



# WIFU\_kompakt\_10: Kommunikation in der Unternehmerfamilie

Soziale Systeme – seien es Familien, Belegschaften, Nachbarschaften oder Vereine – haben eines gemeinsam: Sie operieren im Modus der Kommunikation. Einzig und allein dadurch (und übrigens auch durch den Versuch, Kommunikation zu verweigern) können sich Personen austauschen und verständlich machen. Dies muss keine verbale Kommunikation sein, auch Verhalten gehört dazu. Wo keine Kommunikation ist, gibt es auch kein soziales Gefüge, also keine Gruppen, Gemeinschaften oder Gesellschaften, in denen sich Menschen aufeinander beziehen, egal ob zustimmend oder ablehnend.

## **Kommunizieren Unternehmerfamilien anders als „normale“ Familien?**

In einer „Normalfamilie“ unterscheiden sich die privaten und die beruflichen Rollen. In einer Unternehmerfamilie hingegen begegnen sich die Menschen selbst im privaten Rahmen immer auch als Personen, die durch ihre Rolle im Unternehmen und/oder durch Unternehmenseigentum miteinander verbunden sind. Aufgrund der Verzahnung dieser beiden Systeme vermischt sich häufig auch die Kommunikation, der Kontext bleibt unklar oder wird unterschiedlich verstanden.

*Mutter: „Was macht dein Studium?“*

*Sohn: „Willst du (als Mutter) wissen, ob mir mein Studium Freude macht? Oder willst du (als Geschäftsführerin) wissen, wann ich endlich fertig bin und ins Unternehmen einsteige?“*

Um Missverständnissen und Konflikten vorzubeugen, sollten Unternehmerfamilien sich mit *Meta-Kommunikation* befassen, also mit der Kommunikation *über* Kommunikation, um Klarheit über den Kontext und die soziale Rolle des Sprechers oder der Sprecherin zu schaffen.

## **Lassen sich Sprechsituationen überhaupt entwirren und strukturieren?**

Ja, das ist möglich und kann erlernt werden. Das WIFU arbeitet hier mit dem KEA-Modell. „K“ steht für Kognition, „E“ für Emotion und „A“ für Aktion. Anders formuliert: Dieses Modell verbindet „Kopf“, „Herz“ und „Hand“. Mit diesen drei Dimensionen können Fragestellungen einer Unternehmerfamilie oder eines Gesellschafterkreises strukturiert werden:

- **Kognition:** Worum geht es uns in sachlicher Hinsicht, was ist unser gemeinsames Ziel, wie können wir dieses erreichen?
- **Emotion:** Wie geht es uns miteinander, wie können wir vertrauensvolle Beziehungen und Zusammenarbeit für uns alle in diesem Kreis erreichen?
- **Aktion:** Was müssen und können wir tun, um unsere Ziele, Entscheidungen und Strategien wirksam werden zu lassen, sie in der Praxis umzusetzen?

## **Kann (und soll) man Kommunikation professionalisieren?**

Da Missverständnisse zu Konflikten eskalieren und Konflikte ein Unternehmen gefährden können, gehört eine professionelle Kommunikation zu den Kompetenzen von Gesellschafterinnen und Gesellschaftern. Vier Aspekte von Aussagen lassen sich mit dem Vier-Seiten-Modell der Kommunikation von Friedemann Schulz von Thun unterscheiden – und zusammengenommen entsteht hieraus die Kunst des Zuhörens und Verstehens.

- **Der Inhalt:** Was wird gesagt? Das ist nicht so banal, wie es klingt, denn es ist keineswegs zwangsläufig, dass der Zuhörer das Gesagte ganz genau so versteht, wie der Sprecher es beabsichtigt.
- **Die Beziehung:** In welchen Rollen begegnen sich die am Gespräch Beteiligten? Ist ihre Beziehung symmetrisch (Ehepaar) oder asymmetrisch (Eltern, Kinder)? Begegnen wir uns als Geschwister oder als Gesellschafter?
- **Die Selbstoffenbarung:** Welche Gefühle des oder der anderen Beteiligten nehmen wir wahr? Sind sie verärgert, begeistert, unter Stress?
- **Der Appell:** Was möchte der Sprecher von mir oder uns erreichen, wozu will er oder sie uns bewegen?

## **In unserer Familie sind die Personen zu unterschiedlich für strukturierte Kommunikation ...**

Das ist in fast allen Familien so. Deshalb stehen zwei methodische Ausrichtungen zur Verfügung: die *personenzentrierte* und die *lösungsorientierte* Gesprächsführung. Jede Unternehmerfamilie muss herausfinden, welche Methode am besten zu ihr passt. Es kann auch auf die jeweilige Fragestellung in Familien- oder Gesellschafterkreis ankommen, ob die eine oder andere Methode angebracht ist.

**DIE PERSONENZENTRIERTE GESPRÄCHSFÜHRUNG (NACH CARL ROGERS)**

Hier stehen die Beziehungen zu anderen, die Selbstverwirklichung und eigene Entfaltung im Mittelpunkt. Die drei diese Methode definierenden Haltungen sind *Akzeptanz* (die grundsätzliche Wertschätzung des anderen), *Empathie* (das Einfühlen in den anderen) und *Echtheit* (das Offenlegen des eigenen Empfindens). Die beiden Modi der Gesprächsführung sind das Paraphrasieren und das Verbalisieren. Ersteres bedeutet, dass man Sicherheit über den Inhalt des Gesprächs herstellt, Letzteres ist das Beschreiben dessen, was non-verbal vermittelt und emotional empfunden wird.

**DIE LÖSUNGSORIENTIERTE GESPRÄCHSFÜHRUNG (NACH INSOO KIM BERG UND STEVE DE SHAZER)**

Diese Methode koppelt das Finden einer Lösung von der Suche nach den Ursachen eines Problems ab. Mit der sogenannten *Wunderfrage* wird ein Blick in die Zukunft geworfen: Woran würden wir morgens erkennen, dass über Nacht ein Wunder geschehen ist, das unser Problem gelöst hat? Entsprechend gibt es die *Ausnahmefrage* für den Blick zurück: Warum ist in der Vergangenheit dieses Problem nicht aufgetreten, obwohl man es hätte erwarten können? Alternativ: Wie haben wir in der Vergangenheit ein solches Problem gelöst? Es geht also darum, Lösungswege zu erkennen.

**DIE BALINT-RUNDE ALS GRUPPENGESPRÄCH**

Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer teilen einander mit, was sie oder ihn bewegt und umtreibt, ohne dass die anderen dies kommentieren. Danach wird das Thema für die Runde festgelegt. Alle äußern sich zu den von ihnen empfundenen kognitiven, emotionalen und aktionalen Resonanzen, es werden jedoch keine Ratschläge erteilt oder Vorschläge gemacht. Der Gewinn dieser Methode liegt im Austausch und dem Fokus auf Beziehungen, nicht in Handlungsvorgaben.

**DAS REFLEKTIERENDE TEAM (MEHRHIRNDENKEN)**

Hierbei wird der Teilnehmerkreis gesplittet: Das Reflektierende Team (im Innenkreis) bekommt einen Auftrag aus der Gesamtgruppe und bearbeitet diese Fragestellung. Die anderen (im Außenkreis) hören dem Team zu, machen Notizen, denken mit. Im Anschluss tauschen sich beide Gruppen über die Ideen, Handlungsanregungen oder neuen Perspektiven aus und tragen zusammen, wie die Erkenntnisse für die Lösung des anstehenden Problems genutzt werden können.

**Wie lässt sich das Gelingen einer methodischen Kommunikation feststellen?**

Auch hier ist das KEA-Modell hilfreich. Nach Abschluss einer Arbeit im Familienkreis kann gefragt werden: **Kognition** Was ist jetzt in unserem Denken anders, welche Erkenntnisse haben wir gewonnen? | **Emotion** Wie geht es uns jetzt, welche Gefühle nehmen wir nun an uns wahr? | **Aktion** Welche Handlungsimpulse haben sich für uns ergeben? Woran können Außenstehende erkennen, dass wir unser Handeln verändern werden?

**Kann man das im Alltag durchhalten?**

Nicht jedes Alltagsgespräch in einer Unternehmerfamilie wird (und kann) immer strukturiert und mit geklärten Rollen ablaufen. Wichtig ist aber, sich der Unterschiede zwischen privater und professioneller Kommunikation bewusst zu bleiben. Wer in einem Gespräch unsicher ist, worum und wie es dem oder den anderen „eigentlich“ geht, sollte nachfragen und die Situation klären.

**Neu in der Reihe WIFU\_kompakt:** Nachfolge: das Phasenmodell /// Nachfolge: zehn Leitsätze /// Praxis des Familienmanagements /// Digitales Familienmanagement /// Mega-Trends in Unternehmerfamilien /// Family Governance /// Mentale Modelle /// Was ist „Gesellschafterkompetenz“? /// Gesellschafterkompetenz: die Inhalte **In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Die acht Weisheiten langlebiger Unternehmerfamilien /// Kommunikation in der Unternehmerfamilie /// Konflikte und Konfliktdynamiken in Unternehmerfamilien /// Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien /// Einführung in die Vermögenskultur /// Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien **WIFU-Studie:** Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie. Einblicke in die gelebte Praxis von Family Governance **Leseempfehlung:** von Schlippe, Groth & Rösen: Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie: Familienstrategie über Generationen **Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen: QR-Code oder [wifu.de/bibliothek](http://wifu.de/bibliothek)**

