

Paradoxien in Familienunternehmen

Vortrag vor dem Verband deutscher Unternehmerinnen e.V.

Witten, 11.5.2011

Professor Dr. Arist von Schlippe

Familienunternehmen – eine besondere Form von Unternehmen, eine besondere Form von Familie

Die Organisationsform „Familienunternehmen“ ist eine besondere Verbindung: zwei soziale Systeme, Familie und Unternehmen, sind eng aneinander gekoppelt, für beide Systeme bedeutet dies eine deutliche Steigerung von Komplexität. Die Verbindung bedeutet auf der einen Seite besondere Vorteile, wir sprechen von „positiver Familiness“, wenn für das Unternehmen besondere familienbezogene Ressourcen zur Verfügung stehen wie eine starke Mitarbeiterbindung, Standorttreue, spezifisches Wissen, Reputation, geduldiges Kapital u.v.a.m. Zum anderen können jedoch, wenn keine Regelungen für Krisen und Konflikte getroffen wurden, Probleme aus der Familie ungeschützt in das Unternehmen hineinspielen. Im Unterschied zu anderen Familien ist nämlich das Unternehmen unentrinnbar, es „verfolgt“ die Akteure bis in die persönlichsten Bereiche hinein.

Im Gespräch mit einem Unternehmerpaar (er war Geschäftsführer, sie leitete die Buchhaltung) wurde die Frage nach der größten Kränkung gestellt, die beide in ihrer Paargeschichte erinnerten. Die Frau berichtet von einer Szene, die ihr noch lebendig vor Augen steht: Bei der Geburt des Sohnes von 23 Jahren hatte sie „natürlich“ bis zum letzten Tag in der Buchhaltung gearbeitet. Am Morgen hatte ihr Mann sie dann in die Klinik gefahren, er wollte ja gern bei der Geburt dabei sein. Seine erste Frage sei jedoch gewesen: „Doktor, was glauben Sie, sind wir mit ‚dem Ganzen hier‘ bis 17h durch? Ich habe nämlich noch einen wichtigen Geschäftstermin!“ Das habe sie ihm nie verziehen. Das Unternehmen war buchstäblich im Kreißsaal anwesend, ein Art „Kuckuckskind“, das jederzeit die volle Aufmerksamkeit beanspruchte. Es war für beide interessant, einmal durchzuspielen, wie völlig anders alles gewesen wäre, wenn sie etwa ein Lehrerpaar gewesen wären. So wurde es der Frau leichter, die Wut auf ihren Mann zu relativieren, er war ja in der Situation dem „Kuckuck“ genauso ausgeliefert wie sie.

Immer wieder wird in der Literatur die „Janusköpfigkeit“, die „Doppelgesichtigkeit“ von Familienunternehmen angesprochen. Neben der Unternehmensführung ist daher die bewusste Steuerung des erfolgreichen Zusammenwirkens von Unternehmen und Familie eine weitere bedeutsame Führungsaufgabe.

Paradoxien: Vermischung der Spielfelder und Spielregeln

Paradoxien können entstehen, wenn die Akteure versuchen, gleichzeitig den Anforderungen gerecht zu werden, die sich aus der Mitgliedschaft in den verschiedenen Systemen ergeben. Ein Mensch kann nicht „geteilt“ werden, Mitgliedschaft dagegen ist „teilbar“: ein und derselbe Mensch kann gleichzeitig in verschiedenen Systemen, die ganz unterschiedlichen Logiken folgen, Mitglied sein. Wenn dies nacheinander geschieht, lässt sich die Vielfalt der Mitgliedschaften meist gut regeln: ein Mensch, der zu Hause die „Person Mutter“ ist, kann

sich auf dem Weg zur Arbeit in die „Person Lehrerin“ verwandeln, d.h. ihre Art zu kommunizieren und sich zu verhalten verändert sich völlig. Die Haustür und das Schultor symbolisieren jeweils die Kontexte, innerhalb derer man eine andere „Person“ ist. In Familienunternehmen ist diese Trennung der Kontexte nicht ganz so leicht. Man bleibt oft auch zu Hause UnternehmerIn und in der Firma Familienmitglied. Da beide Systeme sehr unterschiedlich „ticken“, ergeben sich zahlreiche Anlässe für Verwirrung. Neben der Verbindung von Familie und Unternehmen wird dabei meist der Gesellschafterkreis als drittes System genannt, das bedeutsam ist, um Familienunternehmen zu verstehen.

Die Logiken, nach denen diese Systeme kommunizieren, sind sehr verschieden:

- In *Familien* steht jeweils die einzelne Person mit ihren Stärken und Schwächen im Mittelpunkt des Interesses. Man gehört selbstverständlich dazu, „Familie“ kann man nicht kündigen. Ein Ausgleich für erbrachte Leistungen erfolgt langfristig und nicht-materiell: ein „Danke“, das aus vollem Herzen kommt, kann jahrelange Entbehrungen ausgleichen (etwa wenn die alleinerziehende Mutter ihrer Tochter mit viel Mühe eine Ausbildung ermöglichte), die „Währung“ der Familie besteht in Gefühlen, nicht in Geld (auch wenn das manchmal symbolisch für Emotionen steht): man vermittelt einander Anerkennung, Wertschätzung und versichert sich gegenseitig der Zugehörigkeit und Verbundenheit (bzw. streitet darum). Für diese Art von Kommunikation, die zudem mündlich und wenig formalisiert abläuft, haben wir den Begriff „Bindungskommunikation“ vorgeschlagen. In der Logik wird Gerechtigkeit ebenfalls unter dem Aspekt der Bindung gesehen: alle sollten „das *Gleiche*“ bekommen, gleich behandelt werden.
- *Unternehmen* hingegen sind durch „Entscheidungskommunikation“ gekennzeichnet. Es geht primär um Produkte oder Dienstleistungen. Der jeweilige Mensch ist nicht persönlich, sondern vor allem hinsichtlich der sachlichen Funktion bedeutsam, daher auch prinzipiell austauschbar (kündbar) sein. Erbrachte Leistungen werden unmittelbar und materiell durch Lohn oder Gehalt abgegolten wird. Gerechtigkeit wird eher über *Ungleichheit* hergestellt: wer am meisten leistet und am besten qualifiziert ist, bekommt das beste Gehalt. Die Kommunikation ist formalisiert und etwa in Protokollen, Aktennotizen und Anweisungen eher schriftlich fixiert.
- *Eigentümerschaft* kreist um andere Themen, etwa die Frage der Verwendung von Unternehmensgewinnen und Ausschüttungen. In diesem System, das meist aus einer Subgruppe des Familiensystems besteht, stehen weder die Person, noch die Aufgabe im Mittelpunkt, sondern die Frage, welcher Schritt optimal für die eingesetzten Mittel ist. Die Kommunikation und Interaktion orientiert sich daher an Fragen der Ausschüttung und Gewinnthesaurierung, Anteils-Mehrheiten, Vertragstexten, Rechtsprechung usw.

Die handelnden Personen sind meist gleichzeitig in mehreren der Systeme „Familie“, „Unternehmen“, „Eigentümerkreis“ Mitglied, etwa als Vater, Eigentümer und Geschäftsführer. So ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an die jeweiligen Mitglieder, zahlreiche Möglichkeiten für Irritation und Verwirrung, denn die Verhaltenserwartungen sind zum einen *widersprüchlich*, zum anderen immer *gleichzeitig* wirksam. Es kommt zu Erfahrungen, die sich mit dem Begriff der „pragmatischen Paradoxie“ begrifflich fassen lassen. Sie entsteht, wenn eine paradoxe Handlungsaufforderung gegeben wird.

Die bekannteste Form ist die sog. „Sei-Spontan“-Paradoxie, die, um befolgt zu werden, nicht befolgt werden kann/darf. Sie findet sich in der vorwurfsvollen Einforderung spontanen

Verhaltens, wie etwa: „Sag mir doch einmal, dass du mich liebst“ oder: „Nie bringst Du mir Blumen mit!“ – und am nächsten Tag: „Was soll ich damit, die hast du ja jetzt nur mitgebracht, weil ich es gesagt habe!“ In weniger massiver Form findet sie sich in der Aufforderung des Fotografen, sich „ganz natürlich“ zu verhalten, der man nicht wirklich nachkommen kann. In dieser Form der paradoxen Aufforderung werden eigentlich zwei Aufforderungen gleichzeitig übermittelt, die einander widersprechen: „Tue das, was ich dir sage!“ und „Tue es freiwillig, von dir aus!“

Eine Form der paradoxen Handlungsaufforderung kann in der Nachfolgesituation im Familienunternehmen liegen: wann ist man ein „guter Nachfolger“ (s. Cartoon): wenn man genau das tut, was der Vorgänger getan hat, ahmt man nur nach, das ist nicht die Aufgabe eines Nachfolgers, doch wenn man etwas anders macht, folgt man ebenfalls nicht „richtig“ nach.

Der Kern der pragmatischen Paradoxie besteht darin, dass zwei einander widersprechende Handlungsaufforderungen gleichzeitig an eine Person gerichtet sind. Genau das ist es, was in Familienunternehmen kontinuierlich geschieht: die Mitgliedschaft in den verschiedenen Systemen (Familie, Unternehmen, Eigentum) richtet unausgesprochen und vor allem gleichzeitig sehr verschiedene Verhaltenserwartungen an die Betroffenen. Im Kontext des jeweiligen Systems ist eine „Person“ jeweils Adressat von spezifischer Kommunikation: an die Person „Vater“ als „Kommunikationsadresse“ werden ganz andere Kommunikationen gerichtet als an die Person „Geschäftsführer“. *Verkörpert* werden die verschiedenen Personen aber jeweils von ein und demselben Menschen.

Zwei typische Paradoxien lassen sich immer wieder in Familienunternehmen finden. Sie sind im Folgenden als paradoxe Handlungsaufforderung beschrieben:

I. „Sei gleichzeitig Familienmitglied und Unternehmer!“

Als Mitglied der Familie kommuniziert und verhält sich eine Person völlig anders als im Unternehmen. Hier kann Verwirrung entstehen: ‚Als wer spreche ich gerade? Als wer werde ich angesprochen?‘

Fallbeispiel: Eine Unternehmensfamilie meldete sich zur Beratung an. Kurz nachdem die Eltern ihrem Sohn und seiner Partnerin vor einem Jahr vorgeschlagen hätten, in den Betrieb einzusteigen, ein erfolgreiches Tagungshotel, das sie selbst aufgebaut hatten, gebe es nur noch Missverständnisse, gegenseitige Verletzungen häuften sich, ein völliger Bruch drohe. Das Gespräch wurde mit großer Emotionalität und Heftigkeit geführt. Der Kern der wechselseitigen tiefen Kränkung stellte sich zusammengefasst so dar: Die Eltern hatten den jungen Leuten angekündigt, dass sie ihr „Juwel“ an sie übergeben wollten. Diese waren begeistert und erstellten einen Business-Plan, der auch Vorschläge für Schritte für die Unternehmensübergabe enthielt. Dadurch fühlten sich die Eltern tief verletzt, unter Druck gesetzt und aus dem Unternehmen gedrängt. Sie reagierten entsprechend heftig, was wiederum den Sohn und seine Partnerin tief kränkte, hatten sie doch alles getan, um dem Anliegen der Eltern zu entsprechen.

Die Paradoxie liegt hier in der Unklarheit, als „wer“ man gerade spricht: Beide Parteien haben ihre Äußerungen unbewusst in unterschiedlichen Kontexten gemacht. Die Eltern sprachen den Sohn als „Sohn“ an und stellten ihr Angebot in den Kontext „Familie“, dagegen fühlten sich die jungen Leute als „Unternehmer“ angesprochen und stellten das Angebot in den Kontext „Unternehmen“.

Erst als für Vater und Sohn (die Hauptkontrahenten) jeweils zwei Stühle aufgestellt werden, gelingt die Differenzierung zwischen den Systemen Familie und Unternehmen. Auf welchem Stuhl hat der Vater gesessen, als er sein Angebot gemacht hat? Er saß, ganz klar, auf dem „Vaterstuhl“, nicht auf dem „Unternehmerstuhl“. Der Sohn dagegen saß auf dem „Nachfolgerstuhl“ und nicht auf dem „Sohnstuhl“. Wie hätte er reagiert, wenn er sich als Sohn angesprochen gefühlt hätte? Er hätte sich einfach nur gefreut und mit einer Umarmung bedankt - genau das war das, was die Eltern ersehnt hatten... Und wie hätte das Angebot anders gelautet, wenn der Vater es vom „Unternehmerstuhl“ aus gemacht hätte? Sehr anders, sachlicher, es wäre eher um die Chance gegangen, die sich da bietet und um die Konditionen, sie zu ergreifen. Ein Businessplan wäre als Antwort auf dieser Ebene ganz in Ordnung gewesen. Sehr wichtig war hier für beide, dass keiner von beiden „falsch“ oder gar „böse“ war, sie bewegten sich nur in unterschiedlichen Systemlogiken.

II. „Sei gleichzeitig gerecht in beiden Systemen!“

Gerechtigkeit und Gleichheitsanforderungen in den Systemen „Familie, Unternehmen und Eigentümer“ führen zur zweiten Kernparadoxie. Was als gerecht in einer Familie gilt, ist nicht mit Gerechtigkeit im Unternehmen vergleichbar. Unternehmen als aufgabenorientierte Systeme stellen die Funktionalität von Entscheidungen ins Zentrum. Familien als bindungsorientierte Systeme orientieren sich an einem Gerechtigkeitsprinzip, das auf Gleichheit aufbaut. In beiden Systemen gleichzeitig „gerecht“ zu sein, ist unmöglich. Das Gerechtigkeitsparadox stellt sich in praktisch jedem Familienunternehmen. Regelungen, die hier getroffen werden, können Familien und mit ihnen Unternehmen unter starken Stress setzen. Dies hat vermutlich damit zu tun, dass sich an das Thema Gerechtigkeit existenzielle Fragen anknüpfen: Was ist mein Platz in der Familie, werde ich geliebt, wie werde von den anderen gesehen? Dankbarkeit, Wertschätzung, Anerkennung, aber durchaus auch handfeste Formen von Ausgleich werden erwartet. Wenn diese Erwartungen enttäuscht werden, stellen sich schnell Gefühle ein, verraten und betrogen zu sein.

Paradoxien Balancieren

Paradoxien sind nicht lösbar, sonst wären es einfache Konflikte. Der Versuch, sie durch Entscheidungen schnell zu lösen (durch „Basta“-Entscheidungen), vertieft die Problematiken oft langfristig.

Das Beispiel des Vaters, der seinen Sohn per Einschreiben und in „Sie“-Form auffordert, sich von seiner Freundin zu trennen, wenn er nicht enterbt werden wolle, zeigt, wie der Versuch, die Paradoxie der Gleichzeitigkeit von Unternehmens- und Familienkommunikation durch „Löschung“ eines Bereiches zu lösen („Ich bin nur noch Unternehmer“), das Problem eher verschärft: natürlich trennte der Sohn sich nicht, er verließ das Unternehmen, die Beziehung zwischen Vater und Sohn ist bis heute massiv beeinträchtigt.

Schlüssel für einen „paradoxiefreundlichen“ Umgang mit Komplexität ist daher das Herstellen von *Bewusstheit*, „Consciousness Raising“. Es geht dabei um die Entwicklung der Fähigkeit, sein eigener Beobachter zu werden. Und auch wenn heute unter dem Begriff „Familienstrategie“ (oder auch „Family Governance“) eine Vielzahl von Schritten beschrieben sind, die zwischen den Familienmitgliedern besprochen und ausgearbeitet werden sollten, gibt es doch keine besondere „Methode“, durch die eine Lösung herbeigeführt werden kann. Familienunternehmen sind keine „trivialen Maschinen“, bei der

man den gewünschten „Output“ dadurch erreicht, dass man „Stellschrauben“ nach einem einfachen Problemlösemodell verändert. Vielmehr geht es darum, Möglichkeiten anzubieten, wie sich jede Familie im Unternehmen auf eine andere Weise sich ihrer selbst bewusst wird und ihre Themen aushandelt. In der Konfliktberatung geht darum, mit den Beteiligten schrittweise Bewusstheit über die besondere und komplexe Verbindung von Familie und Unternehmen zu entwickeln. Es geht weniger um die schnelle, zielgerichtete Lösung, als vielmehr um die Sensibilisierung für die eigenen „blinden Flecken“. Diese ist nicht ohne Beziehungsarbeit zu leisten, über die der Prozess der Entwicklung von Bewusstheit und Selbstreflexion angeregt wird. Instrumente können hier nur unterstützend wirksam werden. Systemische Konfliktberatungsarbeit besteht essentiell darin, personale wie soziale Systeme anzuregen, sich zu beobachten – denn „sich beobachten heißt sich verändern“: Wer sich bewusst wird, dass er in einer Paradoxie steckt, ist bereits nicht mehr ganz ihr Gefangener.