Basiseigenschaften: ruhig, selbstsicher, kontrolliert, individuell

Kompetenzen: Fähigkeit, alle Menschen vorurteilslos zu behandeln, starkes Bewusstsein für Zielsetzungen, ermutigend

Schwächen: nicht außergewöhnlich intellektuell oder kreativ

Beispiel: Assistenz der Geschäftsführung, Empfang bzw. Pforte, Chefsekretär(in)

Die Aufgabe eignet sich hervorragend für eine externe Besetzung.

4. Prozessgestalter

Basiseigenschaften: nervös, reizbar, dynamisch, zusammenhaltend

Kompetenzen: gestaltet die Teamleistung zu einem Ganzen und zeigt die Bereitschaft, gegen Trägheit, Unzulänglichkeiten, Selbstzufriedenheit und Selbstbetrug anzugehen

Schwächen: leicht reizbar und ungeduldig, neigt dazu, die Gefühle seiner Mitmenschen zu verletzen

Beispiel: Projektmanager, CEO

Für den Prozessgestalter ist zumeist ein Familienmitglied prädestiniert, im Zweifel hat der Patriarch bzw. die dominante Person unter den geschäftsführenden Gesellschaftern die Rolle inne. Häufig wird diese Rolle unterschätzt und mittelmäßig besetzt. Es empfiehlt sich, unter externer Beratung zu prüfen, wer am besten dafür geeignet ist.

5. Bewerter

Basiseigenschaften: nüchtern und analytisch, kühl und logisch denkend, vorsichtig

Kompetenzen: sicheres Urteil bzgl. Machbarkeit, diskret, aber entschlossen

Schwächen: kaum begeisterungsfähig, kann andere kaum motivieren, etwas langweilig und kaltschnäuzig

Beispiel: Controller, Qualitätsmanager

Auch diese Position eignet sich in einem Familienunternehmen gut für eine externe Besetzung, wobei es im Zweifel auf die Branche ankommt. So sollte zum Beispiel die Aufgabe, Mitarbeiter in einem Hotel zu bewerten, eher intern von einem Familienmitglied, das alle Mitarbeiter gut kennt und Besonderheiten umfassend und wohlwollend berücksichtigen kann, geleistet werden. Geht es um die analytische Betrachtung der Produkte eines Industrieunternehmens, kann dies im Vergleich dazu auch von jemandem, der extern besetzt ist, übernommen werden.

6. Ausgleicher

Basiseigenschaften: sozial und empathisch, gutmütig und sensibel
Kompetenzen: kann auf Menschen und Situationen eingehen und den Teamgeist wecken, Diplomat, bringt Gruppenzusammenhalt voran

Schwächen: in Krisenzeiten etwas unentschlossen, verhält sich eher angepasst

Beispiel: Beirat

Eine fehlende Rolle des Ausgleichs ist riskant. Wenn der Familie dies bewusst ist, sollte sie sich dafür engagieren, bei regelmäßig stattfindenden Entscheidungsprozessen ebenso wie bei auftretenden Konflikten rasch einen externen Vermittler oder Mediator hinzuzuziehen. Auch der Beirat ist häufig gut dafür geeignet. Die Rolle des Visionärs in seiner unabhängigen Problemlösekompetenz kann dies unterstützen, darf aber nicht in Konkurrenz zu einem Mediator treten. Im Zweifel thematisiert dieser den Rollenkonflikt.

7. Pragmatiker

Basiseigenschaften: konservativ, pflichtbewusst, durchschaubar
Kompetenzen: gutes Organisationstalent, praktischer, gesunder Menschenverstand, tüchtig, selbstdiszipliniert

Schwächen: Mangel an Flexibilität, zögerlich bei Neuerungen, mag keine Veränderungen

Beispiel: Pressesprecher, Öffentlichkeitsarbeit

Erfolgreiche Patriarchen, die schon frühzeitig ihre Nachfolge vorbereitet haben, vertreten die hier genannten Eigenschaften. Diese Position eignet sich durchaus auch für eine externe Besetzung.

8. Vollender

Basiseigenschaften: sehr genau, äußerst gewissenhaft, ängstlich, auf Standards abhebend

Kompetenzen: absolut zuverlässig, Perfektionist

Schwächen: neigt zu unnötiger Aufregung, delegiert ungern, manchmal ein Erbsenzähler, „Mikromanager“

Beispiel: Aufsichtsrat, Gründer, die den stimmigen Zeitpunkt der Übergabe verpassen.

Der Vollender ist die einseitige Rolle von Unternehmern, die perfektionistisch handeln, schwer loslassen könnend. Es sind die Mikromanager im Unternehmertum. Diese bedürfen der Ergänzung durch andere Familienmitglieder und Führungskräfte, doch muss der Patriarch ihnen überhaupt erst Handlungsspielraum geben. Vollender delegieren ungern – ein Dilemma. Sie kümmern sich um einzelne Details und verlieren sich darin.

9. Spezialist

Basiseigenschaften: zielstrebig, eigenbrötlerisch, passioniert

Kompetenzen: verfügt über wichtige Kenntnisse und Fähigkeiten auf einem speziellen Fachgebiet

Schwächen: vor allem fachorientiert ohne Blick für größere Zusammenhänge

Beispiel: Experte auf Projekt- oder Stabebene, Buchhalter

Zu beachten ist hier, dass ein Familienmitglied, das diese Rolle besetzt, nicht zugleich für einen Bereich Verantwortung tragen sollte, der von einem Blick für größere Zusammenhänge profitiert. Die Rollen Spezialist und Visionär widersprechen sich in der Regel.

Fazit

Von der passenden Zusammensetzung des Teams kann ein Familienunternehmen profitieren. Sowohl erfolgreiche Unternehmen als auch ausgeglichene Familienstrukturen überlassen hier nicht zu viel dem Zufall. Denn Konflikte in der Familie können auch darin begründet sein, dass Familienmitgliedern Rollen zugeschrieben wurden oder dass Rollen und Aufgaben tradiert werden, die einfach nicht ihren Interessen und Stärken entsprechen. Nur weil ein Familienmitglied zur richtigen Zeit am richtigen Ort ist, ist es noch lange nicht per se für die vorhergesehene Rolle geeignet, beispielsweise für die Rolle des Nachfolgers. Die Vorbereitung auf eine Nachfolgerrolle oder auf eine bestimmte Position im Unternehmen beginnt frühzeitig, mit Empathie und step by step.

Die visionäre Rolle spielt dabei nicht zentral mit, aber deren Unabhängigkeit muss gewahrt bleiben.

Jochen Waibel

Gründer und Geschäftsführer des Hamburger Instituts Stimmhaus® (www.stimmhaus.de). Er ist Wirtschafts- und Kommunikationspsychologe, verfügt über langjährige Erfahrung als Mediator, Coach, Dozent und Autor (u. a. *Kommunikationskultur in Familienunternehmen. Unternehmer im Gespräch – von Führungsverantwortung über Konfliktlösung bis zur Nachfolgeregelung*, Haufe).

