



PRAXISLEITFADEN

KOMMUNIKATION IN DER UNTERNEHMERFAMILIE

METHODEN PROFESSIONELLER
GESPRÄCHSFÜHRUNG:
FÜR EIN GELINGENDES VERSTEHEN

von
Heiko Kleve

Herausgeber

**WIFU**
STIFTUNG



IMPRESSUM

VERANTWORTLICH:

WIFU-Stiftung
Prof. Dr. Tom A. Rösen
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten

Redaktion: Monika Nadler

Gestaltung: Designbüro Schönfelder GmbH, Essen

Titelfoto: Adobe Stock

Foto S. 4: Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

Hinweis: Die WIFU-Stiftung bekennt sich zu einer genderneutralen Sprache. Sollte dieses Ziel in diesem Praxisleitfaden nicht in jedem einzelnen Falle erreicht werden, bittet die WIFU-Stiftung um wohlwollende Nachsicht. An einzelnen Stellen mag es aus Gründen des Leseflusses (wie beispielsweise in Aufzählungen) oder aus Platzgründen (wie etwa in Überschriften oder in Schaubildern) vorkommen, dass das Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wurde.

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

April 2022



INHALT

Vorwort	4
1 Einführung: Wozu Methoden für die Unternehmerfamilie?	5
1.1 Methoden als Orientierungsrahmen	5
1.2 Methoden als Hilfen zur Selbstreflexion.....	5
2 Unternehmerfamilien als herausfordernde Sozialsysteme	7
2.1 Kommunikative Besonderheit von Unternehmerfamilien.....	7
2.2 Professionelle Kommunikation in Unternehmerfamilien	8
3 Kognitive, emotionale und aktionale Aktivierung	10
4 Kommunikationstheorie – ein kleiner Exkurs	12
4.1 Inhaltsaspekt	12
4.2 Beziehungsaspekt	13
4.3 Selbstoffenbarungsaspekt	13
4.4 Appellaspekt.....	13
5 Personenorientierte Gesprächsführung	15
5.1 Akzeptanz, Empathie und Echtheit	15
5.2 Paraphrasieren der Inhalte und Verbalisieren der Gefühle.....	15
6 Lösungsorientierte Gesprächsführung	17
6.1 Wunderfrage zur Zukunftsorientierung.....	17
6.2 Ausnahmefrage als Vergangenheitsorientierung	18
7 Balint-Runde als Gruppengespräch	19
8 Reflektierendes Team als „Mehrhirndenken“	20
9 Kommunikation im virtuellen Raum	22
9.1 Räumliche Umgebung	22
9.2 Körperliche Achtsamkeit	22
9.3 Anfangsritual	23
9.4 Regeln guter Gespräche	23
9.5 Abschlussritual.....	23
10 Literatur	24
Kontakt	26

Das WIFU will in dreierlei Weise für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien wirksam sein: *erstens* mit der Erforschung von relevanten Themenbereichen dieser Unternehmens- und Familienform, *zweitens* mit der akademischen und praxisbezogenen Vermittlung der Forschungsergebnisse. Und der *dritte* Aspekt ist es, Mitgliedern von Unternehmerfamilien relevantes und brauchbares Handwerkszeug anzubieten, das ihnen hilft, ihren anspruchsvollen Alltag gelingender zu gestalten. Dieser Praxisleitfaden verfolgt das zuletzt genannte Ziel: Es geht um Methoden, die insbesondere die Kommunikation, das Sprechen und das (Zu-)Hören in den Familien sowie an den Schnittstellen von Familie, Unternehmen und Gesellschaftskreis verbessern, ja professionalisieren können.

Kommunikation ist das Hauptgeschäft in sozialen Systemen. Alles, was wir mit anderen Menschen tun, ob im privaten Zusammenleben oder im geschäftlichen Arbeitsalltag, gründet auf kommunikativen Prozessen. Kommunikation geschieht – oder mit Paul Watzlawick gesprochen: Wir können nicht *nicht* kommunizieren.¹ Egal, was im Kontext der Unternehmerfamilie getan oder auch nicht getan wird, alles kann von den anderen Beteiligten als Kommunikation bewertet werden, als Mitteilung von Informationen, die in jeweils unterschiedlicher Weise verstanden werden können.



Mit diesem Praxisleitfaden werden grundlegende theoretische Verständigungen über Kommunikation sowie vor allem ganz praktische Haltungen und Methoden vorgestellt, die die Wahrscheinlichkeit des konstruktiven Austausches innerhalb der Unternehmerfamilie wirksam erhöhen. Solche Methoden sind vor allem für Verantwortungsträger/innen, etwa für „Familienkümmerer“, äußerst hilfreich, können aber allen Menschen, die ihren Umgang mit anderen verbessern wollen, sehr nützlich sein. Somit wünsche ich viel Spaß beim Lesen sowie Freude und Wirksamkeitserfahrungen beim Ausprobieren der vorgestellten Techniken und Übungen.

Heiko Kleve
Witten, im Frühjahr 2021

„In meinen Augen ist Kommunikation wie ein riesiger Regenschirm, der alles umfaßt und beeinflusst, was unter menschlichen Wesen vor sich geht. Sobald ein Mensch zur Welt gekommen ist, ist Kommunikation der einzige und wichtigste Faktor, der bestimmt, welche Arten von Beziehungen er mit anderen eingeht und was er in seiner Umwelt erlebt.“²

¹ Watzlawick et al. (2017).

² Satir (1975), S. 49.

1 | EINFÜHRUNG: WOZU METHODEN FÜR DIE UNTERNEHMERFAMILIE?

Methoden können wir als Wege verstehen, auf denen wir Ziele besser erreichen. Natürlich können wir das menschliche Leben, also biologische Körperprozesse sowie das Denken, Fühlen und Kommunizieren in sozialen Zusammenhängen, nicht in technischer Weise interpretieren. Während physikalische Naturgesetze, wie die Gravitation, oder mechanische Zusammenhänge, z. B. in Maschinen, in ihrer Wirkungsweise vorhergesagt werden können, ist dies für menschliche Systeme nicht möglich. Unser Körper ist keine Maschine und Denken und Kommunizieren folgen Prinzipien, die im Verborgenen wirken, die nicht einfach so beobachtet werden können, die also hinsichtlich ihrer vielen Einflussfaktoren nur begrenzt durchschaubar sind. Daher sind zutreffende Vorhersagen über das Verhalten menschlicher Systeme zwar nicht unmöglich, aber sehr schwierig.

1.1 | METHODEN ALS ORIENTIERUNGSRAHMEN

Auch Methoden, mit denen wir diese Systeme zu beeinflussen versuchen, etwa Techniken der professionellen Kommunikation und Gesprächsführung, sind von einem „Technologiedefizit“³ gekennzeichnet. Das bedeutet, dass wir mit diesen Methoden zwar bestenfalls die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass sich etwas so entwickelt, wie wir das wollen, aber wir können das nicht mit Sicherheit bewirken. Mit dieser Unsicherheit leben alle, die sich mit der Beeinflussung von Körpern, Psychen und Sozialsystemen befassen, dies können Mediziner/innen und Psycholog/innen sein oder auch Unternehmer/innen, Manager/innen und Politiker/innen. Und so gilt dies uneingeschränkt auch für Methoden der Kommunikation, die Gesellschafterinnen und Gesellschaftern von Familienunternehmen helfen sollen, mit den herausfordernden Aufgaben, mit denen sie es alltäglich zu tun haben, professionell umzugehen.

Auch wenn Methoden im Kontext menschlicher Systeme keine ingenieurwissenschaftlichen Werkzeuge sind, so können sie doch eines ganz gewiss: hilfreiche Orientierungsrahmen und Strukturen anbieten für das Kommunizieren und Handeln in

komplexen Situationen. Gerade weil Unternehmerfamilien, wie alle Sozialsysteme, mit vielen überraschenden Faktoren konfrontiert sind und ihre Mitglieder mit ungeplanten Ereignissen zu tun haben, sind Methoden im Umgang mit diesen Situationen wichtig. Wir leben in einer Welt, die uns täglich aufs Neue fordert. Da sind Orientierungen hilfreich, die unser Denken, Fühlen und Handeln passend ausrichten und von denen wir wissen, dass sie brauchbar sind, um mit uns selbst und anderen Menschen gut in Kontakt zu kommen und neue Ideen, konstruktive Haltungen und passende Handlungsoptionen zu schaffen.

Wenn es darum geht, dass auch nicht operativ im Unternehmen tätige Gesellschafterinnen und Gesellschafter sich in ihrer Rolle professionalisieren, dann kommen sie nicht ohne Methoden aus. Dieser Praxisleitfaden soll also Gesellschafterinnen und Gesellschafter, etwa in der Funktion als „Familienkümmerer“, unterstützen, um ihrer anspruchsvollen Verantwortung für das Familienmanagement professionell gerecht zu werden. Eine solche Verantwortung setzt breites Wissen voraus.⁴ Die Akteurinnen und Akteure sollten sich aber nicht nur Wissen aneignen, sondern auch Handwerkszeug, um das Wissen in nützlicher Weise einzusetzen. Dieses Ziel verfolgen wir hier.

1.2 | METHODEN ALS HILFEN ZUR SELBSTREFLEXION

Wir legen einen besonderen Schwerpunkt auf Methoden der sozialen Selbstreflexion, gewissermaßen auf das Kommunizieren *über* das Kommunizieren. Das Miteinander-Sprechen, das Reden und Zuhören in der Unternehmerfamilie helfen dabei, dass sich die Beteiligten und die Familie als Ganzes besser als bisher verstehen. Insbesondere dann, wenn es um das Lösen von Problemen geht, wenn Konfliktklärungen notwendig sind, wenn Herausforderungen den Alltag anstrengend machen, ist ein methodisches Arbeiten in dieser Weise sehr sinnvoll. Über das professionelle Miteinander-Sprechen im Gesellschafterkreis kann die Unternehmerfamilie über sich reflektieren. Reflexion heißt, den Blick wenden, die Betrachtung von der

³ Vgl. Luhmann & Schorr (1979).

⁴ Vgl. Rüsen & Heider (2020).

Beobachtung der (Um-)Welt umdrehen und auf das Eigene schauen, etwa auf die Art und Weise der gemeinsamen Beziehungen, des sozialen Handelns und Kommunizierens. Denn nur durch diese Reflexion können wir die Frage klären, was wir an Verhaltensweisen erhalten, stärken und ausbauen wollen – oder was wir verändern sollten.

Denn auch das ist für menschliche Systeme entscheidend: Diese können nur durch Selbstveränderung angeregt werden, sich zu wandeln. Oder anders gesagt: Wir können Sozialsysteme oder andere Menschen nicht direkt verändern. So etwas gelingt nur, wenn wir schauen, was wir selbst anders als bisher machen können, damit dies die Systeme, in die wir involviert sind, anregt, sich ebenfalls zu verändern. Ob und wie dies gelingt, ist jedoch nicht mit Sicherheit prognostizierbar. Wir können lediglich die Wahrscheinlichkeit steigern, dass sich andere Menschen und die für uns relevanten Sozialsysteme in passender Weise entwickeln. Und genau dafür können Methoden zur Selbstreflexion äußerst hilfreich sein.

Im Folgenden werden solche Methoden zur professionellen Kommunikation angeboten. Um diese für Gesellschafterinnen und Gesellschafter von

Familienunternehmen in einem Kontext zu verorten, beginnen wir mit einer knappen Einführung in den Themenbereich der Unternehmerfamilien als besonders herausfordernde Sozialsysteme.

Sodann werden professionelle Methoden als Möglichkeiten bewertet, kognitive, emotionale und aktionale Prozesse zu aktivieren, also das Denken, Fühlen und Handeln zu unterstützen.

Danach skizzieren wir einige zentrale kommunikationstheoretische Grundlagen, um sowohl die personenorientierte als auch die lösungsorientierte Gesprächsführung kennenzulernen.

Neben diesen Gesprächstechniken bieten sich für Gesellschafterkreise zwei Gruppenmethoden an, die die individuelle und die soziale Selbstreflexion befördern und bei der kreativen Suche nach Problemlösungen hilfreich sein können: die Balint-Runde und das Reflektierende Team.

Und da sich immer mehr soziale Kommunikation online vollzieht, wollen wir abschließend das methodisch strukturierte Arbeiten und das Kommunizieren in diesem Kontext betrachten sowie einige Anregungen dazu skizzieren.

2 | UNTERNEHMERFAMILIEN ALS HERAUSFORDERNDE SOZIALSYSTEME

Sozialsysteme sind Systeme, die sich zwischen Menschen etablieren, also zwischen den Körpern und den Psychen von Personen. Der Modus, in dem soziale Systeme operieren, ist der der Kommunikation.⁵ Wer soziale Systeme beeinflussen will, der muss kommunikativ wirksam werden, also so reden und/oder handeln, dass seine Aktionen im sozialen System Unterschiede auslösen, damit dort zukünftig anders kommuniziert, d.h. anders als bisher gehandelt oder gesprochen wird.

2.1 | KOMMUNIKATIVE BESONDERHEIT VON UNTERNEHMERFAMILIEN

Auch Unternehmerfamilien verstehen wir in dieser Weise: als soziale Systeme, in denen geredet und gehandelt, kurz: kommuniziert wird. Die Kommunikation in Unternehmerfamilien ist deshalb so herausfordernd, weil sie sich von der Kommunikation in „normalen“ Familien unterscheidet.⁶ In sogenannten Normalfamilien leben die Menschen ihr privates Leben, sie übernehmen Verantwortung füreinander, sind verwandtschaftlich, vor allem emotional verbunden, in Liebe aufeinander ausgerichtet. In diesen Familien ist das berufliche Leben von den privaten Familienbeziehungen separiert, und zwar örtlich wie zeitlich. Die Lebens- und Arbeitsorte sowie die Lebens- und Arbeitspartner/innen sind tendenziell unterschiedlich. In der Soziologie sprechen wir diesbezüglich von „funktionaler Differenzierung“⁷, die wir auch bei den Personen und den Rollen, die diese Personen einnehmen, beobachten können.

In Unternehmerfamilien zeigt sich die funktionale Differenzierung ebenfalls, aber in einer anderen Weise als in Normalfamilien. Die Bereiche bleiben funktional getrennt, aber das Leben und das Arbeiten sowie die Personen und die Rollen, die diese einnehmen, fallen tendenziell zusammen. Menschen, die miteinander verwandt sind, stehen nicht nur privat, sondern auch geschäftlich, etwa unternehmensbezogen oder eigentumsrechtlich, zueinander in Beziehung. Diese besondere Konstellation in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien wird meist mit dem Drei-Kreis-Modell veranschaulicht: Die drei Systeme Familie, Unternehmen und

Eigentum sind miteinander verbunden, verkoppelt, kreuzen oder verstricken sich gar.

Aufgrund dieser engen Verzahnung von Familie, Unternehmen und Eigentum kann es zu Verwirrungen hinsichtlich des Handelns und Sprechens, also bezüglich der Kommunikationen, kommen. Dann rechnen die Beteiligten die Kommunikationen in jeweils unterschiedlicher Weise ihren relevanten sozialen Kontexten zu.⁸

BEISPIEL: HERAUSFORDERNDE KOMMUNIKATION IN UNTERNEHMERFAMILIEN

Ein banales Beispiel ist in diesem Zusammenhang bereits die Frage eines Vaters, der zugleich Geschäftsführer seines Unternehmens ist, an seine Tochter, von der er eine Unternehmensnachfolge erwartet: „Wie geht es dir?“ Wie versteht die Tochter die Frage? Rechnet sie diese dem Familien-, Unternehmens-, Eigentümerkontext oder allen genannten Kontexten zugleich zu? Welche Rolle hört die Tochter also beim Fragensteller: die Vater-, Geschäftsführer-, Eigentümerrolle oder alle Rollen zugleich?

In Abhängigkeit von dieser kommunikativen Zurechnung könnte sie ganz unterschiedlich reagieren. Wenn sie nicht weiß, aus welcher Rolle ihr Vater spricht, dann wäre eine *Metakommunikation* angebracht: „Vater, aus welcher Rolle sprichst du gerade? Und welche Rolle sprichst du bei mir an, eher meine Rolle als deine Tochter oder als deine potenzielle Nachfolgerin? In welcher Hinsicht interessierst du dich also gerade für die Antwort auf deine Frage?“ Eine solche Kommunikations- und Rollenkomplexität ist für Unternehmerfamilien typisch.

Metakommunikation, also die Kommunikation selbst zum Thema der Kommunikation zu machen, ist eine basale Selbstreflexionskompetenz in Unternehmerfamilien. Viele Missverständnisse und daraus resultierende Konflikte lassen sich durch

⁵ Vgl. Luhmann (1984).

⁶ Vgl. umfangreich und zusammenfassend dazu etwa Kleve & Köllner (2019).

⁷ Vgl. Luhmann (1997).

⁸ Vgl. umfangreich dazu v. Schlippe (2014).

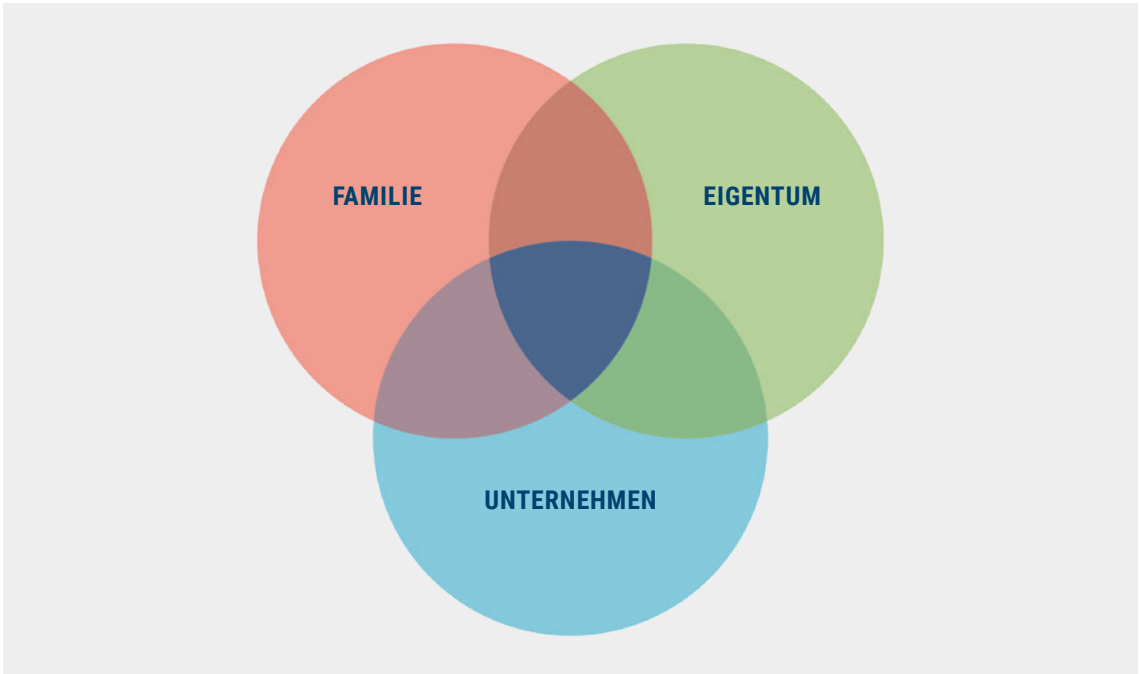


Abbildung 1: Klassisches Drei-Kreis-Modell⁹

Metakommunikation vermeiden oder lösen. Wenn ich also nicht genau weiß, was gemeint ist, dann frage ich zurück, rede also *über* die Kommunikation. Ich antworte erst, wenn ich weiß, worauf sich die Frage bezieht. Mit anderen Worten: Die Mitglieder von Unternehmerfamilien können ihren Alltag nicht so selbstverständlich und unhinterfragt „verstehen“, wie das gemeinhin in Familien geschieht.

2.2 | PROFESSIONELLE KOMMUNIKATION IN UNTERNEHMERFAMILIEN

Die Komplexität der drei aufeinandertreffenden Systeme (also der miteinander verbundenen Kontexte von Familie, Unternehmen und Eigentum) erfordert, dass die Kommunikation gewissermaßen professionalisiert wird, und zwar spätestens dann, wenn es regelmäßig zu anhaltenden Missverständnissen und Konflikten kommt, wenn also die zu tragende Unternehmensverantwortung mehr Last als Freude bringt. Dann ist der Zeitpunkt gekommen, die Kommunikation nicht mehr dem Selbstlauf zu überlassen, sondern etwas dafür zu tun,

dass die Kommunikation professioneller und organisierter wird.

Wir können davon sprechen, dass Unternehmerfamilien, die ihre Herausforderungen erfolgreich meistern, zwei Seiten ausbilden: eine Familien- und formale Organisationsseite.¹⁰ Wenn sich Unternehmerfamilien explizit mit ihren Besonderheiten befassen, diese reflektieren und strategisch wichtige Fragen über ihr Verhältnis zum Familienunternehmen und zur eigenen Verantwortung klären, dann sind sie nicht mehr nur „Familie eines Familienunternehmens“, sondern eine sich professionalisierende und organisierende Unternehmerfamilie.

Diese Entwicklungsstufe von Unternehmerfamilien können wir mit dem folgenden Bild veranschaulichen, das dieses Sozialsystem nun von der Familie im Drei-Kreis-Modell abhebt und deutlich macht, dass die Unternehmerfamilie gewissermaßen die Herausbildung eines neuen Systems bedeutet. In diesem System wird die eigene Identität als Unternehmerfamilie bewusst eingenommen, immer wieder kommunikativ reflektiert und es wird mithilfe von professionellen Methoden anhaltend an dieser Reflexion gearbeitet.

⁹ Nach Tagiuri & Davis (1982).

¹⁰ Vgl. v. Schlippe et al. (2017).

Das, was in Unternehmerfamilien methodisch vor allem zu tun ist, kann als *professionelle Kommunikation* bezeichnet werden. Diese Professionalisierung geht damit einher, dass sich die Unternehmerfamilie familienstrategisch organisiert.¹¹

BEISPIEL: KOMMUNIKATION AUF DEM JÄHRLICHEN UNTERNEHMERFAMILIEN-WOCHENENDE

Eine Unternehmerfamilie, die sich in der 4. Generation befindet und inzwischen 15 Gesellschafterinnen und Gesellschafter umfasst, verbindet die jährliche Gesellschafterversammlung mit einem gemeinsamen Wochenende der Unternehmerfamilie, an dem auch Partnerinnen und Partner sowie die Kinder dabei sind. Dieses Wochenendtreffen umfasst verschiedene Angebote: So gibt es kulturelle Events, an denen alle teilnehmen, und auch spezifische Angebote, z. B. für die jugendlichen Nachfolgerinnen und Nachfolger oder für Lebenspartnerinnen und -partner. Was an dem Wochenende jedoch vor

allem passiert – sowohl unorganisiert als auch in dafür speziell geschaffenen Themen- und Gesprächsrunden – ist: Kommunikation zu strategischen Familien- und Unternehmensfragen. Denn der Zusammenhalt der Unternehmerfamilie setzt vor allem eines voraus: die Bindung der Familienmitglieder, die nur durch kommunikative Beziehungsgestaltung gelingt sowie dadurch gepflegt, gestützt und in die nächsten Generationen weitergetragen werden kann.

Hier sollen nun methodische Möglichkeiten angeboten werden, wie diese Professionalisierung durch die individuelle und soziale Selbstreflexion im familiären Gesellschafterkreis gestützt werden kann, und zwar dadurch, dass die Mitglieder der Unternehmerfamilie bewährte Formen der Gesprächsführung nutzen. Bestenfalls erreichen sie dadurch einen dreidimensionalen Stärkungsprozess, der *erstens* die kognitiv-rationalen, *zweitens* die emotional-sozialen und *drittens* die aktional-handlungsorientierten Dimensionen des Miteinander-Lebens und Miteinander-Arbeitens stützt, anreichert und ausbaut.

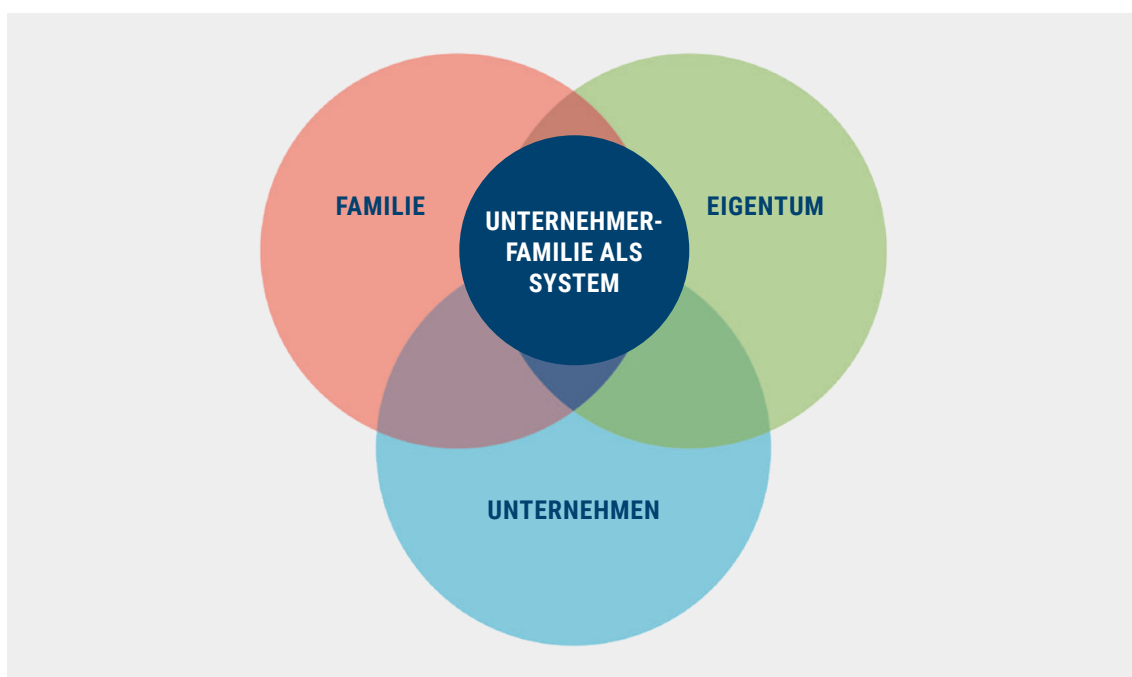


Abbildung 2: Die Unternehmerfamilie als eigenständiges Sozialsystem

¹¹ Vgl. v. Schlippe et al. (2017); Rösen (2019); Rösen et al. (2019).

3 | KOGNITIVE, EMOTIONALE UND AKTIONALE AKTIVIERUNG

Unser menschliches Leben, ob individuell oder sozial, ist durch drei Dimensionen gekennzeichnet, die im besten Falle in einer ausgewogenen Balance zueinander stehen: durch *kognitiv-rationale, emotional-soziale und aktional-handlungsorientierte Dimensionen*, die wir mit dem Akronym KEA bezeichnen.¹² Jedes soziale System muss dafür sorgen, dass es sich für die Aufgaben, die es zu bewältigen hat, das nötige Wissen aneignet bzw. generiert (*Kognition*), die passenden positiven, förderlichen und tragenden sozialen Beziehungen und individuellen Einstellungen anregt (*Emotion*) sowie zur Bewältigung der Aufgaben entsprechende Strategien umsetzt (*Aktion*). In einfachen Worten gesagt: Es geht um die passende Balancierung und Realisierung der individuellen und sozialen Ressourcen, die wir mit den Metaphern von *Kopf, Herz* und *Hand* bezeichnen können,¹³ und die den Wandel, die Entwicklung und

das Wachstum von personellen und sozialen Systemen prägen.

Wir wollen nun alle drei Dimensionen betrachten. Es geht um die gleichzeitige Anregung des Denkens, des Fühlens und des Handelns. So können wir die Wirksamkeit von Methoden daran erkennen, ob sie zu kognitiven Anregungen führen, die Gefühle positiv beeinflussen und neue Handlungsoptionen ermöglichen. Im besten Falle sind Unterschiede zu vorher wahrnehmbar. Daher stellt sich nach einer methodischen Arbeit die Frage, was nun anders ist – und zwar im Denken, im Fühlen und im Handeln. Deshalb können wir den Methodeneinsatz auch in dieser Weise evaluieren. Wir können die Veränderungsfrage stellen und ermitteln, ob und welche Unterschiede im Kopf, im Herzen und bei der Hand spürbar sind und wie diese beschrieben, erklärt und bewertet werden können.

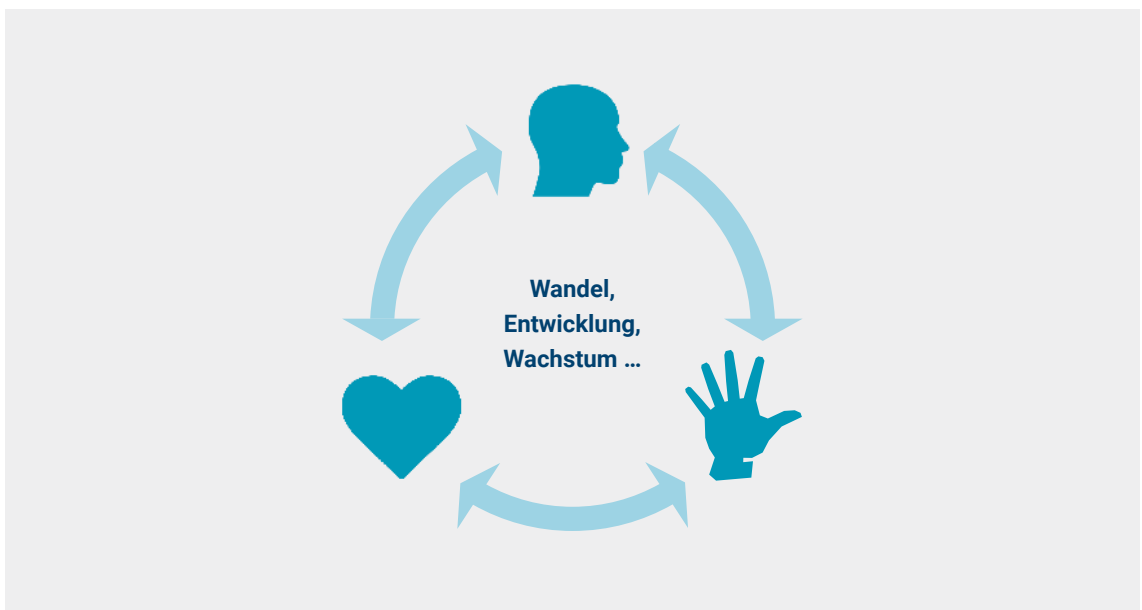


Abbildung 3: Kopf, Herz und Hand als Veränderungsdimensionen

¹² Vgl. Kleve (2019); (2020a); (2020b).

¹³ Dieses Konzept geht auf den Pädagogen Johann Heinrich Pestalozzi (1746-1827) zurück, wird aber aktuell von unterschiedlichen und breit rezipierten Autorinnen und Autoren – zumeist in eigenen Auslegungen und Konkretisierungen hinsichtlich des Verständnisses und der konstruktiven Anregung menschlicher Systeme – genutzt, etwa von C. Otto Scharmer (2020) sowie von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer (2020).

KEA-EVALUATION NACH DEM METHODISCHEN ARBEITEN

Nach jeder methodischen Arbeit können wir uns selbst und die beteiligten Personen fragen:

- Was ist jetzt im Denken anders? Welche neuen Ideen haben wir gewonnen? Welche Erkenntnisse wurden ermöglicht? (*Kognition*)
- Wie geht es uns jetzt? Welche Gefühle haben sich eingestellt? Wie und in welcher Weise haben wir emotionale Zuversicht gewonnen? (*Emotion*)
- Was heißt das für unser Wollen und Handeln? Welche Handlungsimpulse haben sich eingestellt? Wie wollen wir das methodisch Erreichte umsetzen? Woran werden andere Menschen merken, dass wir unser Handeln verändern? (*Aktion*)

Manchmal aber öffnen sich, bildlich gesprochen, die drei Türen zur Veränderung nicht alle zugleich, sondern erst nacheinander. In der Regel erwarten wir, dass sich zunächst das Denken erweitert und konkretisiert, bevor wir auf der emotionalen Ebene etwas spüren und anders handeln können. Aber es geht auch anders: Es gibt Situationen, die wir methodisch so anregen können, dass sich auf der emotionalen Ebene positive Veränderungen zeigen, dass wir uns besser fühlen als vorher, aber nicht wissen, was das bezüglich des Denkens bedeutet, und dass wir auch noch keine Ahnung haben, wie wir das ins Handeln überführen sollen. Dann ist Geduld der beste Ratgeber. Wir warten ab, bis sich auch auf der kognitiven und aktionalen Ebene positive Unterschiede zeigen und wir das dazu passende Wissen sowie die entsprechenden Handlungsimpulse wahrnehmen können.

KEA-REFLEXION DER UNTERNEHMERFAMILIE

Mit den KEA-Dimensionen lässt sich die soziale Struktur eines Gesellschafterkreises bzw. einer Unternehmerfamilie beschreiben und verdeutlichen, für welche Fragestellungen ein solches System Klärungen herbeiführen muss:

- *Erstens* hinsichtlich der (kognitiven) Sinnfrage (der Kopf), nämlich worum es allen gemeinsam geht, was das gemeinschaftliche Ziel ist und in welcher Weise alle an diesem Ziel orientiert sind und mitarbeiten, es zu erreichen.
- *Zweitens* in Bezug auf den emotionalen Zusammenhalt (das Herz), wie es also gelingt, dass sich zwischen den Gesellschafter/innen nachhaltig vertrauensvolle Beziehungen entwickeln und etablieren.
- *Drittens* mit Blick auf das Handeln (die Hand), um getroffene Beschlüsse, gefällte Entscheidungen und entwickelte Strategien auch praktisch umzusetzen.

Schließlich können wir sagen, dass wir das Denken, Fühlen und Handeln vor allem dann anregen, wenn wir *angemessen ungewöhnlich* miteinander arbeiten.¹⁴ Das bedeutet, dass wir in passender Weise miteinander kommunizieren, aber doch so, dass wir immer mal *produktiv und konstruktiv* irritiert sind. Wenn wir alles so machen wie eh und je, wenn wir also *angemessen gewöhnlich* miteinander umgehen, dann werden wir dieselben Ergebnisse ernten wie schon immer. Aber gerade dann, wenn sich Probleme etabliert oder Konflikte verfestigt haben, ist der Sprung aus dem Gewohnten notwendig, damit sich etwas ändert. Genau dabei sollen die präsentierten Methoden unterstützen und das gemeinsame Experimentieren in der Unternehmerfamilie anregen.

¹⁴ Vgl. zu den Unterscheidungen und differenten Kombinationen von (un-)angemessen und (un-)gewöhnlich Andersen (1990).

4 | KOMMUNIKATIONSTHEORIE – EIN KLEINER EXKURS

Kommunikation ist die Grundoperation in sozialen Systemen und damit auch in Unternehmerfamilien. Die Führung, Gestaltung und Initiierung von konstruktiven Gesprächen sollte eine zentrale Kompetenz von Gesellschafter/innen sein. Um diese Kompetenz professionell zu realisieren, ist das Zuhören genauso wichtig wie das Reden.

BEISPIEL: ZUHÖREN ALS EINE GANZ BESONDERE KOMPETENZ

In seinem Kinderbuch „Momo“ beschreibt Michael Ende¹⁵ eine ganz besondere Eigenschaft seiner Protagonistin Momo. Deren Eigenschaft, ja: Fähigkeit und Kompetenz führte dazu, dass das Mädchen viel Besuch bekam, dass Menschen, die in schwierigen Situationen waren, nicht mehr weiter wussten und verzweifeln, zu Momo gingen. Die Aufforderung „Geh doch zu Momo“ wurde allen entgegengerufen, die Probleme, welcher Art auch immer, zu lösen hatten.

Aber was verbirgt sich dahinter? Was konnte dieses Mädchen so gut, dass alle, die es gerade schwer hatten, sie aufsuchten? Die Antwort ist: Momo konnte so zuhören, wie es kaum ein anderer Mensch verstand. Nämlich in einer Art, dass den Personen, denen sie zuhörte, plötzlich ganz wunderbare Ideen kamen, dass sie sich wohlig warm fühlten und den Mut hatten, in ganz neuer Weise zu handeln.

Das Zuhören ist in der Tat etwas ganz Besonderes. Wie der Experte für sozialen Wandel im Management, C. Otto Scharmer, ausführt, ist es möglich, so zuzuhören, dass sich das Denken öffnet, dass neue Ideen und Erkenntnisse sprudeln, dass wir uns empathisch miteinander verbunden und geborgen fühlen sowie neue Handlungsmöglichkeiten realisieren können.¹⁶ Zuhören öffnet also im besten Fall alle drei Dimensionen des KEA-Universums.

Um das Zuhören zu schulen, ist es wichtig, dass wir uns grundsätzliche Erkenntnisse zur Natur der Kommunikation aneignen, etwa Grundaxiome der Kommunikationstheorie. Demnach können wir uns die Interaktion zwischen Menschen mit Hilfe von vier Dimensionen bzw. Aspekten vorstellen:¹⁷ Es geht um Inhalte, Beziehungen, Selbstoffenbarungen und Appelle.

4.1 | INHALTSASPEKT

Erstens dreht sich Kommunikation selbstverständlich um die sachlichen *Inhalte*, die kommuniziert werden, die sozusagen von den Einen ausgesprochen und von den Anderen gehört und bestenfalls verstanden werden. Allerdings gibt es zwischen Sprechen und Verstehen keine direkte Linie, die das Eine unmittelbar in das Andere überführen könnte.

SCHWIERIGKEIT GELINGENDER KOMMUNIKATION

Etwas zu sagen, heißt noch nicht, dass es auch gehört wird. Wenn es gehört wird, dann heißt das nicht, dass es auch so verstanden wird, wie es gemeint wurde. Wenn es verstanden wird, dann ist damit nicht zugleich verbunden, dass es auch akzeptiert wird. Und wenn es akzeptiert wird, dann folgt daraus noch kein bestimmtes Handeln.

Zwischen Meinen, Sagen, Hören, Verstehen, Akzeptieren und Handeln liegen Grenzen, die nicht einfach überbrückt werden können, sondern mit vielen Verfremdungen einhergehen können. An den Grenzen zwischen diesen Bereichen verändern sich in der Regel die sachlichen Inhalte des Sprechers, so dass es höchst unwahrscheinlich ist, dass Gesagtes so von den Hörenden verstanden wird, wie es ursprünglich gemeint wurde.

¹⁵ Ende (1973), S. 14 f.

¹⁶ Vgl. Scharmer (2020).

¹⁷ Vgl. grundsätzlich und weiterführend dazu Schulz von Thun (2010).

4.2 | BEZIEHUNGSASPEKT

Zweitens wird die Kommunikation zwischen den Sprechenden und den Hörenden in deren *Beziehung* zueinander eingebettet. In welcher Beziehung die Beteiligten zueinander stehen, ist eine zentrale Frage, deren Antwort die Art und Weise der Kommunikation bestimmt. Diesbezüglich sind vor allem die jeweiligen Rollen entscheidend, die etwa eine gleichartige (symmetrische) oder ungleichartige (komplementäre) Beziehung formen. Kommunikationen zwischen Partner/innen können tendenziell als symmetrisch bewertet werden, während Kommunikationen z. B. zwischen Eltern und Kindern als komplementär zu betrachten sind.

Für Mitglieder von Unternehmerfamilien ist es wichtig, dass sie verstehen, in welchen Beziehungskontexten sie gerade miteinander interagieren: In welchen Rollen sind sie gerade unterwegs: als Familien-, Unternehmens- oder Gesellschafterkreisangehörige? Und ist ihnen neben ihrer eigenen aktuellen Rolle klar, in welchen Rollen die anderen an der Kommunikation beteiligten Personen gerade agieren? Sollte dies nicht transparent sein, dann ist Metakommunikation, die die Beziehungen und Rollen thematisiert, ausgesprochen hilfreich.

4.3 | SELBSTOFFENBARUNGSASPEKT

Drittens ist jedes Sprechen und Handeln im kommunikativen Kontext eine *Selbstoffenbarung*. Damit ist gemeint, dass wir nicht nur Sachbotschaften zum Ausdruck bringen, sondern dass mit diesen Botschaften auch persönliche Emotionen mitgeteilt werden. Gerade die nonverbalen Ebenen des Sprechens, die Stimme, deren Lautstärke, die Gestik, Mimik und Körperhaltung, offenbaren, was die Sprechenden und Hörenden gerade empfinden, ob sie also freudig, traurig oder wütend sind etc. Wenn wir sensibel miteinander reden wollen, dann ist die Fähigkeit, die Gefühle der an der Kommunikation Beteiligten zu „lesen“, besonders wichtig. Manchmal kann es hilfreich sein, dass wir

diese Gefühle (und zwar nicht nur die eigenen, sondern die, die wir bei den anderen wahrnehmen) ins Gespräch einbringen, dass wir sie also verbalisieren.

4.4 | APPELLASPEKT

Und viertens gehen mit dem Sprechen möglicherweise auch *Appelle*, also Aufforderungen einher, die von den Zuhörenden bestimmte Aktionen erwarten. Wenn wir den Appellaspekt der Kommunikation entschlüsseln wollen, sollten wir uns fragen, was eine sprechende Person bei uns oder anderen erreichen möchte, wenn sie das sagt, was sie sagt. Was möchte sie bewirken? An welchen Handlungen würde diese Person erkennen, dass ihr Appell so aufgenommen wurde, wie sie das erwartet?

Alle genannten Aspekte der Kommunikation beziehen sich sowohl auf die Sprechenden als auch auf die Hörenden. Demnach haben wir vier Mäuler und vier Ohren, wie das der Begründer dieses kommunikationstheoretischen Konzepts, Friedemann Schulz von Thun, metaphorisch pointiert.¹⁸

¹⁸ Vgl. ebd.

SPRECHEN/MEINEN	HÖREN/VERSTEHEN
1. Inhaltliche Botschaft (Sache)	1. Inhaltliches Verstehen
2. Beziehungsebene/Rollen	2. Beziehungs-/Rollenverstehen
3. Selbstoffenbarung (z. B. Gefühle)	3. Empathisches Verstehen
4. Appell (z. B. Erwartungen)	4. Erwartungsverstehen

Tabelle 1: Kommunikation in Anlehnung an Schulz von Thun (2010)

SOZIALES VERSTEHEN

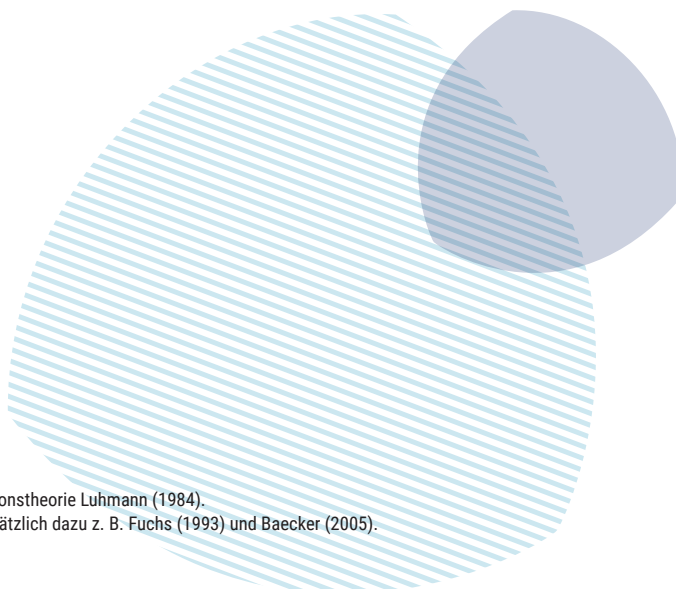
Ergänzend zum beschriebenen Kommunikationsmodell können wir Kommunikation als dreifache Auswahl jeweils der Sprechenden und der Hörenden betrachten, die idealerweise auf soziales Verstehen hinausläuft:¹⁹

- Beide Seiten wählen *erstens* eine Information aus, die Sachbotschaft, *was* also gesagt bzw. gehört wurde.
- *Zweitens* wird eine Mitteilung selektiert, also wahrgenommen, *wie* kommuniziert wird, üblicherweise sprachlich, aber vielleicht auch nonverbal.
- Und *drittens* geht damit ein *Verstehen* einher.

Wohlgemerkt bedeutet Verstehen nicht eine Deckung oder Kongruenz der *psychischen* Inhalte der

Sprechenden und Hörenden. Eine solche Übereinstimmung kann niemals überprüft werden, da Sprechende und Hörende sich nicht gegenseitig in die Psychen und nicht in die Köpfe schauen können. Wir gehen immer den Umweg über die Kommunikation, wir sprechen und hören. Daher kann Verstehen nur *soziales* Verstehen bedeuten: dass die Kommunikation weitergeht, dass wir weiter reden und zuhören, in Beziehung bleiben. Was dabei jeweils auf der psychischen Ebene geschieht, bleibt in den Blackboxes der Köpfe und Psychen der Beteiligten.²⁰

Diese grundsätzliche Betrachtung von Kommunikation im Rahmen der Gesprächsführung leitet uns nun über zu zwei konkreten Methoden, mit denen in Unternehmerfamilien das Sprechen und Hören verbessert werden kann. Spätestens dann, wenn Selbstreflexionsprozesse notwendig geworden sind, weil es zu Problemen oder Konflikten gekommen ist, eignen sich sowohl die personen- als auch die lösungsorientierte Methodik.



¹⁹ Vgl. zu dieser Kommunikationstheorie Luhmann (1984).

²⁰ Vgl. ausführlich und grundsätzlich dazu z. B. Fuchs (1993) und Baecker (2005).

5 | PERSONENORIENTIERTE GESPRÄCHSFÜHRUNG

Die personenorientierte Gesprächsführung als grundlegende Methode für die professionelle Gestaltung von Kommunikation in sozialen Systemen gründet auf Arbeiten des amerikanischen Psychologen Carl Rogers (1902–1987).²¹ Rogers, selbst Therapeut, Berater und Pädagoge, wollte wissen, was seine Arbeit mit den Klientinnen und Klienten so erfolgreich machte. Deshalb hat er sehr viele Gespräche aufgezeichnet und diese ausgewertet. Seine Frage war: Wie handle bzw. spreche ich so, dass das den größten Nutzen für die Klientinnen und Klienten hat? Herausgekommen sind dabei zum einen *drei Haltungen*, die wir auch als emotionale Einstellungen für die Gestaltung der sozialen Beziehung zwischen den Beteiligten von Gesprächen bewerten können, und zum anderen *zwei dafür hilfreiche Methoden*.

Die Haltungen nennt Rogers „Akzeptanz“, „Empathie“ und „Echtheit“. Mit den Menschen, mit denen wir reden, gestalten wir dann konstruktive Beziehungen, wenn unser Sprechen und Verhalten in dieser Weise auf sie wirkt: also akzeptierend, empathisch und echt.

5.1 | AKZEPTANZ, EMPATHIE UND ECHTHEIT

Mit *Akzeptanz* sind die Wertschätzung und Anerkennung der Menschen gemeint, mit denen wir im Austausch sind. Auch wenn wir etwa auf einer inhaltlichen Ebene im Konflikt, also anderer Meinung sind, können wir dennoch die Person, mit der wir im Disput stehen, grundsätzlich achten. Gerade die Trennung zwischen der Anerkennung des Menschen und der (etwa auch kritischen) Bewertung des Gesagten oder Getanen ist wesentlich für eine passende und konstruktive Kommunikation.

Mit *Empathie* ist einführendes Hören und Sprechen gemeint. Wenn wir in dieser Weise kommunizieren, dann achten wir nicht nur auf die Sachseite der Kommunikation und reflektieren nicht nur die Beziehungen und Rollen, in denen wir gerade positioniert sind, sondern achten zudem auf die Selbstoffenbarungen und die Appelle. Welche Gefühle transportieren die Sprechenden mit dem Gesagten? Was erwarten sie von uns, welche Verhaltensweisen, Handlungen oder sprachlichen Erwidernungen?

Diese Gefühle und wahrgenommenen Erwartungen bringen wir ins Gespräch ein, wir verbalisieren sie und machen sie damit transparent und verhandelbar.

Echtheit bringt zum Ausdruck, dass wir in angemessener und sensibler Weise, unser Herz, wie man so bildhaft sagt, „auf der Zunge tragen“. Wir äußern, was uns bewegt oder irritiert, also Gefühle oder allgemeiner: persönliche Wahrnehmungen, und stellen diese damit den anderen Beteiligten in passender, situationsangemessener Weise zur Verfügung.

Carl Rogers hat herausgefunden, dass Gespräche, die dazu führen, dass die Beteiligten sich gegenseitig in dieser dreidimensionalen Weise aufeinander beziehen, besonders konstruktiv verlaufen, und zwar gerade dann, wenn es darum geht, Probleme zu lösen oder Konflikte zu klären. Ergänzend hat er zu diesen drei Prinzipien zwei basale Methoden für die Gesprächsführung unterschieden, und zwar zum einen das *Paraphrasieren* auf der Inhalts- und Beziehungsebene und zum anderen das *Verbalisieren von Gefühlen*, also das Hören und Aussprechen der emotionalen Selbstoffenbarungen und Appelle der Sprechenden.

5.2 | PARAPHRASIEREN DER INHALTE UND VERBALISIEREN DER GEFÜHLE

Paraphrasieren bedeutet, dass die Sprechenden zunächst das, was sie verstanden haben, kurz, knapp und pointiert wiederholen, und zwar so lange, bis sie von den anderen eine Bestätigung erhalten. Hier geht es darum zu vermeiden, dass aneinander vorbeigeredet wird. Es sollen sich also alle an der Kommunikation beteiligten Personen so aufeinander beziehen, dass sie tatsächlich von den jeweils benannten Aspekten des Gesprächs ausgehen, dass sie gemeinsam und sinnhaft miteinander sprechen. Eine solche Art der Gesprächsführung erhöht das Verständnis füreinander, weil jede Person zunächst genau zuhören muss, was die jeweils andere Seite sagt, bevor sie ihren eigenen Beitrag leistet.

Verbalisieren von Gefühlen ist das Wahrnehmen dessen, was neben den inhaltlichen und beziehungsbezogenen Aspekten der Kommunikation

²¹ Vgl. grundsätzlich zu diesem Ansatz etwa Rogers (2016).

sonst noch, also nonverbal, mitgeteilt wird, etwa durch die Lautstärke, durch Mimik und Gestik. Dies soll in angemessener Weise in die Kommunikation eingebracht werden. „Angemessen“ heißt, dass das Einbringen dieser wahrgenommenen Selbstoffenbarungen und Appelle des anderen das Gespräch konstruktiv anregt, dass es das weitere Verstehen vertieft, Problemlösungen und Konfliktlösungen befördert.

ÜBUNG: PERSONENORIENTIERTE GESPRÄCHSFÜHRUNG

Bei einer nächsten Auseinandersetzung in Ihrer Unternehmerfamilie, an der Sie selbst beteiligt sind oder als Unterstützung zur Klärung hinzugezogen werden, können Sie die personenorientierte Gesprächsführung gleich erproben.

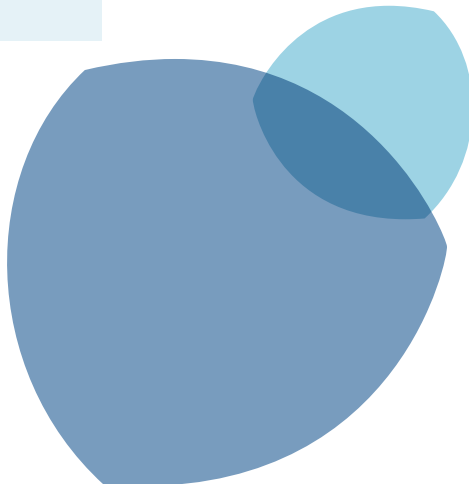
Dafür hören Sie den anderen Beteiligten zunächst genau zu. Achten Sie auf die Inhalte, die ausgesprochen werden, aber auch auf die Selbstoffenbarungen. Achten Sie also ebenfalls auf die nonverbalen Äußerungen und nehmen Sie die Gefühle und Erwartungen wahr, die auf diese Weise kommuniziert werden.

Wenn Sie sich selbst äußern, dann versuchen Sie zunächst, pointiert das inhaltlich zusammenzufassen, was Sie verstanden haben. Zudem erzählen Sie von den Gefühlen, die Sie bei sich und den anderen wahrnehmen.

Wenn Sie dies getan haben, dann geben Sie den anderen Raum, sich dazu zu äußern. Diese werden Ihre Mitteilungen entweder bestätigen oder korrigieren, ergänzen und erweitern.

Bevor Sie sich selbst inhaltlich äußern, Ideen oder Vorschläge mitteilen, nutzen Sie zunächst die Methoden des Paraphrasierens der Inhalte und des Verbalisierens der Gefühle. Erst wenn Sie den Eindruck haben, dass Sie die anderen Beteiligten verstanden haben und diese Ihnen dieses Verstehen signalisieren, gehen Sie weiter im Gespräch. Sie werden merken, dass diese Verlangsamung der Kommunikation paradoxerweise zu einer Beschleunigung von Klärungsprozessen führt und bestenfalls das Denken, Fühlen und Handeln alle anwesenden Personen konstruktiv anregt.

Die personenorientierte Gesprächsführung ist gerahmt von einem humanistischen Menschenbild. Demnach streben Menschen nach Selbstverwirklichung des eigenen Lebens sowie Entfaltung im sozialen Kontakt mit anderen. Diese Entfaltung kann durch hinderliche Umwelterfahrungen gehemmt werden und dadurch Probleme erzeugen. Durch Beziehungen jedoch, die von Akzeptanz, Empathie und Echtheit getragen sind, in denen die Beteiligten also versuchen, sich kognitiv, emotional und aktional zu verstehen, können Prozesse der „Selbstaktualisierung“²² angestoßen werden. Damit ist gemeint, dass sich die konstruktiven Potenziale entwickeln, dass also die persönlichen Stärken und sozialen Ressourcen (wieder) genutzt werden, um Hindernisse zu überwinden bzw. an diesen zu wachsen.



²² Auch hierzu: Rogers (2016).

6 | LÖSUNGSORIENTIERTE GESPRÄCHSFÜHRUNG

Ähnlich wie die Personenorientierung von Wachstum sowie Selbstentfaltung und Selbstaktualisierung ausgeht, die durch soziale Beziehungen befördert werden, setzt die Lösungsorientierung an den positiven Erfahrungen und zukunftsorientierten Potenzialen der Beteiligten an. Auch diese Perspektive kann helfen, festgefahrene Probleme und anstrengende Konflikte in neuer Weise zu klären.

Mit dieser Methodik, die von Steve de Shazer (1940–2005) und Insoo Kim Berg (1934–2007), ein Therapeutenhepaar aus den USA, entwickelt wurde,²³ wird mit einer Grundauffassung unserer abendländischen Denkweise gebrochen, nämlich mit der Position, dass wir für die Lösung von Problemen deren Ursachen analysieren und beseitigen müssten. Im Gegensatz zu dieser gängigen Meinung wird in dem Konzept von de Shazer und Kim Berg davon ausgegangen, dass die Probleme bzw. deren vermeintliche Ursachen nur lose oder gar nicht mit den Lösungen verkoppelt sind. Daher können wir Lösungen finden und kreieren, ohne dass wir uns mit Ursachenforschung bezüglich der Probleme befassen müssen.

Zentral für das Finden von Lösungen ist eine bestimmte Fokussierung der kognitiven und kommunikativen Aufmerksamkeit. Wenn wir Probleme ergründen und darüber reden, dann wird die Problemlast größer. Wenn wir demgegenüber über Lösungen nachdenken, kommunikativ auf diese fokussieren und über diese sprechen, dann wird das Finden von passenden Lösungen wahrscheinlicher. Alles steht und fällt hier mit der Art und Weise der gedanklichen und sprachlichen Aufmerksamkeitsperspektive.

Daher setzt die Lösungsorientierung insbesondere auf zwei methodische Strategien, die *zum einen* die Zukunft und *zum anderen* die Vergangenheit in einer bestimmten Weise in den Blick bringen.

6.1 | WUNDERFRAGE ZUR ZUKUNFTSORIENTIERUNG

Für den Blick auf die Zukunft wird vor allem die sogenannte *Wunderfrage* eingesetzt. Mit dieser Frage wenden wir uns einer Zukunft zu, in der die Lösungen, die wir gerne hätten, bereits eingetreten sind. Wir betrachten eine in dieser Weise vollendete Zukunft. Wie viele Praxiserfahrungen in Therapie, Beratung oder Coaching zeigen, befreit uns diese Frage aus dem Tunnelblick, der dazu führt, dass wir vor allem auf die Probleme schauen und dabei den Bezug zu den Möglichkeiten verlieren. Mit dem Hineintasten in einen imaginierten Zukunftsraum, den wir in Gedanken und im Gespräch intensiv ausleuchten, stellt sich emotionale Zuversicht ein, werden wir wieder flexibel im kreativen Denken und spüren Handlungsimpulse, die Auswege aus der aktuellen Problemsituation weisen können.²⁴

WUNDERFRAGE IM GESELLSCHAFTERKREIS

In einer problembeladenen Situation innerhalb des Gesellschafterkreises bekommen alle die Aufgabe, sich vorzustellen, dass das akute Problem in der kommenden Nacht wie durch ein Wunder verschwinden wird, und zwar während sie tief und fest schlafen, so dass sie die Lösung gar nicht mitbekommen.

Woran werden die Gesellschafterinnen und Gesellschafter morgens nach dem Aufstehen als erstes merken, dass ein solches Wunder geschehen ist? Was wird dann anders sein? Zeigen sich Veränderungen im eigenen Denken, Fühlen und Handeln? Wenn ja, welche sind das genau? Woran werden sie bei anderen relevanten Personen merken, dass sich das Wunder ereignet hat? Wie werden sich diese Menschen nun verhalten, was werden sie sagen und tun? Und woran werden diese Personen umgekehrt, also bei den anderen wahrnehmen, dass sich etwas Grundsätzliches gewandelt hat?

²³ Vgl. z. B. de Shazer & Dolan (2020).

²⁴ Vgl. für ein ähnliches Vorgehen auch die Theorie U von Scharmer (2020).

Solche Veränderungsfragen, die sich jeweils auf die Selbstwahrnehmung und auf die Wahrnehmung der anderen beziehen, werden so lange gestellt, bis keine neuen Aspekte mehr zu Tage gefördert werden. Es geht darum, die vollendete Lösungszukunft so konkret und plastisch wie möglich auszuleuchten.

6.2 | AUSNAHMEFRAGE ALS VERGANGENHEITSORIENTIERUNG

Hinsichtlich der Vergangenheit nutzen wir die Technik der *Ausnahmefragen*. Mit diesen denken und reden wir über Situationen, in denen das aktuelle Problem nicht auftrat, obwohl wir es erwartet hätten. Wiederum fokussieren wir also nicht auf das Problem, sondern auf sein Nichtauftreten. Gerade solche Situationen sind interessant, um herauszufinden, was in diesen anders war als sonst. Diese Unterschiede gilt es zu ergründen und bestenfalls finden wir unsere eigenen Anteile an den alternativen Strategien, die dazu beitragen können, dass sich Lösungen einstellen und Problemdynamiken vermieden werden, weil wir in diesen Situationen anders denken, fühlen oder handeln.

AUSNAHMEFRAGE IM GESELLSCHAFTERKREIS I

Bei einem akuten Problem können sich die einzelnen Gesellschafterinnen und Gesellschafter jeweils und auch im Austausch miteinander fragen, in welchen zurückliegenden Situationen und Kontexten dieses Problem gerade *nicht* in der Weise auftrat, wie sie es vielleicht erwartet hätten. Dann zeigte sich das Problem wohl weniger ausgeprägt als sonst oder es war sogar gänzlich verschwunden.

Die Fragen, die sich damit stellen, sind: Was ist in solchen Situationen oder Kontexten anders (gewesen)? Und wer trug in welcher Weise dazu bei, dass es zu diesen Veränderungen, zu den Ausnahmen zum erwarteten Problemzustand kam?

Hier gilt es, so differenziert wie möglich die Unterschiede herauszuarbeiten. Damit geht dann die Frage einher, ob diese Unterschiede auch für die aktuelle Problemsituation genutzt werden könnten, um zu Lösungen zu kommen. Eventuell zeigen sich in den Ausnahmesituationen persönliche Stärken und soziale Ressourcen, die dann auch in der bestehenden Situation aktiviert und genutzt werden sollten.

Dieser Lösungsblick auf die Vergangenheit lässt sich noch ausweiten. So könnte z. B. auch nach ähnlichen Problemen wie den aktuellen gefahndet werden, die gelöst werden konnten. Wie ist die damalige Lösung gelungen? Wer hat was in welcher Weise dafür getan? Kann daraus für die heutigen Problemlösungsstrategien etwas Nützliches abgeleitet werden?

AUSNAHMEFRAGE IM GESELLSCHAFTERKREIS II

Ausnahmesituationen lassen sich noch grundsätzlich nutzen, z. B. indem auf Lösungen der Vergangenheit geschaut wird, die sich auf ähnliche Probleme wie die aktuellen bezogen. Dabei ist nicht entscheidend, dass diese Ähnlichkeit genau spezifiziert wird. Wichtiger ist die assoziative Verknüpfung im Denken oder Kommunizieren, dass also bestimmte vergangene Probleme, die gut gelöst wurden, in den gedanklichen oder kommunikativen Fokus geraten.

Dann lässt sich Folgendes fragen: Wie haben wir die Probleme damals gelöst? Was haben wir dafür getan? Welche unserer Ressourcen und Stärken konnten wir dafür einsetzen? Wie haben wir es geschafft, diese zu aktivieren und zu nutzen? Gibt es noch etwas, das wir aus der vergangenen Situation für die aktuelle lernen können?

Letztlich geht es bei dem lösungsorientierten Blick auf die Vergangenheit darum, nach Stärken und Ressourcen, nach individuellen und sozialen Möglichkeiten zu suchen, die aktiviert werden könnten, um die gegenwärtige Problemlösung oder Konfliktklärung zu unterstützen.

7 | BALINT-RUNDE ALS GRUPPENGESPRÄCH

Für Unternehmerfamilien ist es wichtig, für den Zusammenhalt zu sorgen, also daran zu arbeiten, dass vertrauensvolle Beziehungen aufgebaut, gehalten und vertieft werden. Dies geschieht über Kommunikation, über das soziale Miteinander. Folglich ist es sinnvoll, Zeiten und Orte zu etablieren, die für den offenen Austausch miteinander vorgesehen sind. Eine Methode, um solche offenen Austauschrunden zu etablieren, ist die nach dem ungarischen Arzt Michael Balint (1896–1970) benannte Balint-Gruppenmethode.²⁵

Jede und jeder erzählt zunächst, was sie/ihn gerade im Denken, Fühlen und Handeln bezüglich des Gruppenfokus (z. B. hinsichtlich des Lebens, Arbeitens oder Entscheidens innerhalb der Unternehmerfamilie) bewegt. Die Statements der einzelnen Beteiligten bleiben jedoch noch unkommentiert. Alle hören einander (nur) zu. Erst wenn die Runde beendet ist, wenn also alle gesprochen haben, werden Themen, die vertieft werden sollen, festgelegt.

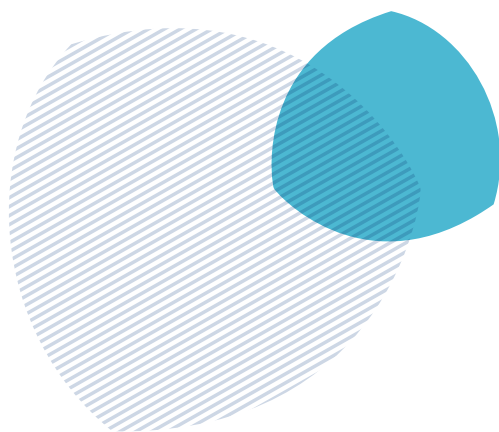
Für die Auswahl der zu vertiefenden Themen wird gemeinsam rekapituliert, was jeweils eingebracht wurde. Wenn es Themen gibt, die eventuell mehrfach genannt wurden, ist dies ein Kriterium für die Auswahl. Möglicherweise zeigen sich ähnliche oder miteinander verwandte Themen, die ebenfalls zum vertiefenden gemeinsamen Gespräch ausgewählt werden können.

Nachdem die gemeinsam zu besprechenden Themen feststehen, wird mit dem Gespräch darüber

begonnen. Eine Startmöglichkeit wäre, dass eine Person, für die das Thema besonders relevant ist, dazu noch etwas ausführt. Danach können sich alle anderen äußern, und zwar so, dass sie über kognitive, emotionale und aktionale Resonanzen berichten, die das Thema sowie der Bericht davon bei ihnen auslöst. Es geht also nicht darum, Vorschläge oder Ratschläge zu erteilen, sondern eigene Wahrnehmungen, Gedanken, Erlebnisse oder spontane Ideen zu teilen, die mit dem Thema in Verbindung stehen.

Den Abschluss der Balint-Runde bildet ein „Blitzlicht“, in dem jede und jeder kurz und knapp erzählt, wie die Runde wahrgenommen wurde und was sich dadurch verändert hat, was konstruktiv angeregt wurde. Vielleicht zeigten sich neue Ideen, auf der emotionalen Ebene könnte sich etwas verändert haben oder es gibt einen Handlungsimpuls, der in der Praxis umgesetzt werden soll.

Dieses ursprünglich im medizinischen Kontext genutzte Austauschformat über Herausforderungen im Arbeitsalltag, über konkrete Fälle und Behandlungen hat sich inzwischen weit über gesundheitsbezogene Arbeitsfelder hinaus verbreitet. Es dient dazu, zugleich offen, strukturiert und themenorientiert in einer Gruppe miteinander zu reden, so dass alle Beteiligten daraus Gewinn erzielen. Dieses methodische Format lebt von der offenen und vertrauensvollen Artikulation von kognitiv, emotional und aktional relevanten Themen jeder und jedes Einzelnen. Diese Gesprächsrunde sollte idealerweise in einem Stuhlkreis ohne Tische stattfinden.



²⁵ Siehe ausführlich dazu etwa <https://www.balintgesellschaft.de> [22.01.2021].

8 | REFLEKTIERENDES TEAM ALS „MEHRHIRNDENKEN“

Eine weitere Methode, die in Gruppensitzungen innerhalb der Unternehmerfamilie angewandt werden kann, ist das sogenannte Reflektierende Team.²⁶ Das Ziel dieser Methode besteht darin, ein „Mehrhirndenken“ (Fritz B. Simon) zu versuchen und zwar dadurch, dass mehrere Personen ein gemeinsames Brainstorming zu einer vorher klar definierten Fragestellung realisieren.

Bei dieser Methode wird so vorgegangen, dass die Gruppe sich in zwei Teilgruppen aufteilt: Der eine Teil der Gruppe bildet das Reflektierende Team, das etwa aus zwei bis fünf Personen besteht, die sich miteinander in einen Stuhlkreis setzen. Die anderen Gruppenteilnehmer/innen nehmen in einen Außenkreis bzw. außerhalb des Reflektierenden Teams Platz und zwar so, dass sie gut hören können, was im Innenkreis gesprochen wird.

Die Aufgabe des Reflektierenden Teams ist es nun, sich gemeinsam einer zuvor definierten Fragestellung zu widmen. Die Fragestellung muss zunächst klar herausgearbeitet werden. Das kann ein zu lösendes Problem sein oder eine Herausforderung, vor der die Unternehmerfamilie oder einzelne Mitglieder dieser stehen. Das heißt, dass das Reflektierende Team einen Auftrag benötigt, einen Fokus, über den reflektiert werden soll. Alles, was den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Reflexion dazu als Gedanke einfällt, was sie an emotionalen Wahrnehmungen entwickeln oder als Handlungsimpuls spüren, bringen sie in das Gespräch ein.

Bei einer solchen reflektierenden Runde geht es nicht darum, dass gemeinsam eine „richtige“ Idee kreierte oder ein Vorschlag erarbeitet wird, sondern vor allem darum, dass eine Vielfalt unterschiedlicher Perspektiven, diverser kognitiver, emotionaler und aktionaler Wahrnehmungen zusammengetragen wird. Die Beteiligten lassen sich voneinander anregen, sie greifen die Mitteilungen der anderen auf, schließen daran an, erweitern und ergänzen diese in ihrer Weise. Ähnlich wie im Improvisationstheater, in dem die Schauspieler/innen in einer „Ja, und ...“-Haltung zueinander stehen, also das,

was die anderen einbringen, bestätigen und erweitern, geht es im Reflektierenden Team um das gemeinsame Herstellen neuer, vielleicht bisher ungehörter Perspektiven.

Entscheidend bei dieser Methode ist, dass sich die Teilnehmer/innen des Innenkreises aufeinander beziehen, dass sie miteinander sprechen und dass es während dieser Kommunikation keine Kreuzkommunikation zwischen Innen- und Außenkreis gibt. Im Innenkreis wird geredet, im Außenkreis zugehört.

Nach dem Reflektierenden Team wird gemeinsam darüber gesprochen, welche neuen Perspektiven, Ideen oder Verhaltensalternativen sichtbar geworden sind.

Während der Reflexion hören die Personen, die im Außenkreis sitzen, aufmerksam zu, sie notieren sich das, was ihnen passend erscheint, halten schriftlich fest, was weiterführende, problemlösende Aspekte sein könnten. Im Reflektierenden Team könnte zudem vereinbart worden sein, dass ein Stuhl frei bleibt, der temporär durch ein Mitglied des Außenkreises besetzt wird, um eine spontane Mitteilung zu machen, die vielleicht die Kommunikation des Innenkreises konstruktiv anregen kann. Wenn diese Idee eingebracht wurde, dann verlässt diese Person das Reflektierende Team wieder. Die Reflexion kann so lange andauern, bis eine sogenannte Sättigung erreicht ist, also keine neuen Perspektiven mehr entstehen oder es etwa zu Wiederholungen kommt, die keine weiteren relevanten Unterschiede im Denken, Fühlen oder Handeln erzeugen.

Manchmal bietet es sich auch an, dass die Personen im Reflektierenden Team spezielle Rollen einnehmen, aus denen heraus sie reflektieren, kommentieren und Einfälle äußern. Solche Rollen könnten durch die KEA-Dimensionen differenziert werden oder sich auf die drei Ebenen unserer Wirklichkeitsbeobachtungen beziehen: auf das Beschreiben, Erklären und Bewerten.²⁷

²⁶ Vgl. Andersen (1990).

²⁷ Vgl. zu diesen Ebenen der Wirklichkeitskonstruktion etwa Simon (2007).

ERWEITERUNG DES REFLEKTIERENDEN TEAMS DURCH ROLLENVERTEILUNG

Wenn die Unterschiedlichkeit der Perspektiven angeregt werden soll, dann ist es auch möglich, dass die Personen im reflektierenden Innenkreis unterschiedliche Rollen einnehmen, in denen sie wahrnehmen und ihre Wahrnehmungen, Ideen, Erkenntnisse und spontanen Einfälle äußern.

Eine Rollendifferenzierung könnte beispielsweise die KEA-Dreiteilung sein:

- Dann würden *erstens* ein bis zwei Personen aus der kognitiven Perspektive heraus agieren und die Rationalität sowie Logik zur Hilfe nehmen, um interessante Überlegungen zu äußern.
- *Zweitens* könnten ein bis zwei Personen versuchen, vor allem aus der emotionalen Perspektive heraus zu sprechen. Sie würden Gefühle artikulieren bzw. ihre Emotionen zum Thema wahrnehmen und verbalisieren.
- Schließlich würden *drittens* ein bis zwei Personen die aktionale Perspektive fokussieren, also über Handlungsimpulse oder gar -vorschläge reden.

Eine zweite Differenzierung könnte die Arbeitsteilung in Beschreibungs-, Erklärungs- und Bewertungsdimension sein:

- *Erstens* rekapitulieren ein bis zwei Personen, was hinsichtlich des Problems *beschrieben* wurde: Mit welchen Begriffen wurde das Anliegen erzählt? Welche Fragen sind dabei aufgekommen? Hätte es vielleicht auch anders erzählt werden können?
- *Zweitens* blicken ein bis zwei Personen auf die *Erklärungen*: Welche Ursachen und Wir-

kungen wurden unterschieden? Welche Wenn-dann-Ketten waren relevant? Welche Fragen tauchten dabei auf? Wären eventuell auch andere Erklärungen plausibel?

- *Drittens* beschäftigen sich ein bis zwei Personen mit den *Bewertungen*, also welche Eigenschaften den benannten Phänomenen zugeschrieben wurden. Welche Fragen sind dabei aufgetreten? Wären möglicherweise auch andere bewertende Zuschreibungen möglich?

Nach Ende der Reflexion fassen die Beteiligten der Außengruppe die für sie relevanten Aspekte zusammen und klären miteinander, wie diese Punkte genutzt werden können, um die Lösung des Problems bzw. die Klärung des Konflikts anzugehen.

9 | KOMMUNIKATION IM VIRTUELLEN RAUM

Abschließend wollen wir uns mit den Besonderheiten der Kommunikation im virtuellen Raum befassen, die seit der Corona-Virus-Pandemie 2020/21 auch in Unternehmerfamilien stärker als vorher Einzug gehalten hat. Grundsätzlich gilt all das, was bisher zur Gesprächsführung ausgeführt wurde, ebenso für die virtuelle Kommunikation in Videochats. Auch alle skizzierten Techniken des Sprechens und Hörens lassen sich in diesem Kontext uneingeschränkt nutzen. Dennoch gibt es einige Besonderheiten für die erfolgreiche Durchführung von Online-Meetings.

Gerade für Gesellschafter- bzw. Familienkreise, deren Mitglieder weit voneinander entfernt wohnen, können digitale Zusammenkünfte die Organisation und Realisierung von Gesellschaftertreffen sehr erleichtern. Denn trotz physischer Distanz können Menschen in dieser Weise sozial nahe beieinander sein.²⁸ Sie können sich sehen und hören. Zumindest diese beiden Sinne lassen sich über die medialen Formen des Internets aufeinander ausrichten. Inzwischen gibt es zahlreiche Software und Plattformen, die es ermöglichen, gemeinsam – hinter Monitoren sitzend – zu arbeiten, kooperativ und kollaborativ soziale Prozesse zu realisieren.

Wer aber meint, dass diese Form der audio-visuellen Beziehungsgestaltung hinter den Monitoren ganz niedrigschwellig sei, der wird schnell eines Besseren belehrt. Wenn Menschen nicht alle fünf Sinne aufeinander ausrichten können, eben einander nur sehen und hören, jedoch keinen gemeinsamen Raum für die anderen körperlichen Sensoren haben, dann ist die Empathie-Fähigkeit eingeschränkt. Allerdings ist es gerade diese Fähigkeit, die Menschen dabei hilft, soziale Beziehungen in passender Weise zu gestalten, die sie befähigt, sich aufeinander auszurichten, zugleich mitfühlend und sachlich miteinander zu kommunizieren.

Aufgrund der eingeschränkten sinnlichen Bandbreite digitaler Kommunikation ist es in diesen technisch unterstützten Interaktionsformen daher noch wichtiger als in der klassischen Begegnung,

dass wir uns Zeit nehmen, um uns zu fokussieren, unsere gemeinsame Aufmerksamkeit aufeinander ausrichten. Wie können wir genau das tun? Dazu möchte ich fünf Hinweise geben, die sich auf die räumliche Umgebung, die körperliche Achtsamkeit, ein Anfangsritual des Meetings, Regeln guter Gespräche und ein Abschlussritual des Treffens beziehen.

9.1 | RÄUMLICHE UMGEBUNG

Erstens ist die räumliche Umgebung wichtig, in der die Technik genutzt wird, in der der Computer, die Kamera und das Mikrofon angeordnet sind. Dieser Raum sollte von anderen Ablenkungen so frei wie möglich sein. Es sollte im besten Falle kein weiteres Gerät bereitliegen, kein Smartphone, das von der aktuellen Interaktion ablenken könnte. Denn zentral ist, dass wir uns – wie im realen Leben – ganz auf das „Jetzt“ der aktuellen Interaktion beziehen, ganz Auge und Ohr sind für das, was in den anderen Räumen, die uns über unseren Bildschirm vermittelt werden, gerade passiert.

9.2 | KÖRPERLICHE ACHTSAMKEIT

Zweitens sollten wir körperliche Achtsamkeit üben, insbesondere über die passende Sitzmöglichkeit, die eine gute körperliche Präsenz erlaubt. Wenn wir die anderen nur sehen und hören können, dann ist es für eine gute Beziehung hilfreich, dass wir uns selbst gut wahrnehmen, dass wir also mit den Füßen den Boden, mithin die „Erdung“ spüren, fest auf dem Stuhl sitzen und im Rücken eine Lehne haben, die Sicherheit und Halt gibt. Je besser wir uns selbst, unseren eigenen Körper wahrnehmen, desto intensiver können wir den anderen auf dem Bildschirm folgen, ihnen zuhören, sie anschauen, dabei Gefühle und Sachaspekte wahrnehmen sowie uns in unseren Wortbeiträgen darauf beziehen.

²⁸ Siehe zum Folgenden meinen Beitrag „Soziale Nähe in physischer Distanz“ im Carl-Auer Blog „Reduzierte Komplexe“ vom 13.05.2020, <https://www.carl-auer.de/magazin/komplexe/soziale-nahe-in-physischer-distanz> [24.01.2021].

9.3 | ANFANGSRITUAL

Drittens ist es vorteilhaft, wenn wir uns zu Beginn von Online-Meetings genügend Zeit für ein Anfangsritual nehmen, um uns gegenseitig aufeinander zu beziehen, alle einmal zu hören und bewusst zu sehen. Da wir nur visuell und auditiv aufeinander ausgerichtet sind, ist es sinnvoll, dass wir, bevor wir zum eigentlichen Sachthema unseres Treffens kommen, zumindest kurz Smalltalk betreiben, uns voneinander erzählen. Wir könnten z. B. darüber reden, wo wir uns gerade befinden und vielleicht auch die Kamera durch den entsprechenden Raum führen. Wenn das als zu privat angesehen wird, dann reicht auch eine knappe Runde, in der jeder einen Satz sagt, mit dem die aktuelle Stimmung und Befindlichkeit artikuliert wird. Diese Runde könnte auch mit einer Frage beginnen, z. B.: „Woran werdet ihr am Ende der Sitzung festmachen, dass sie euch etwas gebracht hat?“

9.4 | REGELN GUTER GESPRÄCHE

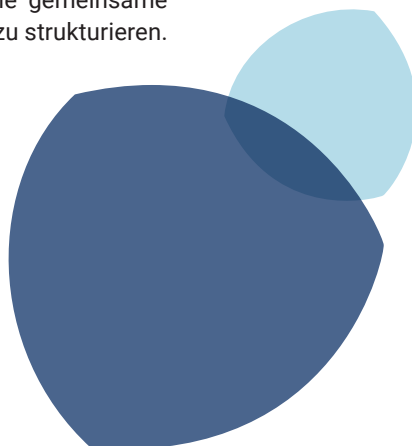
Viertens erscheint es angebracht, dass wir uns noch konsequenter als im realen Dialog an die Regeln guter Gespräche halten. Da wir über mediale Plattformen nicht so feinfühlig beobachten können, wann Gespräche gerade in eine Pause geraten, so dass etwa die Gelegenheit gekommen ist, selbst das Wort zu ergreifen, sollten wir zunächst darauf achten, dass alle ausreden können, die gerade das Wort haben. Da die Pausen zwischen den einzelnen Beiträgen länger sein können als in der realen Interaktion, ist es in virtuellen Räumen ratsam, über Handheben oder entsprechende Vorrichtungen der jeweiligen Software Zeichen zu geben, um zu signalisieren, dass ein Redewunsch besteht. Vorteilhaft ist es, insbesondere bei mehr als drei Personen, wenn zu Beginn ein/e Moderator/in festgelegt wird. Diese/r hat die Aufgabe, für die Einhaltung der Gesprächsregeln zu sorgen und die gemeinsame Online-Zeit in abgestimmter Weise zu strukturieren.

9.5 | ABSCHLUSSRITUAL

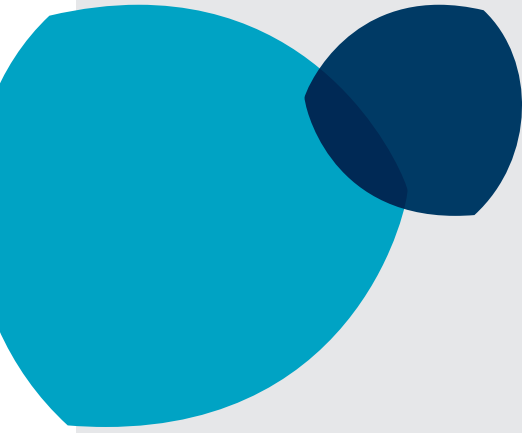
Fünftens ist es schließlich passend, wenn die virtuelle Interaktion mit einem kleinen Abschlussritual beendet wird. Das kann das Grüßen bzw. Verabschieden mit der erhobenen Hand sein. Wenn mehr Zeit zur Verfügung steht, würde eine Abschlussrunde das Meeting perfekt abrunden. Jeder/r sagt knapp, wie die aktuelle Stimmung ist und was jeweils als das Wichtigste des zu Ende gehenden Gesprächs bewertet und sozusagen mit hinausgenommen wird.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass soziale Nähe in physischer Distanz voraussetzungsvoll ist und sich nicht von selbst versteht. Auch wenn wir alle notwendigen Techniken zur Verfügung haben, sind zwischenmenschliche Sensibilität und Empathie die Voraussetzungen dafür, dass virtuelle Meetings gelingen. Und da wir im virtuellen Raum nicht alle unsere fünf Sinne wie im realen Leben nutzen können, müssen wir der Herstellung achtsamer Kommunikation viel mehr Aufmerksamkeit schenken, als dies gemeinhin der Fall ist.

Wenn wir dies jedoch ernsthaft und gründlich tun, dann wird das Homeoffice oder das virtuelle Treffen in der Unternehmerfamilie zu einem anregenden Interaktionserlebnis, das uns auch in Zeiten körperlicher Ferne mit zwischenmenschlicher Nähe belohnt. Denn diese Nähe ist es, die sowohl private als auch unternehmensbezogene Beziehungen zu dem machen, was sie bestenfalls sind, nämlich Räume, in denen das entstehen kann, was wir nur mit anderen Menschen realisieren können: Werke, welcher Art auch immer, die aus sozialen Prozessen der Kooperation und Kollaboration hervorgehen.



10 | LITERATUR



- Andersen, T. (1990): Das Reflektierende Team. Dialoge und Dialoge über Dialoge. Dortmund: modernes lernen.
- Baecker, D. (2005): Kommunikation. Leipzig: Reclam.
- Ende, M. (1973): Momo. Stuttgart/Wien (2005): Thienemann.
- Fuchs, P. (1993): Moderne Kommunikation. Zur Theorie des operativen Displacements. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Kleve, H. (2019): Die Renaissance des „Menschlichen“ im Kulturwandel. Integration der psychosozialen, emotionalen und elementaren Ebenen durch systemisches Coaching, in: KonfliktDynamik, Heft 3, S. 196-203.
- Kleve, H. (2020a): Sozialisation, Erziehung und Lernen in Unternehmerfamilien. Das KEA-Modell für „Kopf“, „Herz“ und „Hand“, in: Rösen, T. A./Heider, A. K. (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden, Berlin: Erich Schmidt, S. 247 – 259.
- Kleve, H. (2020b): Die Unternehmerfamilie. Wie Wachstum, Sozialisation und Beratung gelingen. Heidelberg: Carl-Auer.
- Kleve, H. & Köllner T. (Hrsg.) (2019): Die Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven. Wiesbaden: Springer/VS.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft (2 Bd). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. & Schorr, K.-E. (1979): Reflexionsprobleme im Erziehungssystem. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Rogers, C. R. (2016): Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen. München: Reinhard (2. Edition).
- Rösen, T. A. (2019): Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Der Erfolgsfaktor in Unternehmerfamilien. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.

- ➔ Rösen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2019): Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien. Inhalt und Formen von Family Governance und Familienmanagementsystemen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Rösen, T. A. & Heider, A. K. (Hrsg.) (2020): Aktive Eigentümerschaft. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden, Berlin: Erich Schmidt.
- ➔ Satir, V. (1975): Selbstwert und Kommunikation. Familientherapie für Berater und zur Selbsthilfe. München: Pfeiffer.
- ➔ Scharmer, C. O. (2020): Theorie U. Von der Zukunft her führen. Heidelberg: Carl-Auer (5. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage).
- ➔ Schlippe, A. v. (2014): Das kommt in den besten Familien vor. Systemische Konfliktbearbeitung in Familien und Familienunternehmen. Stuttgart: Concadora.
- ➔ Schlippe, A. v.; Groth, T. & Rösen, T. (2017): Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen: Auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- ➔ Schulz von Thun, F. (2010): Miteinander reden. Störungen und Klärungen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (48. Edition).
- ➔ Shazer de, S. & Dolan, Y. (2020): Mehr als ein Wunder. Lösungsfokussierte Kurzzeittherapie heute. Heidelberg: Carl-Auer (7. Auflage).
- ➔ Simon, F. B. (2007): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Heidelberg: Carl-Auer.
- ➔ Tagiuri, R. & Davis, J. (1982): Bivalent attributes of the family firms. Working paper. Cambridge: Harvard Business School. Reprinted in: Family Business Review (1996), 9(2): 199-208.
- ➔ Watzlawick, P.; Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (2017): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern: Hogrefe (13. Auflage).



KONTAKT

HERAUSGEBER

Die im Jahr 2009 gegründete gemeinnützige WIFU-Stiftung hat die Aufgabe, Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Familienunternehmertums sowie den Praxistransfer der Erkenntnisse zu fördern. Zu ihren wichtigsten Förderern zählen rund 80 Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten der WIFU-Stiftung steht die Gewinnung, Vermittlung und Verbreitung hochwertigen und an aktuellen Fragestellungen orientierten Wissens über Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Die eingesetzten Fördermittel dienen vornehmlich der Errichtung und dem Erhalt von Lehrstühlen, der Unterstützung von Forschungsvorhaben sowie der Vergabe von Stipendien an Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler. Ein Schwerpunkt der Forschungsförderung durch die WIFU-Stiftung liegt auf dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke mit seinen drei Forschungs- und Lehrbereichen Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Psychologie/Soziologie. In Forschung und Lehre leistet das WIFU seit fast 25 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit der WIFU-Stiftung ist die Durchführung von Kongressen und anderen Veranstaltungen zu Themen des Familienunternehmertums. In Arbeitskreisen, Schulungen und anderen Formaten werden zudem praxisorientierte Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die eine familieninterne Nachfolge in der Leitung von Familienunternehmen fördern. Die Veranstaltungen der WIFU-Stiftung zeichnen sich durch einen geschützten Rahmen aus, in dem ein vertrauensvoller, offener Austausch möglich ist. Eine umfassende und aktive Öffentlichkeitsarbeit für Forschungsergebnisse auf dem Gebiet des Familienunternehmertums rundet das Aufgabenspektrum der WIFU-Stiftung ab.

Prof. Dr. Tom A. Rösen

Vorstand der WIFU-Stiftung
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail tom.ruesen@wifu-stiftung.de
Telefon: +49 2302 926 513

AUTOR

Prof. Dr. Heiko Kleve

Stiftungslehrstuhl für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien
Akademischer Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU)

Department für Management und Unternehmertum
der Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft
Universität Witten/Herdecke
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten
E-Mail: heiko.kleve@uni-wh.de
Telefon: +49 2302 926 538



WWW.WIFU.DE

WIFU-PUBLIKATIONEN



QR-CODE
ZUR WIFU
ONLINE-
BIBLIOTHEK



Neben unseren
Praxisleitfäden stehen in der
WIFU Online-Bibliothek
auch zahlreiche weitere
Publikationen des
WIFU zum kostenlosen
Download bereit.





Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail: herausgeber@wifu.de
Telefon: +49 2302 926 513

www.wifu.de
<https://de.linkedin.com/company/wifu-stiftung>

© 2022 · WIFU-Stiftung