

brunner ::



Vertrauen ist die Voraussetzung für erfolgreiches Business Coaching. „Schließlich geht es ans Eingemachte“, sagt Möbelfabrikant Dr. Marc Brunner. An seinem Business Coach Anette Bartram schätzt er ihre offene Art und ihre Erfahrung.

GENERATIONSWECHSEL

DER SOHN TRITT AUF

Der Vater hat den Familienbetrieb aufgebaut. Jetzt übernimmt die zweite Generation, und eine neue Zeitrechnung beginnt. Das spüren auch die Mitarbeiter. Wie der Generationswechsel im Mittelstand gelingt, dazu gibt es viel Theorie. Doch nur die Praxis zählt. Auf den richtigen Auftritt kommt es an. Dr. Marc Brunner kennt diese Situation. Deshalb hat er sich einen Business Coach geholt, der ihn begleitet. Dabei hat er einiges dazugelernt, auch über sich selbst, sagt der Möbelfabrikant.

📍 KATHARINA BECKER 🗨️ ANDREAS KÖRNER

Auf der Landkarte ist Rheinau-Freistett leicht zu übersehen. Der kleine Ort mit den hübschen Fachwerkhäusern liegt an der Grenze zu Frankreich, am Oberlauf des Rheins, wo das milde Klima gute Weine reifen lässt. In dieser ländlichen Idylle ist ein Unternehmen wie die Brunner GmbH mit 400 Mitarbeitern schon ein Schwergewicht. Die Badener statten Hotellobbys, Kantinen, Hörsäle, Flughäfen und Konzerthallen mit hochwertigen Tischen und Sitzmöbeln aus, oft speziell für den Kunden designt. Was Gründer Rolf Brunner seit 1977 aufgebaut hat, soll nun sukzessive die zweite Generation übernehmen, allen voran der älteste Sohn, Dr. Marc Brunner. Schnell stellte der 36-Jährige fest, was wohl jeder spürt, der erstmals als Kapitän auf der Brücke steht: Die komplette Mannschaft zu dirigieren und gleichzeitig das Schiff auf Kurs zu halten, ist eine Doppelaufgabe, die viel Kraft und einen siebten Sinn erfordert. Die nötige Energie bringt Brunner natürlich selbst auf. Aber was den zusätzlichen „Sensor“ betrifft, traf er eine kluge Entscheidung: Der neue Chef holte sich Unterstützung ins Haus. Eine Frau mit Feingefühl.

„Gründerunternehmen werden häufig dominiert vom Gründer, dem Patriarchen“, sagt Brunner, der 2004 neben seinen Eltern in die Geschäftsführung einstieg. „Schnell entscheiden, anpacken – so jemand ist unser Vater.“ Genau das Richtige in der Startphase eines Unternehmens, findet der Nachfolger. „Wenn die Firma immer größer wird, funktioniert es nicht mehr, dass die Mitarbeiter mit jeder Frage immer erst zum Chef gehen.“ Brunner merkte, dass er vor lauter dringendem Tagesgeschäft kaum noch Zeit für wichtige strategische Themen wie neue Geschäftsfelder oder Designs hatte. Es musste sich etwas ändern. „Ich kannte alle theoretischen Konzepte zur Führung und Selbstorganisation. Es gibt wohl keine Führungskraft, die solche Ratgeber nicht zu Hause hat“, sagt Brunner. „Das Problem ist die Umsetzung. Es ist unendlich schwer, die eigenen Routinen zu durchbrechen.“ Und so beschloss Brunner 2010, sich einen Sparringspartner zuzulegen. Bei der Auswahl waren ihm vier Faktoren besonders wichtig: Umsetzungsstärke, Ergebnisorientierung, Erfahrung und Vertrauen.

So kam Anette Bartram ins Haus. Als Business Coach begleitet die Geschäftsbereichsleiterin bei Porsche Consulting den jungen Unternehmer und seine Führungskräfte. „Ich erlebe live, wie er mit Mitarbeitern umgeht, Projekte bearbeitet, seinen Tag strukturiert“, sagt Bartram. „Danach werten wir die Beobachtungen aus und einigen uns auf die wichtigsten drei Punkte, die künftig messbar besser laufen sollen.“ Der Chef steht unter Beobachtung. „Als Business Coach ist Frau Bartram unnachgiebig. Sie erinnert mich so lange an unsere Vereinbarung, bis ich sie erfülle“, sagt Brunner.

Mehr delegieren war eines von Brunners Versprechen. Schwierig für einen Perfektionisten wie ihn. Es setzt Vertrauen in die Fähigkeiten der

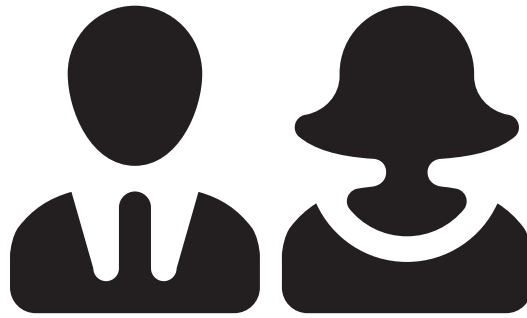


Dr. Marc Brunner steht für den Kulturwandel vom Unternehmensgründer zur zweiten Generation mit einem veränderten Führungsstil. Business Coach Anette Bartram hat ihn dazu über Monate immer wieder bei der Arbeit begleitet und sein Führungsverhalten reflektiert. „Wir haben viel gelacht, aber es war bestimmt nicht immer lustig für ihn“, sagt Bartram.

Mitarbeiter voraus. „Man darf der Versuchung nicht nachgeben, die Aufgabe doch schnell selber zu erledigen, wenn es gerade nicht so läuft“, sagt Bartram. „Es ist der einzige Weg, das Wachstum zu managen“, hat Brunner gelernt. Wie beim neuen A-Chair. Viel Zeit und Herzblut hat der Designliebhaber in den stapelbaren Stuhl mit Beinen in A-Form gesteckt. Als eine neue Mitarbeiterin die bereits angelaufene Marketingkampagne weiterbegleiten sollte, habe er sich geärgert, wenn etwas nicht lief, wie er es sich vorstellte. „Das war nicht fair, sie konnte viele Dinge nicht wissen“, war ihm nach dem Gespräch mit dem Coach klar. „Also habe ich mich mit der neuen Mitarbeiterin hingesetzt und ihr alle Hintergründe und meine Vorstellungen erläutert.“

„Als Führungskraft muss ich anderen ermöglichen, Ergebnisse zu erzielen“, sagt Brunner. „Dazu gehört, sich auf jeden Mitarbeiter einzustellen, den einen sanfter anzufassen, dem anderen klare Ansagen zu machen, Ziele zu setzen und zu kontrollieren.“ Die Charaktere ließen sich nicht ändern, aber die unterschiedlichen Talente gezielter einsetzen. Führung muss individuell erfolgen. Entscheidungen dabei nicht zu diktieren, sondern sie dem Mitarbeiter teilweise oder ganz zu überlassen – das ist es, was Brunner Kulturwandel nennt. „Es ist schön zu sehen, wie die Menschen daran wachsen“, sagt er.

Um die Fülle an Aufgaben zu bewältigen, musste der Geschäftsführer auch lernen, seine Zeit besser einzuteilen. „Der Frust ist vorprogrammiert, wenn man jeden Tag wie ein 24-Stunden-Rennen vollpackt und minutiös durchplant“, weiß Bartram. Heute gibt es in Brunners Terminkalender



90 %

MIT BUSINESS COACHING KOMMEN 90 % DER FÜHRUNGSKRÄFTE IHREN ZIELEN NÄHER.

Nur knapp ein Drittel der Teilnehmer von Führungskräfte-Seminaren setzten das Gelernte tatsächlich um. Business Coaching ist direkter: Studien belegen, dass 90 Prozent der durch einen Business Coach begleiteten Klienten ihre wichtigsten Ziele erreichen. Dazu gehören vor allem bessere Führungskompetenzen, Kommunikations- und Entscheidungsfähigkeit sowie effizientes Konfliktmanagement.

für verschiedene Projekte feste Zeitblöcke, Prioritäten und Puffer. „Wenn ich etwas bewirken will, muss ich mit gutem Beispiel vorangehen – Vorbild sein“, ist Brunner überzeugt. „Die Veränderung fängt bei mir an und ist nie zu Ende.“ Auf der operativen Ebene sind zum Beispiel als Nächstes die Zeitschriftenstapel in seinem Büro dran. Kataloge und Designmagazine stapeln sich dort. Jede Woche werden es mehr. „Es nervt mich und ich habe ein schlechtes Gewissen, dass ich es nicht schaffe, die abuarbeiten.“ Bartram und Brunner diskutieren verschiedene Varianten. Die Zeitschriften unterwegs auf Reisen lesen – zu viel Geschleppe. Am Wochenende durchhackern – kommt für den frisch gebackenen Vater nicht infrage. Jemand anderen beauftragen, alles zu lesen – das verlagert zumeist nur das Problem. Aufgelaufene Stapel binden unnötig Zeit und Energie. Oft, sagt Bartram, helfe dann nur ein Radikalschnitt: Alles in den Müll und neu anfangen mit einer fixen Routine – sofort entsorgen, weiterleiten an Mitarbeiter und ausgewählte Unterlagen selbst lesen. Auf dass sich kein Stapel mehr bildet.

„Man darf nicht glauben, nur weil man einen Business Coach hat, wird alles gut“, sagt Brunner. Aber die Umsetzung gelingt leichter mit einem externen Business Coach, dem man vertraut und der seine Beobachtungen ungeschönt spiegelt. „Da geht es ans Eingemachte.“ Er müsse bereit sein, sich hinterfragen zu lassen und Kritik einzustecken. „Obwohl sie die immer gut verpackt hat“, sagt Brunner zwinkernd. „Wir haben viel gelacht, aber es war bestimmt nicht immer lustig für ihn“, bestätigt Bartram.

Am Anfang ziehe der Business Coach seinen Coachee hinter sich her und gebe das Tempo und die Richtung vor, beschreibt die Führungskräfteentwicklerin und Change Managerin ihre Arbeit. Danach liefen beide wie bei einer Wanderung eine Weile nebeneinander her. „Dann lasse ich mich zurückfallen, gebe Ratschläge oder korrigiere aus dem Off, bestätige ihn in seinem Weg. Irgendwann wird er sich umdrehen, und ich werde ihm aus der Ferne zuwinken.“ ←