Die sich abzeichnende Rolle des Chief Learning Officer[1]

Christian Stewart[2]

In dem Buch „Complete Family Wealth"[(3)]weisen James („Jay") E. Hughes Jr. und seine Co-Autoren auf eine neue Entwicklung hin, die in Family Offices weltweit zunehmend an Bedeutung gewinnt: die ernsthafte Auseinandersetzung mit dem Thema Lernen (nicht nur Bildung) als Familienaktivität. Hughes sagt, dass Familien das Lernen ernst nehmen müssen, und prognostiziert, dass der Chief Learning Officer oder „CLO" – ob extern beauftragt oder intern angestellt – ein fester Bestandteil von Familiensystemen werden wird, ähnlich wie ein Treuhänder oder Chief Investment Officer. [4]

Ich wurde von einer Familie mit einem Family Office angesprochen, die den Bedarf an Weiterbildung und Entwicklung sowie an Investitionen in Humankapital erkannte; ursprünglich wollten sie mich als CLO engagieren. Doch dann brauchte das Family Office sehr lange, um meinen vorgeschlagenen Dienstvertrag zu genehmigen. Es stellte sich heraus, dass eine ihrer Bedenken darin bestand, dass sie aufgrund des Begriffs „Officer" dachten, dies impliziere eine Rolle in der Führungsetage oder im Vorstand des Family Office, was nicht ihre Absicht war.
Sie fragten, ob diese CLO-Rolle eine organisatorische Funktion im Zusammenwirken mit den Mitarbeitern des Family Office darstellen würde, was ebenfalls nicht beabsichtigt war. Um diese Fragen zu klären, schlug ich die alternative Bezeichnung „Berater für familiäres Lernen und Entwicklung" vor, die genehmigt wurde. Doch selbst dann fragten einige Mitglieder des bestehenden Beraterteams: „Was ist der Unterschied zwischen dieser neuen Rolle und dem, was wir bereits als Berater der Familie tun?"

Was ist ein CLO im Kontext eines Family Office oder eines Familienunternehmens?
Jay Hughes hat den „Reichtum" einer Familie anhand ihres menschlichen, intellektuellen, sozialen, spirituellen und finanziellen Kapitals definiert – das „Fünf-Kapital-Modell". Laut Hughes ist der CLO dafür verantwortlich und rechenschaftspflichtig, die qualitativen Kapitalformen der Familie sowohl individuell als auch kollektiv zu bewerten und zu fördern. Der CLO muss sich fünf Fragen stellen:

(i) Gedeihen die einzelnen Familienmitglieder?
(ii) Ist diese Familie eine lernende Organisation?
(iii) Sind die Familienmitglieder in der Lage, gemeinsam effektive Entscheidungen zu treffen?
(iv) Gibt es eine Vision, dass es allen Familienmitgliedern in 100 Jahren gut geht? Und
(v) Sind die Familienmitglieder in der Lage, das geerbte finanzielle Kapital in ihr Leben zu integrieren?

Wenn Treuhandvermögen vorhanden sind, ist der CLO für die Qualität der Erfahrungen der Begünstigten verantwortlich.

---

[1] Dieser Artikel erschien erstmals im „International Family Offices Journal", herausgegeben von Globe Law & Business, im September 2023.

[2] Der Autor bedankt sich herzlich bei Stacy Allred, Jeremy Cheng, Katherine Dean, Mary Duke, Dennis Jaffe, Mell Hoffman, Jay Hughes, Holly Isdale, Kristin Keffeler, Amy Hart-Clyne, Greg McCann, Matthew Wesley und Stuart Wesley für ihre Unterstützung bei der Erstellung dieses Artikels.

[3] „Complete Family Wealth", James E. Hughes Jr., Susan Massenzio, Keith Whitaker, Bloomberg Press, 2018.

[4] Zu den weiteren Stimmen, die auf diese sich abzeichnende Rolle hinweisen, gehören Greg McCann https://www.familywealthreport.com/article.php?id=179415#.YtKSvXZBy3A, Matthew Wesley https://familyofficeassociation.com/podcast-chief-learning-officer-matthew-wesley-family-office/ und Mary Duke https://familyenterpriseadvisors.libsyn.com/08-growing-the-familys-human-capital .

Andere mögliche Definitionen lauten, dass der CLO dafür verantwortlich ist, Praktiken einer lernenden Organisation in das System einzuführen[5] ; oder für die Entwicklung und Umsetzung des Familienlerncurriculums zuständig ist; oder dass der CLO die Führungskraft oder Fachkraft ist, die die Arbeit des Lern- und Entwicklungsausschusses der Familie unterstützt. Im Idealfall handelt es sich dabei um jemanden, der Erfahrung sowohl in der Erwachsenenbildung als auch in der Organisationsentwicklung hat. In diesem Artikel bezieht sich der Begriff „Lernen" sowohl auf Lernen als auch auf Entwicklung.

Governance als Lernen

Das Konzept eines CLO beschränkt sich nicht auf Family Offices, sondern wurde im FFI 2086 Society-Forschungsbericht *„The Governance Marathon: Dynamic durability in entrepreneurial families amid disruptions"*[6](der **„FFI**-Bericht") auf Unternehmerfamilien ausgeweitet. Dem FFI-Bericht zufolge müssen Unternehmerfamilien, die eine dynamische Beständigkeit in ihrem Governance-System anstreben, ihr familiäres Lernen zielgerichtet gestalten; dies erfordert eine übergreifende Koordination und die Disziplin für „Governed Learning". Darüber hinaus erfordert „Governed Learning" spezielle Lernstrukturen wie einen „Familien-Lernlehrplan" und die Einführung spezifischer Rollen wie die des CLO.

Was ist der Unterschied zwischen einem CLO und einem Familienunternehmensberater?

Der FFI-Bericht besagt, dass ein Familienunternehmensberater („FEA") unter anderem die Rolle eines „Learning System Enhancers" einnimmt. Daher könnte es tatsächlich erhebliche Überschneidungen zwischen der Rolle des FEA und der des CLO geben. Auf einem Spektrum, an dessen einem Ende der Fachberater (Inhalt) und am anderen Ende der helfende Fachmann (Prozess) steht, könnte der FEA in der Mitte dieses Spektrums angesiedelt sein (wobei er Inhalt und Prozess in Einklang bringt, um der Familie bei der Entwicklung ihrer Führungsstrukturen, Prozesse und Rollen zu helfen), während der CLO näher am Ende des Spektrums liegen könnte, das dem helfenden Fachmann zuzuordnen ist.

Inhalt			***Prozess***
Fachberater		***Fachkräfte***	
z. B. Rechtsanwalt, Steuerberater, Anlageberater, Treuhänder	FEA unterstützt die Entwicklung der Familienführung	CLO Schafft Rahmenbedingungen und leistet Unterstützung	z. B. Coach, Berater, Therapeut, Sozialarbeiter, Geistlicher

Im Kontext eines Familienunternehmenssystems oder einer Familie mit beträchtlichem gemeinsamem Finanzkapital muss der CLO dieses System und alle darin enthaltenen unterschiedlichen Rollen verstehen. Ein CLO sollte über Kenntnisse zu Strukturen und Prozessen der Familienführung sowie zu Eigentumsverhältnissen wie Familienstiftungen und Personengesellschaften verfügen; er sollte die

[5] Eine Erörterung der Praktiken lernender Organisationen im Kontext eines Familienunternehmens findet sich in Barton Parrots Artikel „The role of Lifelong Learning in Family Leadership and Managing Family Wealth", Investments & Wealth Monitor 2017.

[6] Jeremy Cheng, Kevin Au, Marta Widz und Marshall Jen (2021). Verfügbar unter: https://digital.ffi.org/pdf/ffi_the_governance_marathon_report.pdf

Drei-Kreise-Modell[7] , die Familie als emotionales System, die Unterscheidung zwischen Prozess und Inhalt – sie sollten in der Lage sein, Familientreffen zu moderieren, zu verstehen, dass es sich um eine helfende Beziehung handelt und dass die Familie die Expertin ist. Wenn der CLO einzelne Familienmitglieder coacht und betreut, ist es wichtig, dass er die unterschiedlichen Rollen des Einzelnen innerhalb des Systems versteht und dieses Bewusstsein nutzt, um Kontext zu schaffen sowie Probleme zu normalisieren und neu zu formulieren.

Eine mögliche einfache Unterscheidung besteht darin, dass der FEA der Familie dabei hilft, ihr Führungssystem einschließlich der Elemente des „Governed Learning" zu konzipieren und zu entwickeln. Der FEA kann die Familie dabei unterstützen, externe Fachleute und unabhängige Verwaltungsratsmitglieder zu gewinnen, die in diesem System eine Rolle übernehmen – darunter einen CLO, also eine Führungskraft oder einen Experten, der damit beauftragt ist, die Umsetzung des „Family Learning" und das Wachstum des qualitativen Kapitals der Familie zu fördern.

Sobald die Familie ihr System aufgebaut und die Umsetzung in die Praxis umgesetzt hat, könnte das Engagement des FEA enden, während das des CLO fortgesetzt wird.

Hughes hat eine weitere wichtige Erkenntnis, nämlich dass die Beziehung des CLO zur Familie langfristig angelegt ist. Er spricht von einer zehnjährigen gemeinsamen Reise mit der Familie. Dabei könnte es sich um einen externen „Coach-Berater" handeln – ein Begriff, der von Kristin Keffeler geprägt wurde, um eine Kombination aus Beratungs- und Coaching-Kompetenzen zu bezeichnen. Es muss sich nicht um eine Vollzeit- oder interne Position handeln, aber der Zeitrahmen ist sehr langfristig angelegt. Es geht nicht darum, einen Berater zu beauftragen, der kurzzeitig vorbeikommt und eine Fortbildungsveranstaltung oder einen Workshop durchführt. Es handelt sich um jemanden, der über einen längeren Zeitraum hinweg mit der Familie zusammenwachsen kann.

Um den Unterschied zwischen einem CLO und einem FEA besser zu verstehen, müssen wir uns genauer ansehen, was wir unter „Familienlernen" verstehen.

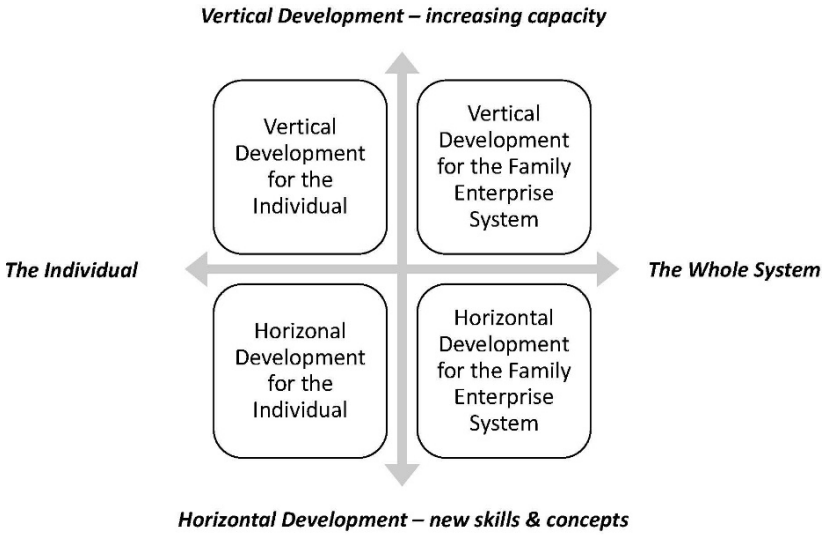
Die Lernmatrix

Es ist hilfreich, zwischen (i) horizontaler Entwicklung – dem Einfüllen von mehr „Flüssigkeit" (d. h. Inhalt) in den Behälter – und (ii) vertikaler Entwicklung – dem Vergrößern des ursprünglichen Behälters, wodurch dessen Fassungsvermögen erhöht wird – zu unterscheiden. Horizontale Entwicklung bedeutet das Vermitteln neuer Fähigkeiten und Konzepte. Vertikale Entwicklung bezieht sich auf die sozial-emotionale Entwicklung des Einzelnen; sie umfasst den Bereich der vertikalen Entwicklung von Erwachsenen und bezieht sich im Gruppenkontext auf die Verbesserung der Effektivität, des Zusammenhalts und der Reife der Gruppe.[8]

In einem Family Office oder einem Familienunternehmenssystem müssen wir zudem unterscheiden zwischen der Arbeit mit dem Individuum (sowohl als Teil des Systems als auch unabhängig vom System) und der Arbeit mit dem System. Daraus ergibt sich die folgende Denkweise über vier konzeptionell getrennte Bereiche des Familienlernens oder die familiäre „Lernmatrix".

[7] Taguiri und Davis (1982).

[8] Matthew Wesley schlägt als Alternative zu den Begriffen „vertikale" und „horizontale" Entwicklung vor, zwischen Kapazitätsentwicklung (die er als die Fähigkeit bezeichnet, in neuen Situationen mit größerer Komplexität umzugehen) und Kompetenzentwicklung (die er als den Aufbau von Fähigkeiten im Umgang mit komplizierten Problemen bezeichnet) zu unterscheiden.



Die CLO kann diese Matrix zur Planung ihrer Arbeit nutzen. Zu den Fragen, die für jeden dieser vier Quadranten zu untersuchen sind, gehören unter anderem die folgenden:

Quadrant	***Zu klärende Fragen***	***Beispiele***
Vertikale Entwicklung des Einzelnen – Steigerung der Kapazität des Einzelnen	1. Welche Maßnahmen unterstützen das Wachstum der einzelnen Familienmitglieder? 2. Wie können wir ihnen helfen, ihre Stärken, authentischen Werte und ihren Lebenssinn zu erkennen? 3. Wie können wir den einzelnen Familienmitgliedern helfen, das geerbte Finanzkapital in ihr Leben zu integrieren? 4. Wer sind ihre Mentoren? 5. Was ist für diese Person in ihrer jeweiligen Lebensphase angemessen? 6. Was ist für Menschen in ihrer dritten Lebensphase der Weg ins Alter?	Individuelles Coaching oder Beratung anbieten. Mentoring. Der Prozess der Immunität gegenüber Veränderungen[9] .
Vertikale Entwicklung für das Familienunternehmenssystem – Steigerung der Leistungsfähigkeit des Systems.	1. Wie können wir die Leistungsfähigkeit der Gruppe steigern? 2. Wie effektiv sind die Sitzungen, Ausschüsse und Gremien? 3. Verfügt diese Gruppe über die Fähigkeit, einen generativen Dialog[10]zu führen? 4. Wie können wir die Kultur weiterentwickeln? 5. In welcher Entwicklungsphase befindet sich diese Familie?	Moderation von Familientreffen, Verbesserung der Gruppeneffektivität, Einführung neuer Rahmenbedingungen oder Fähigkeiten für die Entscheidungsfindung in der Gruppe und die Konfliktlösung, Vermittlung der Zusammenarbeit unter den Familienmitgliedern. Stärkung der Beziehungen. Unterstützung der Effektivität von Gremien und Ausschüssen.

[9] Robert Kegan und Lisa Laskow Lahey.

[10] Siehe die Erörterung der vier verschiedenen Ebenen des Zuhörens in „The Essentials of Theory U, Core Principles and Applications“ von C. Otto Scharmer, Berrett-Koehler Publishers, 2018.

Quadrant	*Fragen zur Erkundung*	*Beispiele*
	6. In welcher Entwicklungsphase befindet sich diese Eigentümergruppe?	
Horizontale Entwicklung des Einzelnen – neue Fähigkeiten und neue Konzepte für den Einzelnen	1. Welche Fähigkeiten und welches Wissen möchte diese Person erwerben? 2. Gibt es Fähigkeiten und Kenntnisse, die dieser Person helfen würden, auch außerhalb des Familienunternehmens erfolgreich zu sein?	Finanzielle Bildung für Familienmitglieder bereitstellen. Ihnen Rahmenkonzepte vermitteln, die sie in ihrer eigenen Karriere außerhalb der Familie anwenden können.
Horizontale Entwicklung für das Familienunternehmenssystem – neue Fähigkeiten und Konzepte für das System	1. Welches kollektive Wissen benötigt die Familie oder diese Interessengruppe bzw. diese Generationsgruppe innerhalb der Familie? 2. Welche Fähigkeiten benötigen wir, um zusammenzuarbeiten? 3. Welche Rollen müssen entwickelt werden? 4. Welche Kompetenzen, Erfahrungen und Fähigkeiten erfordert jede Rolle im System?	Den Familienmitgliedern die Beziehung zwischen Treuhänder und Begünstigtem vermitteln, ihnen beibringen, Jahresabschlüsse zu lesen oder die Bedingungen der Familienkauf- und -verkaufsvereinbarung zu verstehen. Die Rolle als Eigentümer und die Rolle im Vorstand weiterentwickeln. Ein Mitglied der aktuellen Generation soll auf Mitglieder der nachrückenden Generation zugehen und ihnen das Führungssystem des Familienunternehmens erläutern sowie die Mission, Vision und Ziele der Familie ebenso wie die Werte, Prinzipien und Praktiken, die der Familie wichtig sind, erklären.

Es wird Überschneidungen zwischen diesen vier Quadranten geben. So wie hier dargestellt, lässt sich die Unterscheidung zwischen horizontaler Entwicklung für den Einzelnen und für das Unternehmenssystem als Unterscheidung zwischen „Welche Fähigkeiten benötigt diese Person, um außerhalb des Systems erfolgreich zu sein?“ und „Welche Fähigkeiten benötigt diese Person, um als Teil des Systems erfolgreich zu sein?“ verstehen. Die Quadranten mit dem höchsten Potenzial für Überschneidungen zwischen dem CLO und der FEA sind diejenigen der vertikalen und horizontalen Entwicklung für das Familienunternehmenssystem.

Die Lernmatrix und der CLO

Da die Rolle des CLO im Familienunternehmen ein neuer und sich weiterentwickelnder Bereich ist, gibt es unterschiedliche Beschreibungen dieser Rolle durch verschiedene Kommentatoren. Die oben erwähnte Lernmatrix kann dazu dienen, diese unterschiedlichen Beschreibungen einzuordnen – und als Rahmen für die Analyse des Lernbedarfs einer Familie. Jay Hughes, der den Schwerpunkt auf die Rolle des CLO als Förderer des qualitativen Kapitals der Familie legt, beschränkt sich nicht auf den Quadranten der vertikalen Entwicklung des Einzelnen, betont diesen jedoch besonders. Andere Autoren scheinen die Arbeit mit der Familienkultur (vertikale Entwicklung des Systems)[11]in den Vordergrund zu stellen, während sich wieder andere auf Aufgaben wie die finanzielle Bildung der Familienmitglieder (individuelle horizontale Entwicklung)[12]zu konzentrieren scheinen. Entscheidend ist, dass alle vier Quadranten wichtig sind und Beachtung finden müssen.

[11] Matthew Wesley fällt in diese Kategorie.

[12] Eine wichtige Quelle zum Thema Finanzbildung ist Joline Godfreys „Raising Financially Fit Kids“, Ten Speed Press, 2013.

Der eine Quadrant, der wahrscheinlich nicht so viel Aufmerksamkeit erhält wie die anderen drei, ist der Bereich der vertikalen Entwicklung des Einzelnen, und genau hier könnte der CLO einen wesentlichen Beitrag zum System leisten[13] . Wenn der CLO einzelnen Familienmitgliedern dabei helfen kann, sich zu individualisieren und abzugrenzen, ihre eigene Heldenreise anzutreten und sich selbst zu erkennen, dann werden sie zu reifen Akteuren in der Führung der Familie und der Führung ihrer Geschäfte oder Unternehmen. Dennis Jaffe kommt in seiner Untersuchung bedeutender 100-jähriger Familien[14]zu dem Schluss, dass es sich bei solchen Familien um „Generative Familien" handelt, in denen die Mitglieder der zweiten Generation erkannt haben, dass sie sich darauf konzentrieren müssen, eine großartige Familie aufzubauen, anstatt ein großartiges Unternehmen. Indem sie den einzelnen Familienmitgliedern helfen, sich selbst zu erkennen, und Hindernisse beseitigen, die ihrer individuellen Entfaltung im Wege stehen könnten, werden sie besser in der Lage sein, zum Gedeihen des gesamten Familienunternehmenssystems beizutragen.

Weitere Klarstellung der Rolle (oder Funktion) des CLO

1. **Was ist der Unterschied zwischen einem Coach und einem CLO?** In einem einfachen Familienunternehmen könnte vielleicht eine Person, die als Coach, Berater oder Mentor tätig ist, die CLO-Funktion übernehmen[15] . In einem Familienunternehmen ist es von großem Wert, Familienmitgliedern aller Generationen Coaches oder Mentoren zur Verfügung zu stellen.[16] In einer komplexeren Familie ist der CLO jedoch auch für die Lernstrategie, deren Planung und Überwachung verantwortlich und kann über einen oder mehrere Coaches verfügen, die der Familie als Ressource dienen und bei der Umsetzung der Lernstrategie und des Plans helfen.

2. **Der CLO ist kein Therapeut:** Es gehört weder zur Rolle des CLO noch zur Aufgabe des Systems, Familienmitgliedern eine Therapie anzubieten. Ein CLO mit therapeutischem Hintergrund muss darauf achten, sich auf die Bereiche Coaching, Mentoring und Entwicklung zu beschränken – und sollte Familienmitglieder, die psychologische Hilfe benötigen, an externe qualifizierte Fachleute überweisen. Es ist wichtig, dass der CLO den Unterschied zwischen Coaching und Therapie versteht.([17)] Jay Hughes hat die traditionelle Psychologie als auf die Verringerung von Leiden ausgerichtet beschrieben und die positive Psychologie[18] als eine, die sich damit befasst

[13] Der typische Familienunternehmensberater verfügt wahrscheinlich nicht über Kompetenzen in diesem Bereich.
[14] Entnommen aus: „Your Grandchildren. The Evolution of 100 Year Family Enterprises" von Dennis Jaffe, Wiley, 2020.
[15] Abgesehen von dieser Auseinandersetzung mit der Rolle des CLO ist es sinnvoll, dass FEAs, die ein Familienunternehmen bei seinen Führungsstrukturen, Prozessen und Rollen unterstützen, mit einem Coach zusammenarbeiten, um die Familie bei dieser Arbeit zu begleiten.
[16] Dies könnte auch darin bestehen, einzelnen Familienmitgliedern zu gestatten, eigene externe Coaches oder andere Fachkräfte zu finden und mit ihnen zusammenzuarbeiten, wobei die Kosten von der Familie übernommen werden. [17] Es könnte auch sinnvoll sein, die Familie über die Unterschiede zwischen einem Coach, einem Mentor und einem Berater oder Fachberater aufzuklären.
[18] Zu den Ursprüngen der positiven Psychologie siehe die Schriften von Martin Seligman, wie beispielsweise „Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfilment", Atria, 2004, und „Flourish: A New Understanding of Happiness and Wellbeing: The Practical Guide to Using Positive Psychology to Make You Happier and Healthier", Nicholas Brealey Publishing, 2011. Zur Anwendung von Interventionen der positiven Psychologie – einschließlich eines Schwerpunkts auf Stärken, Denkweisen, dem Verstehen von Narrativen und Dankbarkeit im Kontext der Beziehung zwischen Treuhänder und Begünstigtem – siehe „Family Trusts, a Guide for Beneficiaries, Trustees, Trust Protectors and Trust Creators" von Hartley Goldstone, James E. Hughes Jr. und Keith Whitaker, John Wiley & Sons, 2016.

dazu, wie positive Erfahrungen gesteigert und das Gedeihen gefördert werden können. Hughes rät, dass die Rolle des CLO und des Systems darin besteht, Einzelpersonen durch Coaching und positive Psychologie zu unterstützen und Einzelpersonen oder Paare an externe Fachleute zu verweisen, wenn ein positiver Ansatz nicht ausreicht (zum Beispiel in Fällen, in denen Traumata eine Rolle spielen).

3. **Der CLO muss nicht alles selbst erledigen:** Der CLO muss kein Alleskönner sein. Wenn ein Familienmitglied zugestimmt hat, eine bestimmte Beurteilung durchzuführen, kann der CLO die Beurteilung leiten, sofern er dafür bereits qualifiziert und erfahren ist. Verfügt er jedoch nicht über dieses Fachwissen, besteht seine Aufgabe darin, die Beurteilung und das Feedback in Zusammenarbeit mit einem geeigneten externen Fachmoderator zu koordinieren. Der CLO wäre dafür verantwortlich, zu entscheiden, welche Begutachtungen sinnvoll sind, und anschließend erfahrene Moderatoren zu identifizieren und zu qualifizieren. Der CLO kann nach Abschluss der Begutachtung Unterstützung leisten, indem er an der Besprechung der Ergebnisse teilnimmt, bei der Dokumentation dieser Ergebnisse hilft und dem Familienmitglied langfristig und kontinuierlich dabei begleitet, die aus dem Prozess gewonnenen Erkenntnisse zu verarbeiten und in sein Verhalten und seine Sichtweise zu integrieren. Greg McCann hat den CLO als „den Vermittler oder Rekrutierer von Talenten, Spezialisten und Ressourcen“ bezeichnet.

4. **Könnte ein Familienmitglied mit entsprechenden Qualifikationen im Bereich der Entwicklungsförderung die Rolle des CLO übernehmen?** Dies wäre möglicherweise denkbar, wenn die Rolle auf die Festlegung der Lernstrategie, die Planung und die Gestaltung des Lehrplans beschränkt wäre. Entwicklungsarbeit erfordert jedoch ein System, in dem sich Familienmitglieder sicher fühlen können und in dem sie nicht von anderen Familienmitgliedern bewertet und beurteilt werden. Dies setzt Vertraulichkeit und Diskretion voraus sowie die Unterstützung durch Personen, die nicht zur Familie gehören. Menschen wehren sich gegen Veränderungen, wenn sie von anderen – insbesondere von einem Familienmitglied – dazu aufgefordert werden.

5. **Ist der CLO eine Rolle oder eine Funktion?** Dennis Jaffe stellt die Frage: Ist der CLO eine Rolle oder eine Funktion? Könnte diese Aufgabe von einer Gruppe von Personen gemeinsam wahrgenommen werden? Ich denke, das wäre möglich, solange eine Familie einen oder mehrere Berater mit Fachkenntnissen in den Bereichen Coaching, Entwicklung oder Verhalten als Teil dieses Teams hat. Möglicherweise muss es jemanden geben, der Lernprogramme organisiert, koordiniert und auf externe Ressourcen verweisen kann, insbesondere in einer größeren Familie. Gleichzeitig muss es auch eine oder mehrere Personen geben, die über Coaching-, Entwicklungs- und Moderationskompetenzen verfügen. Im gesamten System des Familienunternehmens ist es wichtig, sicherzustellen, dass beide Funktionen abgedeckt sind. Darüber hinaus muss auch das Verständnis für den Kontext vorhanden sein, z. B. Kenntnisse über die Familienführung, die Familienstiftungen, Fragen im Zusammenhang mit der Integration von Finanzkapital usw.

6. **Die Fähigkeit, mit Paradoxien umzugehen:** Ein CLO in einem Familienunternehmenssystem sollte die Fähigkeit besitzen, die Spannung zwischen verschiedenen Polaritäten[19]auszuhalten. Wenn der CLO eine Rolle ist

[19] Ein wesentliches Merkmal einer Polarität ist, dass eine anhaltende Spannung besteht, die bewältigt werden muss, und dass es keine Auflösung gibt – es gibt nichts, was endgültig „gelöst“ werden kann.

die von zwei oder mehr Personen eingenommen wird, muss dieses Gremium über dieselbe Fähigkeit verfügen.

- Eine Polarität besteht in der Notwendigkeit, mit dem gesamten System oder Teilbereichen dieses Systems (z. B. Generationskohorten) zu arbeiten und gleichzeitig individuelle Lernprogramme zu entwickeln und mit dem Einzelnen zu arbeiten.

- Eine weitere Polarität ist die Notwendigkeit, mit den Führungskräften des Family Office oder den Beratern, die mit der Familie zusammenarbeiten (z. B. Steuer-, Treuhand-, Rechts-, Finanz- und FEAs-Berater), kooperieren zu können und gleichzeitig anzuerkennen, dass der Kunde die Familie und die einzelnen Familienmitglieder sind – nicht das Family Office und nicht das Beraterteam.

- Eine dritte, der Rolle selbst innewohnende Polarität besteht darin, dass es wichtig ist, über gewisse Kenntnisse in den Bereichen Struktur und Governance, über den Kontext des Familienunternehmenssystems oder der vermögenden Familie[20]sowie[über]die typischen Probleme zu verfügen, die sich aus diesem Kontext ergeben. Gleichzeitig erfordert die Rolle eine oder mehrere Personen mit Erfahrung in den Bereichen Coaching, Beratung und Persönlichkeitsentwicklung. Dies ist die Polarität zwischen Inhalt und Prozess.

- Wenn eine Familie schließlich die CLO-Rolle schafft und eine oder mehrere Personen für diese Rolle rekrutiert oder einsetzt, besteht natürlich die Tendenz, sich zu organisieren, zu planen und den Familienmitgliedern gegenüber zu zeigen, dass etwas für sie getan wird, indem man ihnen mitteilt, wie das Programm aussieht und welche Unterstützung und welche Programme angeboten werden können. Andererseits besteht das Paradoxon, dass „Erwachsene nur lernen, wenn sie lernen müssen“.[21] Es muss eine intrinsische Motivation zum Lernen und/oder zur persönlichen oder zwischenmenschlichen Weiterentwicklung vorhanden sein.

7. **Helfen statt retten:** Bei der Betrachtung der Beziehung zwischen dem Family Office und der Familie, die es betreut, verweist Greg McCann auf die Veröffentlichungen von David Emerald[(22),]der sich mit dem Karpman-Drama-Dreieck[23]auseinandersetzt und als Gegenmittel die „Empowerment Dynamic“ („TED“) vorschlägt. Wann immer eine Dynamik aus Angst oder Furcht am Werk ist, sind häufig die drei Rollen Opfer, Verfolger und Retter zu beobachten. Emerald schlägt vor, dass das Gegenmittel zu diesen drei Rollen des Drama-Dreiecks darin besteht, vom Opfer zum Schöpfer, vom Verfolger zum Herausforderer und vom Retter zum Coach zu wechseln. Laut Emerald ist die Rolle des Retters eine auf Angst oder Furcht basierende Rolle, und oft ist ein Retter so sehr auf andere fokussiert, dass er sich nicht um sich selbst kümmert. Der Retter bezieht psychische Energie aus dieser Rolle. Die Person, die die Retterrolle einnimmt, hält die gerettete Person in der Opfer- und/oder Verfolgerrolle gefangen.[24] Um in die Rolle des Coaches zu wechseln, muss man anerkennen, dass die andere Person über eigene Ressourcen verfügt, fähig ist und Verantwortung für ihre Entscheidungen trägt. Der Coach stellt Fragen, um Klarheit zu schaffen und

[20] Jay Hughes plädiert dafür, das Wort „Reichtum“ so zu verstehen, dass es eigentlich „Wohlbefinden“ bedeutet.
[21] Stuart Wesley.
[22] „The Power of TED (The Empowerment Dynamic)“, Polaris Publishing 2015, und „3 Vital Questions: Transforming Workplace Drama“, Polaris Publishing, 2019.
[23] „A Game Free Life: The New Transactional Analysis of Intimacy, Openness and Happiness“ von Stephen Karpman, Drama Triangle Publications, 2014.
[24] Wenn das Drama-Dreieck im Spiel ist, können Menschen zwischen den drei Rollen hin und her wechseln, ähnlich wie beim Spiel „Reise nach Jerusalem“.

den anderen dazu ermutigen, sich zu Handlungen zu verpflichten. Der CLO muss den Unterschied zwischen Retten und Coachen verstehen. Vielleicht wird dieser Punkt dadurch abgedeckt, dass man sagt, ein CLO verfüge über Kompetenz im Coaching. Arbeiten Sie stets in Richtung der Förderung der Individuation und Differenzierung der Familienmitglieder[25] . Dieselbe Frage, wie man der Familie helfen kann, ohne sie zu retten, gilt auch auf der Ebene der Beziehung zwischen dem Family-Office-System und der Familie, die es unterstützt.[26]

Das 10Cs-Modell des CLO

Zum Abschluss dieses Beitrags habe ich mit einer kleinen Anzahl von Personen gesprochen, die in dieser neuen, sich entwickelnden Rolle des CLO tätig sind, sei es für ein Single-Family-Office oder für ein Multi-Family-Office. Im Folgenden finden Sie eine Zusammenfassung der Erkenntnisse aus diesen Gesprächen:

1.	**Kapazität**	CLOs konzentrieren sich in erster Linie darauf, die **Kapazität** der Familie und der Familienmitglieder auszubauen und dazu beizutragen, die Kultur der Familie in eine gesunde oder positive Richtung zu lenken. Ein zentraler Rahmen oder ein wichtiges Instrument für diese Arbeit zum Aufbau von Kapazität und Kultur ist die Planung und Moderation von Familientreffen.
2.	**Lernkultur**	CLOs pflegen eine **Lernkultur** innerhalb der von ihnen betreuten Familie und helfen der Familie dabei, die Praktiken einer lernenden Organisation so anzunehmen, dass sie an den familiären Kontext angepasst sind. Dazu gehören die Prinzipien der **Mitgestaltung** und **des Beitrags**.
3.	**Führungsetage**	In der amerikanischen Unternehmenswelt ist der CLO zunehmend eine Führungskraft in der C-Suite. Kristin Keffeler stimmt zu, dass dieser Rolle im Kontext des Family Office bzw. des Familienunternehmens derselbe hohe Status zukommen sollte. Der Aufbau der Kompetenzen der Familie durch familiäres Lernen ist ein so wichtiges Unterfangen, dass ihm mindestens derselbe Stellenwert eingeräumt werden muss wie der Verwaltung des Finanzkapitals der Familie sowie den Planungs- und Verwaltungsaufgaben – wenn nicht sogar ein höherer. Keffeler weist darauf hin, dass der CLO eine strategische Funktion ausübt; Lernen muss in die Familientreffen und andere Governance-Prozesse der Familie integriert werden[27] .
4.	**Beitrag**	CLOs suchen nach Möglichkeiten, wie die Familienmitglieder zum Familienlernen **beitragen können**. Einerseits ist es wichtig, dass der CLO die Familienmitglieder (insbesondere die nachrückende Generation) dazu ermutigt, sich zu individualisieren und abzugrenzen, sich von der Familie zu lösen. Andererseits unterstützt die Rolle des CLO die Familie als lernende Organisation, was bedeutet, die Familienmitglieder zu ermutigen, sich zusammenzufinden

[25] Siehe den oben genannten Artikel von Barton Parrot.

[26] Ob das Family Office die Familie rettet oder überfunktioniert und dadurch die angestrebten Werte der Resilienz und Unabhängigkeit untergräbt, wird von Scott Peppet in seinem Blog „Whose Values and Culture? The interdependence of a Family and its Family Office“ diskutiert: https://scottpeppet.com/articles/whose-values-culture-the-interdependence-of-a-family-and-its-family-office/

[27] Wie lässt sich meine eigene Erfahrung in diesem Punkt damit vereinbaren, dass mein Mandant mich nicht in den Vorstand des Family Office berufen wollte? Es braucht Zeit, bis ein CLO, der neu in einem System ist, Glaubwürdigkeit und Vertrauen aufbaut.

zurück zur Familie und **das weitergeben,** was sie gelernt haben oder gerade lernen.

5. **Coaching** Die erste grundlegende Kompetenz und ein gemeinsamer Nenner für die Rolle des CLO ist eine Coaching-Qualifikation. Ein CLO verfügt über Coaching-Kompetenzen in Bezug auf Werte und Sinnhaftigkeit, Kommunikation und Stärken sowie über Moderationsfähigkeiten. (Wie oben bereits erläutert, bedeutet Coaching „Coaching" und nicht „Therapie" sowie „Coaching" und nicht „Rettung".)

6. **Kontext** Der **Kontext** der Arbeit für Familien mit beträchtlichem Finanzkapital ist von entscheidender Bedeutung. Die Rolle des CLO umfasst die Unterstützung der Familienmitglieder bei ihren Bemühungen, Finanzkapital in ihr Leben zu integrieren, gemeinsam etwas über Geld zu lernen und zu verstehen, was es bedeutet, als Verwalter von Finanzkapital zu fungieren. Zum Kontext gehört das Verständnis der verschiedenen Rollen und der unterschiedlichen Vermögensstrukturen, einschließlich Familienstiftungen.

   Es ist zudem wichtig, sich vor Augen zu halten, dass es sich hierbei nicht um einen unternehmerischen, sondern um einen familiären Kontext handelt – und eine Familie ist ein generationsübergreifendes emotionales System. Im Idealfall bilden Kenntnisse der Bowen-Familiensystemtheorie[28]eine zweite grundlegende Kompetenzgruppe eines CLO, der für eine oder mehrere Familien tätig ist.

7. **Fürsorge** CLOs tragen den Familien, denen sie dienen, tief am Herzen. Die Rolle des CLO ist eine herzzentrierte Rolle. Dies bedeutet jedoch, dass Selbstfürsorge für den CLO entscheidend ist, damit diese Rolle nachhaltig ausgeübt werden kann.

8. **Zusammenarbeit** Der CLO muss geschickt darin sein, mit den anderen Beratern und Fachleuten des Systems **zusammenzuarbeiten**. Sowohl im Kontext eines Family Office als auch eines Familienunternehmens gibt es mehrere Beraterrollen und weitere Beteiligte wie unabhängige Verwaltungsratsmitglieder, Fachleute im Anlageausschuss und Treuhänder. Zu den Aufgaben gehört wahrscheinlich auch, eher technisch orientierte Berater über die Bedeutung des Ausbaus des qualitativen Kapitals der Familie aufzuklären.

9. **Gemeinsame Gestaltung** Der Aufbau der Kapazitäten der Familie unterstreicht zudem, wie wichtig es ist, den Lehrplan und den Lernplan gemeinsam mit der Familie **zu gestalten**, und dass das Lernen von einem Familienlernausschuss unterstützt, wenn nicht sogar geleitet wird.

10. **Engagement** Familienlernen erfordert **Engagement** und Führungsstärke seitens der Familie. Die Familie muss bereit sein für den „Chief Learning Officer". Die Familie muss den Anspruch haben, eine generative Familie oder eine Familie zu sein

[28] Es gibt noch andere Schulen der Familiensystemtheorie, doch die des Psychiaters Dr. Murray Bowen ist in der Welt der Familienunternehmensberatung weit verbreitet.

der Verbundenheit; sie muss die Bedeutung von Vermögen als Wohlbefinden und das Fünf-Kapital-Modell verstehen.

Wann ist eine Familie bereit für einen festangestellten CLO, sei es in Teilzeit oder extern beauftragt?
Wie oben erwähnt, muss die Familie der Bedeutung des Lernens und der Entwicklung der qualitativen Kapitalformen der Familie verpflichtet sein. Suchen Sie nach einem Fürsprecher in der Familie, der dies vorantreibt. Suchen Sie nach Mitgliedern der aktuellen und der älteren Generation, die als Vorbilder fungieren und bereit sind, an ihrem eigenen Wachstum und ihrer Entwicklung zu arbeiten. Überschätzen Sie andererseits auch nicht die Bedürfnisse des Systems; Lernen muss freiwillig sein, und nicht alle Familienmitglieder werden zur gleichen Zeit bereit sein. Denken Sie daran, dass dies ein langfristiger Prozess ist und Familienmitglieder je nach ihren sich im Laufe der Zeit ändernden Bedürfnissen kommen und gehen werden.

Wie fängt man an?
Ein Ausgangspunkt ist es, das System als Lernsystem zu betrachten:

1. Beginnen Sie zunächst mit der Frage: „Warum?“ Warum ist Lernen wichtig, sodass die Familie darin investieren sollte?
2. Was sind die Lernziele, Zielsetzungen und Philosophien der Familie? Wie sieht die Theorie der Familie zum Aufbau von Humankapital aus?
3. Bilden Sie einen Lernausschuss aus Familienmitgliedern, der den Lernlehrplan gemeinsam erarbeitet.
4. Richten Sie einen Prozess für die Berater ein – darunter mindestens einen mit Erfahrung in den Bereichen Entwicklung oder Beratung –, um regelmäßig den Lernbedarf der Familienmitglieder zu bewerten.
5. Wie wird die Familie den Familienmitgliedern Entwicklungsunterstützung bieten, sowohl als Teil des Systems als auch in ihrem Leben außerhalb des Systems? Was wäre ein einfacher erster Schritt? Was tut die Familie bereits, das gut funktioniert?
6. Erleichtern Sie es den Familienmitgliedern, eigene Lernmöglichkeiten außerhalb des Systems zu verfolgen. Geben Sie ihnen Unabhängigkeit. Unterstützen Sie sie dabei, einen eigenen unabhängigen Coach zu engagieren, an externen Programmen teilzunehmen usw.
7. Welche Unterstützung gibt es für die Wirksamkeit des gesamten Systems und seiner Komponenten, Gremien, Ausschüsse und Foren?[29]
8. In einem großen System kann es notwendig sein, dass jemand Lernprogramme organisiert und externe Ressourcen koordiniert.
9. Was sind darüber hinaus die Lernbedürfnisse der Berater; was müssen die Berater und Führungskräfte des Family Office über helfende Beziehungen wissen?

Eine Familie kann kreativ sein, wenn es darum geht, diese Elemente miteinander zu verbinden.

Christian Stewart ist ein unabhängiger Familienberater mit Sitz in Hongkong und Gründer von Family Legacy Asia. Er unterstützt Familienunternehmen in den Bereichen Familienführung, Nachfolge, Weiterbildung und Entwicklung. Christian ist Fellow des Family Firm Institute („FFI“) und Preisträger des FFI Interdisciplinary Practice Award 2021. Außerdem wurde er 2017 von Wealth Briefing Asia als „Leading Individual Advisor“ ausgezeichnet. Weitere Informationen finden Sie unter www.familylegacyasia.com

[29] Ein Aspekt dessen, was Jeremy Cheng als „Meta-Governance“ bezeichnet.