



Wie lässt sich die Bereitschaft zum Coaching messen und verbessern?

Empirische Ergebnisse am Beispiel der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen

14. Februar 2014

Prof. Dr. Andreas Zimmer

Marina Wieggers, B.A. Wirtschaftspsychologie



Themen

1. Warum Coaching in Familienunternehmen?
2. Erfassung der Bereitschaft zum Coaching
3. Stichprobe
4. Die wichtigsten Untersuchungsergebnisse
5. Wie lässt sich die Bereitschaft zum Coaching verbessern?



1. Warum Coaching in Familienunternehmen?

Familienunternehmen (nach Klein, 2004):

Betriebe, auf die mindestens eine Familie entweder über die Eigentumsfunktion oder über die direkte Beteiligung am Management einen maßgeblichen Einfluss ausübt

- 2,95 Millionen Unternehmen sind in Deutschland inhabergeführt, 61,2% der Arbeitnehmer sind dort beschäftigt (Stand: 2010)
- Mittelständische Unternehmen sind ein treibender Motor der Konjunktur.
- Sie neigen zu einer zurückhaltenden Politik.

1. Warum Coaching in Familienunternehmen?



Dynastien

Hofübergaben

Vererbungs-Leere

dominante Väter und blasse Erben

Paten

Familienzwiste

Quelle: Wimmer, Domayer, Oswald & Vater (2005)

Unternehmensnachfolge als „neuralgische Schlüsselstelle“

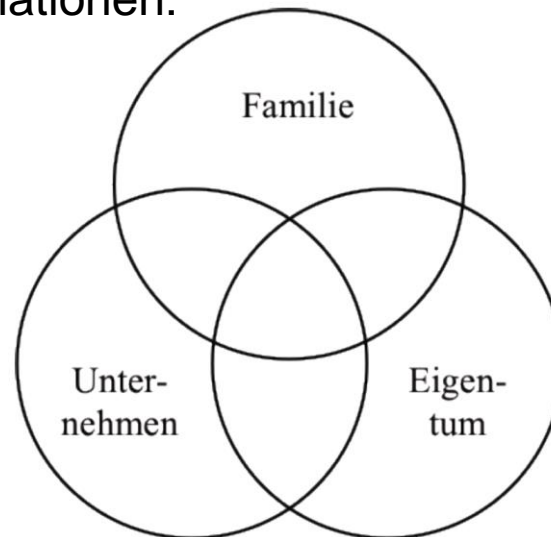
(Baumgartner, 2009, S. 55):

- Zahl der familieninternen Übergaben rückläufig: von 75% (2002) auf 50% (2007) (Chini, 2004)
- Nur in 50 % gelingt familieninterne Übergabe an die zweite (Papesch, 2010), nur in 10% an die vierte Generation (Simon, Wimmer & Groth, 2005).
- missglückte Nachfolgeplanung für den Konkurs jedes zehnten Unternehmens verantwortlich (Hennerkes, 1998)

1. Warum Coaching in Familienunternehmen?

Ursachen:

- Senioren ziehen sich zu spät oder nur partiell aus dem Unternehmen zurück, Nachfolge oft unvorbereitet aufgrund von Tod oder Krankheit (Hauser, Kay & Boerger, 2010)
- Mangelnde Beschäftigung mit dem Thema, oft verdrängt oder herausgezögert, defensive Einstellungen (Huber & Sterr-Kölln, 2006)
- zahlreiche Konfliktkonstellationen:

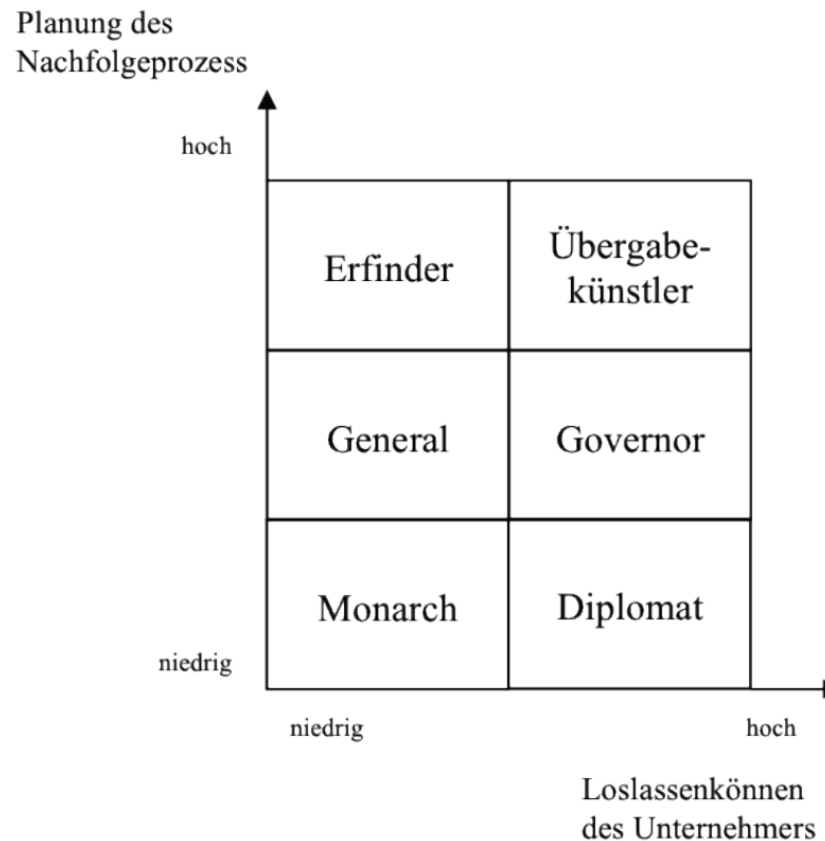


Drei-Kreis-Modell (nach Schlippe, Nischak & El Hachimi, 2008)

1. Warum Coaching in Familienunternehmen?

Ursachen:

- Persönlichkeit des Unternehmers:



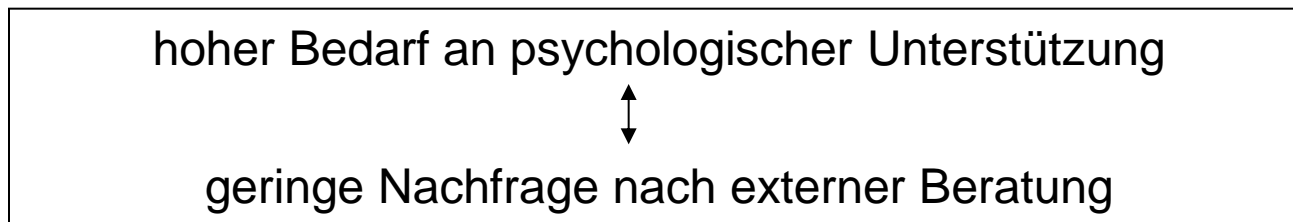
Typologie von Familienunternehmern (Baumgartner, 2009)

1. Warum Coaching in Familienunternehmen?



Nachfrage nach Beratungsdienstleistungen:

- eher hoch bei steuerlichen und rechtlichen Fragestellungen (IfM, 2012)
- gering bei „weniger fassbaren Bereichen“, z.B. Erwartungen oder Konflikten (Klein, 2004)



Fragestellungen der Untersuchung:

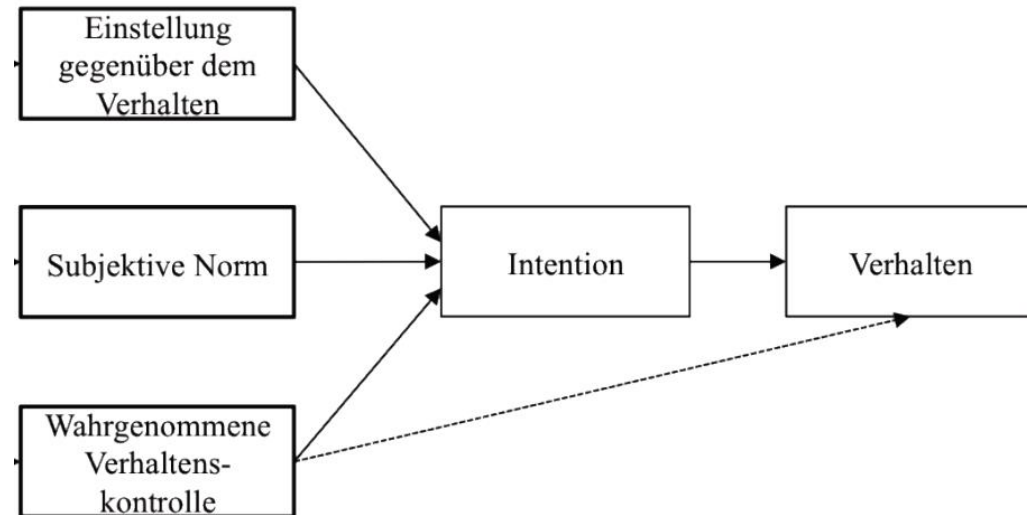
1. Gründe für die (Nicht-) Inanspruchnahme von externer Beratung?
2. Ansätze zur Erhöhung der Inanspruchnahmebereitschaft?

2. Erfassung der Bereitschaft zum Coaching

Was soll erklärt werden?

Verhaltensintention von Familienunternehmern zur Inanspruchnahme von Coaching bei der Nachfolgeentscheidung

Theoretische Grundlage:



Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1980; nach Wiswede, 2007)

⇒ anerkannte Einstellungstheorie, die Intentionsbildung in vielen Anwendungsfeldern (z.B. umweltschonendes Verhalten, Konsumverhalten) erklären konnte

2. Erfassung der Bereitschaft zum Coaching



Untersuchungshypothesen:

- H1:** Die *Einstellung gegenüber dem Verhalten* (d.h. behaviorale Überzeugungen und Verhaltensbewertungen)...
- H2:** Die *subjektive Norm* (d.h. die normativen Überzeugungen und Motivation den Normen zu entsprechen) ...
- H3:** Die *wahrgenommene Verhaltenskontrolle* (d.h. Kontrollüberzeugungen und Kontrollfaktorenbewertungen) von Familienunternehmern korrelieren signifikant positiv mit der *Verhaltensintention*, Coaching bei der Nachfolgeentscheidung in Anspruch zu nehmen.
- H4:** Die *drei Variablen* können gemeinsam einen signifikanten Teil der *Verhaltensintention* von Familienunternehmern zur Inanspruchnahme von Coaching bei der Nachfolgeentscheidung erklären.

2. Erfassung der Bereitschaft zum Coaching



Konstruktion eines standardisierten Fragebogens nach Vorgaben von Ajzen (2013)

Erhebungsinstrument (Auszug):

Bitte kreuzen Sie die jeweils zutreffende Antwort an.

1. Ist in Ihrem Unternehmen momentan eine Geschäftsübergabe geplant bzw. hat eine Geschäftsübergabe in den letzten zwei Jahren stattgefunden?

ja

nein

Wenn ja, wann? _____ (Monat/Jahr)

Wenn in Ihrem Unternehmen momentan keine Geschäftsübergabe geplant ist, beantworten Sie die folgenden Fragen bitte hypothetisch.

-
2. Für wie wahrscheinlich halten Sie es, dass das Unternehmen familienintern übergeben wird?
unwahrscheinlich 1-2-3-4-5-6-7 sehr wahrscheinlich

-
3. Für wie wahrscheinlich halten Sie es, dass Sie zur Klärung der Übergabe Hilfe oder Rat benötigen?
unwahrscheinlich 1-2-3-4-5-6-7 sehr wahrscheinlich



2. Erfassung der Bereitschaft zum Coaching

Erhebungsinstrument (Auszug):

Item-Beispiel zu „*Einstellung gegenüber dem Verhalten*“:

	1	2	3	4	5	6	7	
10. Von der Inanspruchnahme eines Coachs bei der Nachfolgeentscheidung würde ich mir eine verbesserte Unternehmensleistung versprechen.	lehne vollständig ab	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	stimme vollständig zu

Item-Beispiel zu „*subjektiver Norm*“:

	1	2	3	4	5	6	7	
22. Die meisten Menschen, die mir wichtig sind, denken, ich sollte einen Coach bei der Nachfolgeentscheidung mit einbeziehen.	lehne vollständig ab	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	stimme vollständig zu

Item-Beispiel zu „*wahrgenommener Verhaltenskontrolle*“:

	1	2	3	4	5	6	7	
32. Meiner Meinung nach sind im Unternehmen folgende Bedingungen für die Inanspruchnahme eines Coachings erfüllt:								
32.1 - Zeit der beteiligten Personen	trifft gar nicht zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	trifft völlig zu
32.2 - Finanzielle Möglichkeiten	trifft gar nicht zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	trifft völlig zu

2. Erfassung der Bereitschaft zum Coaching



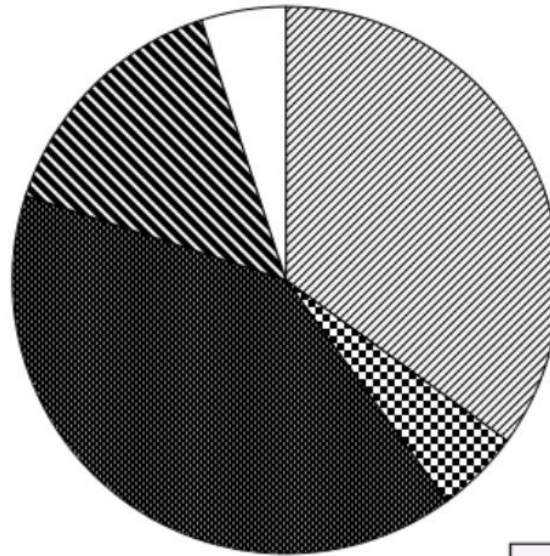
Reliabilitäten der Teilskalen und Trennschärfebereiche der Items

Skala	Itemanzahl	Reliabilität	Trennschärfen
Intention	3	.82	.43 - .83
Einstellung (Erwartungen)	6	.97	.82 - .95
Einstellung (Werte)	6	.65	.06 - .66
Einstellung (Werte) korrigiert	5	.70	.23 - .77
Subjektive Norm (Erwartungen)	5	.96	.85 - .94
Subjektive Norm (Werte)	5	.74	.43 - .63
WVK (Erwartungen)	6	.90	.21 - .88
WVK (Werte)	5	.87	.47 - .81

⇒ überwiegend gute bis sehr gute Gütekriterien

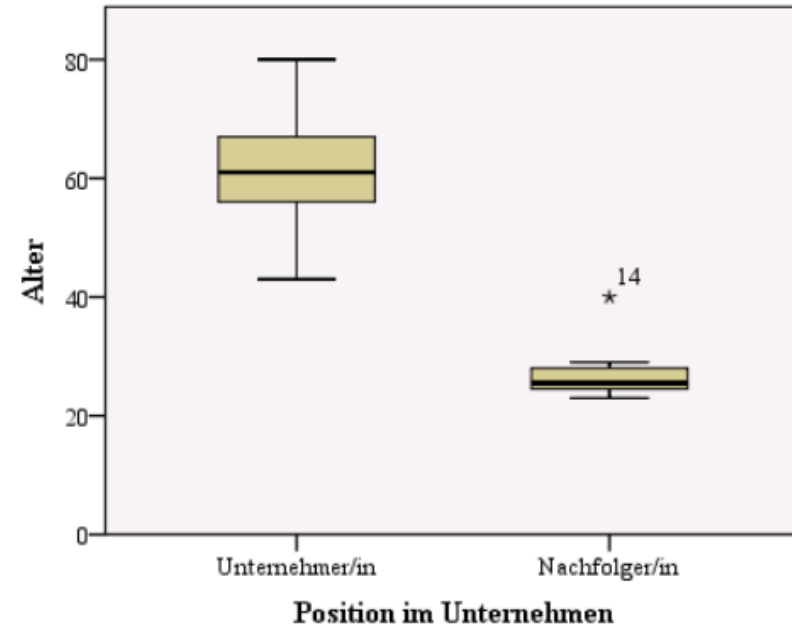
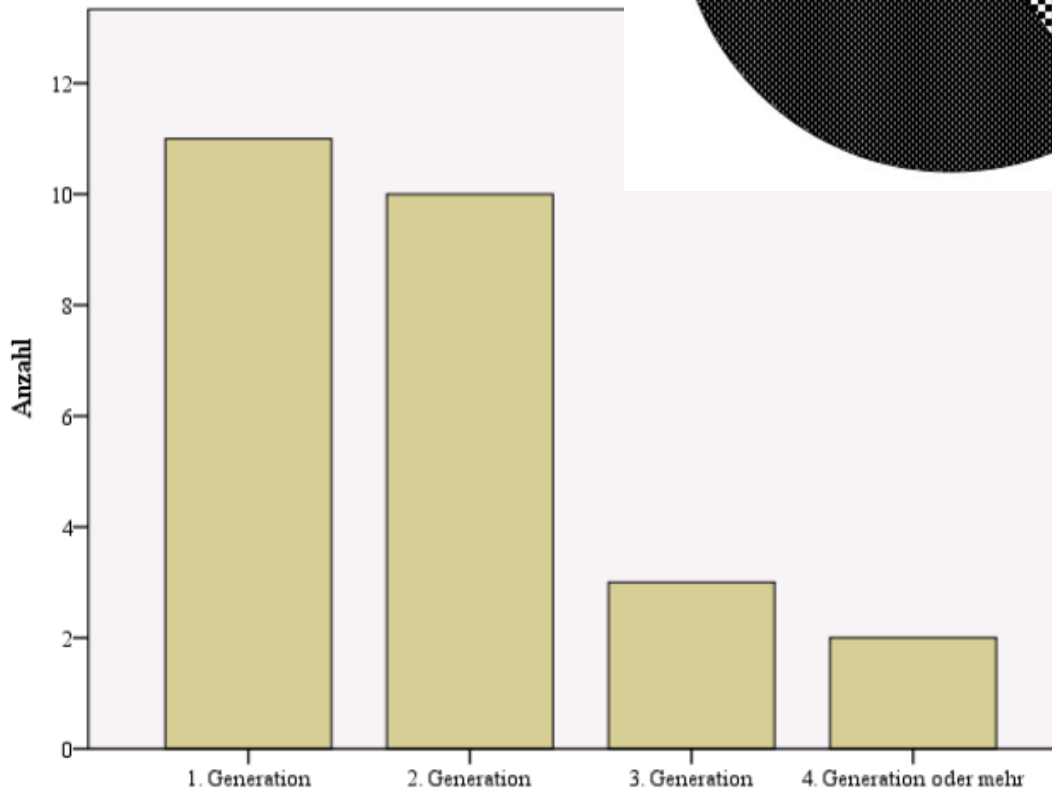
3. Stichprobe

- 26 Personen, darunter:
- 4 Frauen und 22 Männer
 - 18 Unternehmer und 8 Nachfolger



Branche des Unternehmens

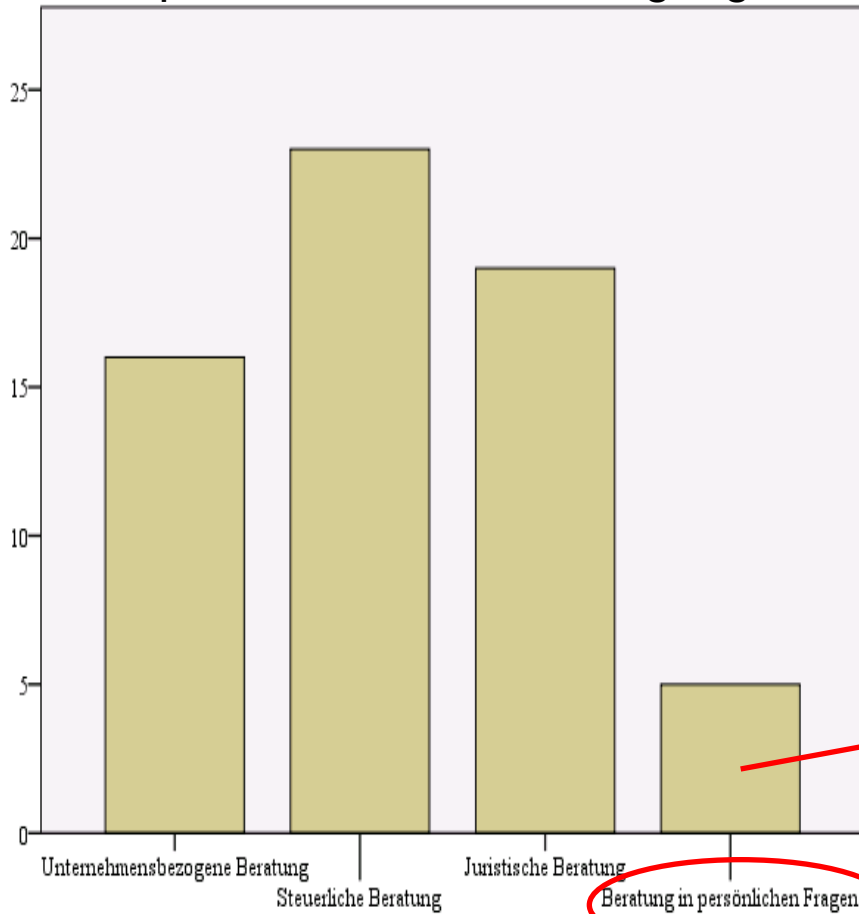
- Verarbeitendes Gewerbe
- Handel
- Dienstleistung
- Baugewerbe
- Gesundheitswesen



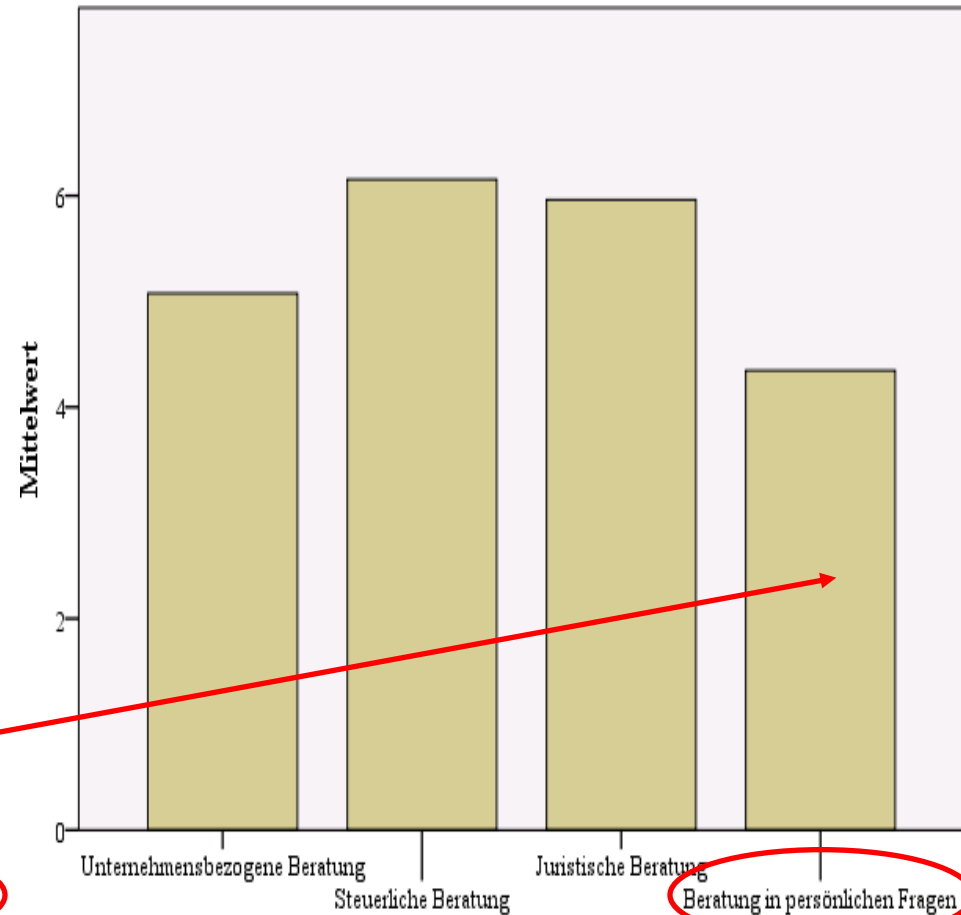
4. Die wichtigsten Untersuchungsergebnisse



Inanspruchnahme in der Vergangenheit:



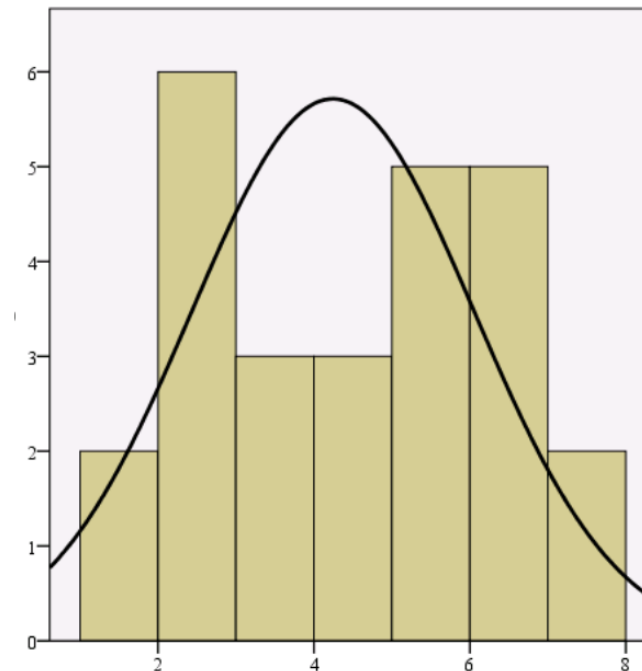
Bereitschaft bei Nachfolgeklärung:



4. Die wichtigsten Untersuchungsergebnisse



Bereitschaft, zur Klärung der Unternehmensnachfolge externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen (Verhaltensintention):

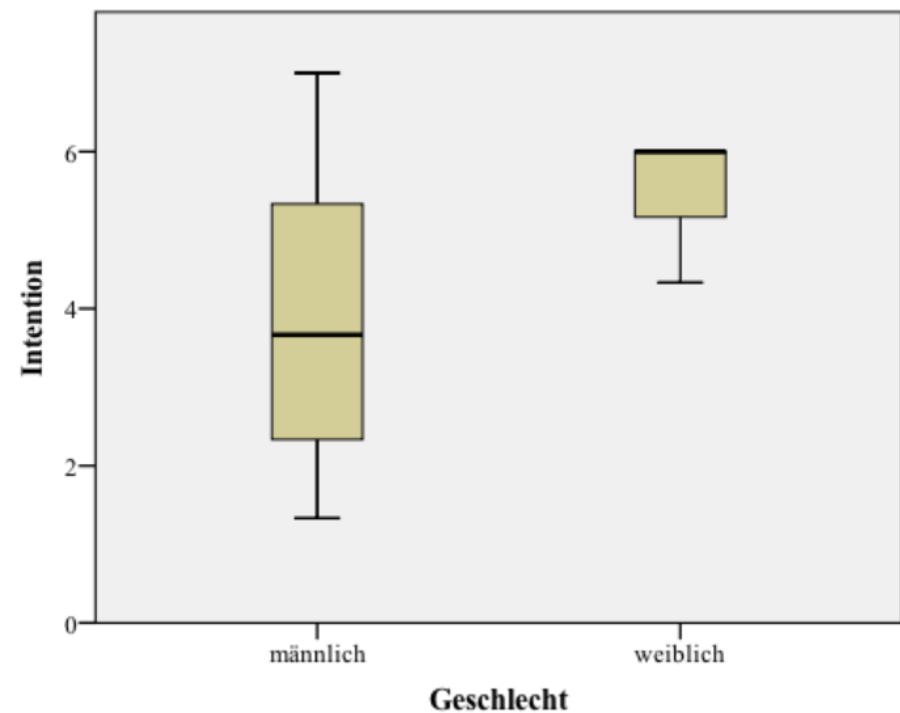
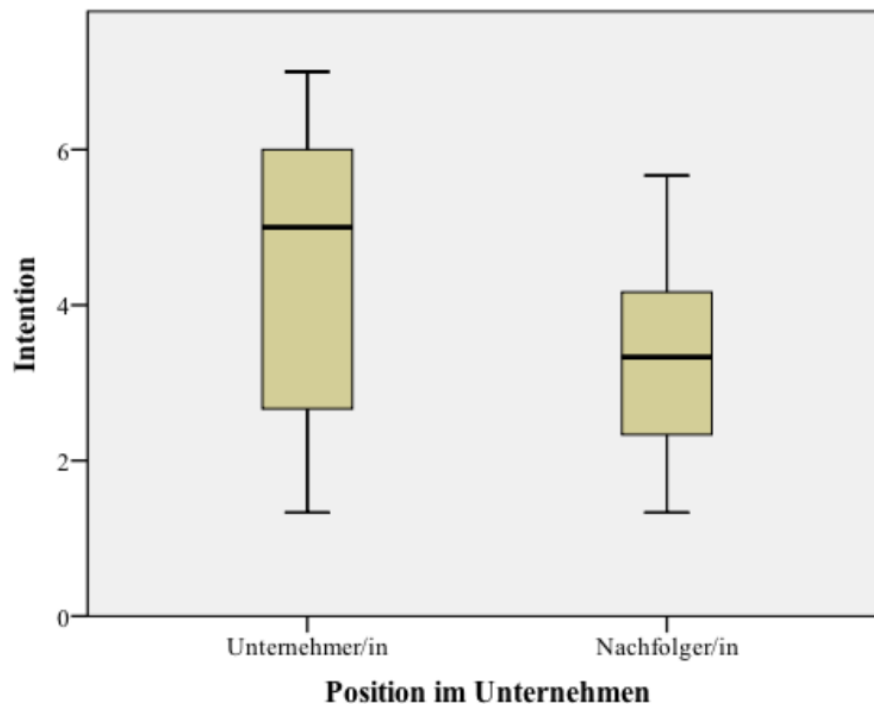


⇒ ungleich verteilt: Skeptiker („eher unwahrscheinlich“) wie auch Sympathisanten („eher wahrscheinlich“)

4. Die wichtigsten Untersuchungsergebnisse



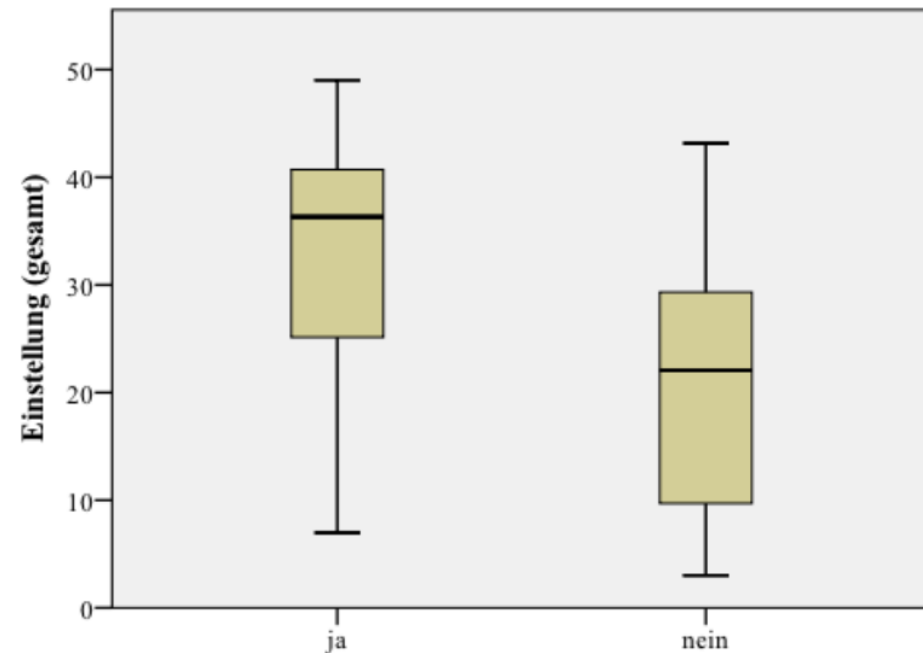
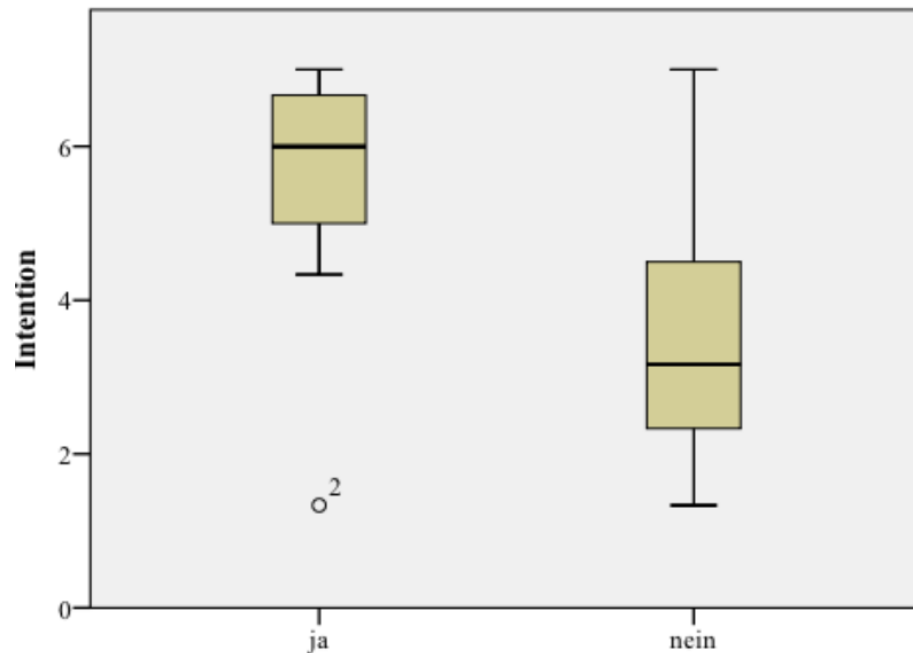
Bereitschaft, zur Klärung der Unternehmensnachfolge externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen (Verhaltensintention):



4. Die wichtigsten Untersuchungsergebnisse



Bedeutung der *Erfahrung*, die Befragte mit Coaching bisher gemacht haben:



⇒ Coaching-Erfahrene zeigen positivere Einstellungen und eine höhere Inanspruchnahmebereitschaft

4. Die wichtigsten Untersuchungsergebnisse



Erklärungsfaktoren der Inanspruchnahmebereitschaft:

Gesamtausprägungen der Teilskalen

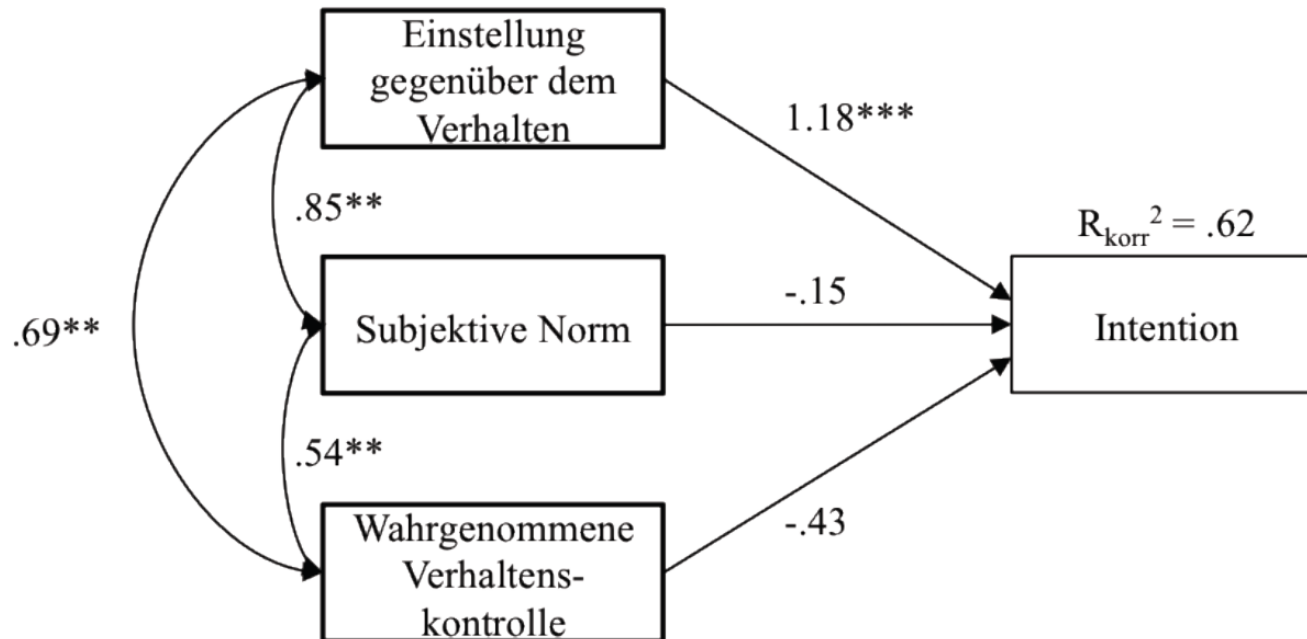
eher negativ



Skala	MW	SD	Min	Max
Intention	4.24	1.82	1	7
Einstellung (Erwartungen)	4.10	1.93	1	7
Einstellung (Werte) korrigiert	5.95	1.00	3	7
Subjektive Norm (Erwartungen)	4.28	1.73	1	7
Subjektive Norm (Werte)	5.55	0.82	4	7
WVK (Erwartungen)	4.93	1.45	2	7
WVK (Werte)	5.12	1.53	1	7

4. Die wichtigsten Untersuchungsergebnisse

Die Erklärungsfaktoren in direktem Vergleich:



- ⇒ Die Intention, Coaching in Anspruch zu nehmen, kann substantiell erklärt werden (Hypothese 4).
- ⇒ Die Einstellungen gegenüber Coaching ist der stärkste Einflussfaktor.

5. Wie lässt sich die Bereitschaft zum Coaching verbessern?



Ziel: Verbesserung der *Einstellungen* gegenüber externer Beratung zu psychosozialen Aspekten

„Die Einstellungsänderung erfolgt auf der Grundlage einer Beeinflussung der Meinung durch Argumente“ (Bierhoff, 2006, S. 341).

Schaffung eines *Bewusstseins* für das Beratungskonzept Coaching durch **Marketing**-Maßnahmen (z.B. seitens der Coachingverbände) zu folgenden Fragen:

- Welche Fragen werden bei einem Coaching bearbeitet?
- Welcher Mehrwert wird durch Coaching erzielt?

Geeignete **Ansätze** (Erkenntnisse aus der Überzeugungs-Psychologie):

1. Identifikation und Überzeugung der Meinungsführer ⇨ „Schneeballprinzip“
2. Werbebotschaft auf Zielgruppe zugeschnitten ⇨ Wiedererkennung
3. regelmäßige Darbietung in den relevanten Medien ⇨ „steter Tropfen“



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Weitere Auskünfte zur Studie:
Andreas.Zimber@fh-heidelberg.de