

Die Familie des Familienunternehmens

Übersicht: Die Familie und ihr Familienunternehmen können als zwei soziale Systeme betrachtet werden, die nach unterschiedlichen Kommunikationsregeln funktionieren. Sie sind eng miteinander gekoppelt und durchlaufen eine Koevolution. Wenn Familienmitglieder sich in beiden Systemen begegnen, so tun sie das in unterschiedlichen Rollen und Beziehungen. Mit der Vermischung beider Kontexte sind für die Familienmitglieder spezifische psychische Anforderungen und Belastungen verbunden. In unterschiedlichen Phasen des Lebenszyklus des Unternehmens (von der Gründungsphase bis hin zum Mehr-Generationen-Großfamilienunternehmen) ergeben sich unterschiedliche Rahmenbedingungen für die Familiendynamik. Es wird versucht, charakteristische Muster von Familien in der ersten, zweiten, dritten und weiteren Generationen zu beschreiben und damit verbundene Risiken (z. B. Symptombildung) und Ansätze von Lösungsstrategien aufzuzeigen.

Vorbemerkung

Die meisten Familientherapeuten dürften in ihrer klinischen Praxis gelegentlich mit Familien zu tun haben, die ein Unternehmen besitzen. Erfahrungsgemäß betrachten sie dies als unspezifische Umweltvariable, analog zu Lehrer-, Arzt- oder Pfarrersfamilien, wo sie dem Beruf des Vaters oder der Mutter auch keine generelle berufsspezifische Bedeutung für die Entstehung und Aufrechterhaltung familiärer Probleme zuschreiben. So werden die Berufe der Eltern im Allgemeinen nur als unspezifische Randbedingungen der familiären Entwicklung bewertet, die nicht systematisch erfasst werden können.

Ob solch eine Unspezifitätshypothese berechtigt ist, bedürfte eigentlich der näheren Überprüfung, angesichts der weitverbreiteten Vorurteile, dass z. B. Lehrerkinder mit Vorliebe in der Schule versagen und Psychotherapeutenkinder sich gerne irgendwelche psychischen Symptome aussuchen. Für die Familien, die mit einem Familienunternehmen eng gekoppelt sind (es z. B. besitzen), soll diese Unspezifitätshypothese im folgenden Artikel in Frage gestellt werden. Die These ist, dass wir es in der Beziehung *Familie/Familienunternehmen* mit der Kopplung und Koevolution zweier sozialer Systeme (Familie und Un-

ternehmen) zu tun haben, die im Allgemeinen mit spezifischen Konsequenzen für die Familiendynamik verbunden ist. Es entwickeln sich mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit typische Konstellationen der Familien- und Beziehungsdynamik, die für die einzelnen Familienmitglieder mit spezifischen sozialen und psychischen Anforderungen verbunden sind.

Auch wenn dazu bislang keine statistisch zuverlässigen empirischen Untersuchungen vorliegen, so scheint die klinische Arbeit mit solchen Familien Hinweise darauf zu geben, dass diese Konstellationen mit vielfältigen psychologischen Risiken verbunden sind. (Dass damit auch vielfältige Chancen verbundenen sind, soll – um kein einseitiges Bild zu zeichnen – nicht verschwiegen werden. Dies sind aber Aspekte der Familiendynamik, die für die Arbeit von Therapeuten naturgemäß von geringerer Bedeutung erscheinen; sie werden deswegen hier nur am Rande erwähnt.)

Ziel des folgenden Artikels ist es, für die Besonderheiten der Familien von Familienunternehmen zu sensibilisieren. Dabei werden Erfahrungen aus der therapeutischen Arbeit mit solchen Familien wie auch aus der Organisationsberatung von Familienunternehmen bzw. der beratenden Begleitung beider Systeme herangezogen.

Der private und der öffentliche Raum: Zwei Spielfelder und ihre unterschiedlichen Spielregeln

In Familien, die nicht mit einem Unternehmen gekoppelt sind, besteht im Allgemeinen eine Situation, dass die einzelnen Familienmitglieder in zwei unterschiedlichen Interaktions- und Kommunikationsräumen leben: dem privaten und dem öffentlichen Raum, d. h. der Familie einerseits, dem Berufsleben andererseits (bzw. Kindergarten, Schule etc.). In der Familie als sozialem System herrschen andere Kommunikationsregeln als im öffentlichen Leben, das sich meist in Organisationen der Erwerbsarbeit oder aber, bei den Kindern, der sekundären Sozialisation abspielt.

Idealtypisch zugespitzt kann man sagen, dass in der Familie eine personenorientierte Kommunikation und Interaktion stattfindet, d. h., im Prinzip kann alles zum Gegenstand der Kommunikation werden, was das einzelne Familienmitglied betrifft. Das Spektrum der Inhalte erstreckt sich von der körperlichen Funktionsübernahme (von der Geburt über das Stillen, den Sexualverkehr zur Altenpflege usw.), die psy-

chische Befindlichkeit des Einzelnen (Liebe, Hass, Kränkungen, Tröstungen usw.) bis hin zur Thematisierung der Erlebnisse jedes Einzelnen außerhalb der Familie (Erfolge und Frustrationen am Arbeitsplatz etc.) (vgl. Luhmann 1988, Simon 1999a, b, 2000).

Jedes einzelne Familienmitglied hat seine außerfamiliären, organisationalen Spielfelder, in denen es den dortigen Rollenanforderungen gerecht zu werden hat, und die Familie ist das Spielfeld, wo diese unterschiedlichen Felder ihre Integration finden können. So bestimmt die Kombination von gemeinsamen und getrennten Erfahrungsfeldern zu einem guten Teil die familiäre Kommunikation. Dabei sind die einzelnen Personen in ihrer Funktion für die Familie als Ganzes nicht austauschbar. Was sie verbindet, ist nicht in erster Linie die sachliche Funktion, die sie erfüllen, sondern ihre unverwechselbare Position innerhalb affektiver Beziehungen.

Das hat Folgen für die Spielregeln der Interaktion. Um es auf eine Formel zu bringen: In der Familie bleiben im Allgemeinen die Personen über längere Zeit konstant, die Spielregeln der Interaktion und Kommunikation ändern sich aber im Laufe des familiären Lebenszyklus – schon wegen der individuellen körperlichen und psychischen Entwicklungen, der Wachstums-, Reifungs-, Alterungs-, Abbauprozesse usw. (Simon 2000).

Im öffentlichen Bereich herrschen dagegen andere Spielregeln. Im Rahmen der funktionell differenzierten Gesellschaft haben sich Organisationen und Institutionen entwickelt, die dafür sorgen, dass charakteristische gesamtgesellschaftliche Funktionen sichergestellt werden. So gibt es Organisationen, die mit der Produktion und dem Vertrieb von Waren beschäftigt sind, andere produzieren und verbreiten Bildung und Wissen, wieder andere sorgen für die Rechtsprechung und damit die Durchsetzung bestimmter Regeln des Umgangs miteinander und der Konfliktlösung usw. Je nachdem, in was für einer Organisation ein Einzelner arbeitet und welche Rolle er dabei übernimmt, hat er bestimmte Verhaltenserwartungen zu erfüllen. Dazu bedarf es spezifischer Fähigkeiten, die im Rahmen der beruflichen Sozialisation, der Aus- und Weiterbildung erworben werden. Die Position und Stellung, der materielle Erfolg und die persönliche Anerkennung, die in diesem Bereich zu erringen sind, hängen von der Übernahme spezifischer Funktionen und Aufgaben bzw. ihrer erfolgreichen Erledigung ab. Und in dieser Funktion wird der Teilnehmer an solch einem System gesehen und wirksam. Er ist nicht als Gesamtperson oder -persönlichkeit gefragt (auch wenn die natürlich immer mit im Spiel ist), sondern

in den Teilaspekten, die mit seiner institutionellen Aufgabe verbunden sind.

Diese Aufgaben können im Prinzip von unterschiedlichen Personen ausgeübt werden, da nur die prinzipielle Austauschbarkeit der Funktionsträger die Sicherstellung der Funktionen für die Organisation gewährleistet. Für den einzelnen Beschäftigten heißt dies, dass er sich in einem Kontext bewegt, in dem Konkurrenz besteht, da immer auch ein anderer seine Position übernehmen könnte. Daher muss er »gut« oder zumindest »gut genug« sein, um in der Organisation zu überleben.

Bezogen auf die Gesellschaft als übergeordnetes, Familien und Organisationen umfassendes, System, zeigt sich eine Dissoziation von Funktionen. Die beiden Seiten des Konfliktes zwischen Aufgabenorientierung einerseits und Personenorientierung andererseits, Austauschbarkeit und Unverwechselbarkeit des Individuums, werden von unterschiedlichen gesellschaftlichen Subsystemen übernommen.

Wir haben es deswegen heutzutage – das war nicht immer so – mit einer Situation zu tun, in der Familien und die Organisationen des öffentlichen Lebens (z. B. Wirtschaft, Verwaltung, Wissenschaft usw.) nach unterschiedlichen, teilweise kontradiktorischen Prinzipien funktionieren (zu Einzelheiten der Unterschiede zwischen beiden Typen sozialer Systeme siehe Simon 1999a, b, 2000).

Wo immer es zu Konflikten zwischen zwei logisch kontradiktorischen Seiten von Unterscheidungen – wie beispielsweise zwischen den Spielregeln von Familie und Unternehmen – kommt, bieten sich zwei gegensätzliche Möglichkeiten der Konfliktlösung. Entweder es wird Zeit eingeführt, d. h., die beiden sich logisch ausschließenden Spielregeln werden *nacheinander* – d. h. zeitlich getrennt – konfliktfrei und logisch konsistent realisiert (»diachrone Dissoziation«). Die zweite Möglichkeit, konsistentes und konfliktfreies Handeln zu ermöglichen, besteht in der Spaltung der Welt in unterschiedliche, *nebeneinander* existierende Kontexte – d. h. in Subsysteme oder Spielfelder –, in denen jeweils unterschiedliche Spielregeln gelten. In beiden Spielfeldern kann dann widerspruchs- und ambivalenzfrei gehandelt, gedacht und gefühlt werden (»synchrone Dissoziation«) – falls man nicht meint, man müsse vierundzwanzig Stunden am Tag dieselbe unverwechselbare Identität realisieren (vgl. Simon et al. 1989, 1998). Was die subjektive Trennung dieser Kontexte im Allgemeinen erleichtert, ist, dass man es in ihnen mit unterschiedlichen Personen zu tun hat.

Die Vermischung der Kontexte: Zwei Spielfelder und die damit verbundenen psychischen Anforderungen an die Familienmitglieder

In unserem westlichen Gesellschafts- und Wirtschaftssystem ist es im »Normalfall« zu einer diachronen Dissoziation zwischen Familie und Organisation, zwischen Privatleben und Arbeitsleben gekommen. Das heißt, morgens verlässt man das Haus und geht zur Arbeit, übernimmt dort seine Rolle als profitorientierte Managerin, kundenorientierter Versicherungsvertreter oder angepasster Schüler usw., und wenn man abends wieder nach Hause kommt, gibt man diese Rolle an der Garderobe ab und wird zur altruistischen Mutter, zum strengen Vater oder zum trotzigem Kind. Die gegenwärtige Aufspaltung der alltäglichen Lebenswelt in unterschiedliche Spielfelder ist mit spezifischen psychischen Anforderungen an den Einzelnen verbunden und hat charakteristische Folgen für ihn.

Wer sowohl in Familien als auch in Organisationen erfolgreich interagieren und kommunizieren will, muss ebenfalls in der Lage sein, Dissoziationen (»Spaltungen«) zu vollziehen und so etwas wie eine »multiple Persönlichkeit« (Kontextpersönlichkeit) zu entwickeln. Er muss sich in unterschiedlichen sozialen Kontexten entsprechend unterschiedlicher Interaktions- und Kommunikationsregeln verhalten und die dazu erforderlichen psychischen Mechanismen entwickeln. Was im einen Kontext gut ist, wird im anderen als schlecht bewertet und umgekehrt.

Für den durchschnittlichen Bürger, der einerseits zu Hause eine Familie hat und dort »höchstpersönlich« (Luhmann 1984, S. 49) kommuniziert und andererseits in seinem beruflichen Umfeld, meist einer Organisation, in der Lage sein muss, die persönliche Ebene in den Hintergrund zu stellen, wird die Selektion seines Verhaltens dadurch erleichtert, dass die beiden Kontexte zeitlich nacheinander geordnet sind. Er befindet sich *entweder* in der Familie *oder* in der Organisation. Die Form der Spaltung, die von ihm gefordert wird, kann als »diachrone Dissoziation« bezeichnet werden. Wie beim Sprechen von Fremdsprachen kann er zwischen den beiden Kontexten im Sinne eines Alles-oder-nichts-Prinzips wechseln: Wenn er Russisch spricht, dann hat er sich an die Regeln der russischen Grammatik zu halten, wenn er Englisch spricht an die der englischen Grammatik (zumindest wenn er an der jeweiligen Kommunikation teilnehmen will). Und so, wie Kinder mit Eltern unterschiedlicher Muttersprache beide Sprachen leichter lernen, wenn beide Elternteile mit ihnen nur jeweils eine – und immer

dieselbe – Sprache sprechen, so lernen die meisten Menschen ganz gut mit unterschiedlichen Spielregeln in Familie und Organisation umzugehen, da beide Kontexte meist klar (räumlich, zeitlich) getrennt und unterschieden sind. Eine der entscheidenden Voraussetzungen oder zumindest ein wichtiger, diese Form der »Zweisprachigkeit« erleichternder Faktor besteht darin, dass im Allgemeinen jeder in der familiären Kommunikation mit anderen Personen konfrontiert ist als in der Organisation. Er kann also Personen und Kontexte miteinander assoziieren, so dass nicht in der Interaktion mit denselben Menschen zwei unterschiedliche Spielregeln angewandt werden müssen. Dies ist der Grund, warum Chirurgen nur selten ihre Kinder operieren und Lehrer gelegentlich Schwierigkeiten haben, ihre eigenen Kinder angemessen zu benoten, warum Notare keine Urkunden für ihre Verwandten ausfertigen und Richter nicht ihre eigenen Scheidungsverhandlungen leiten dürfen usw.

Zusammenfassend kann man also feststellen, dass die *synchrone* Dissoziation, die auf der Ebene der gesellschaftlichen Entwicklung zur Trennung von Familie und Organisation und zur Differenzierung vielfältiger Subsysteme geführt hat, für den durchschnittlichen Einzelnen, der sozial in dieser Form von Gesellschaft überleben will, (zumindest) eine zentrale psychische Anforderung mit sich bringt: Er muss psychisch in der Lage sein, *diachron* zu dissoziieren, d. h. sich zu spalten und nacheinander und kontextabhängig unterschiedliche Verhaltensweisen (um nicht zu sagen: unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale) zu zeigen. Im Falle der Unternehmerfamilie bzw. des Familienunternehmens ist die Situation anders. Zwei soziale Systeme, die einer unterschiedlichen Logik folgen, sind miteinander strukturell gekoppelt und durchlaufen eine Koevolution miteinander. Beide »stören« sich gegenseitig und liefern sich gegenseitig »Anstöße« für die Entwicklung (»Perturbation«, »Irritation«). Die Akteure in beiden Bereichen sind teilweise identisch, obwohl sie in beiden Feldern unterschiedliche Rollen und Beziehungen haben. Man kann es den Betroffenen nicht äußerlich ansehen, ob sie gerade als Mitarbeiter des Unternehmens oder als Familienmitglied sprechen und handeln. Die Kontexte sind im Allgemeinen zeitlich, oft auch räumlich miteinander vermischt. Wenn Mitarbeiter des Unternehmens und Mitglieder der Familie miteinander identisch sind, so entsteht zwangsläufig in der alltäglichen Interaktion und Kommunikation die Schwierigkeit herauszufinden, wer denn wann in welcher Rolle agiert. Personenorientierte Kommunikationen der Familie finden in Geschäftsführungssitzungen statt, und aufgabenorientierte Kommuni-

kationen des Unternehmens realisieren sich beim familiären Abendessen.

Für den Einzelnen, der in seiner Doppelidentität als Familienmitglied und Mitarbeiter gefordert ist, heißt dies, dass er psychisch zur synchronen Dissoziation fähig sein muss. Er muss sich gewissermaßen spalten und auf seine beiden Identitäten oder »Persönlichkeiten«, die keinen festen zeitlichen Phasen oder räumlich getrennten Kontexten zugewiesen werden können, parallel Zugriff haben. Er muss ad hoc entscheiden, wer er gerade ist oder zu sein hat, und er muss eine große Toleranz gegenüber Ambivalenzen und Ambiguitäten haben.

Da es hierfür keine klaren gesellschaftlichen Vorgaben und kommunikativen Kontextmarkierungen gibt, ist die tatsächliche Kommunikation unter den Familienmitgliedern konflikt- und paradoxieanfälliger als in anderen Familien, da keine allgemein akzeptierten Zeichen, Schemata oder Prozeduren verfügbar sind, die zweifelsfrei festlegen, welcher Kontext wann als relevant zu erachten ist.

Familiärer Lebenszyklus und Lebenszyklus des Unternehmens

Wenn wir von der Familie des Familienunternehmens sprechen, so müssen wir uns klar machen, dass damit vollkommen unterschiedliche Familientypen bezeichnet sind, je nachdem, in welcher Phase der Entwicklung sich das Unternehmen befindet. Ist zum Beispiel ein Unternehmen schon seit mehreren Generationen im Familienbesitz, ja, seit Jahrhunderten, so finden sich Familienformen, die Hundert oder mehr Personen umfassen können. In Familien ohne Unternehmen kennt man im Allgemeinen niemanden mehr, mit dem man den Urururgroßvater teilt. Ist jedoch das Eigentum an einem Unternehmen im Laufe der Erbfolge auf unterschiedliche »Familienstämme« aufgesplittert, so werden auf einmal größere Verwandtschafts- und Verschwägerungsnetzwerke als Familien bezeichnet, die sich außerhalb dieser Konstellation entweder gar nicht mehr entwickeln und für die es heutzutage kaum mehr gebräuchliche Namen gibt. Diese Gebilde Familie zu nennen heißt, einen archaischen oder zumindest antiquierten (Groß-)Familienbegriff zu verwenden, der eine von den Vorstellungen der gegenwärtigen Kleinfamilie vollkommen abweichende Bedeutung erhält. In vorindustriellen Gesellschaftsformen und im Erbadel hat es solche Sippen-, Dynastie- oder Geschlechterzusammenhänge regelmäßig gegeben, in der gegenwärtigen westlichen Gesellschaftsform schafft nahezu ausschließlich das gemeinsame Eigentum an einer Firma eine solche

Form der familiären Bindung. Dass die Dynamik solch eines größeren sozialen Systems sich von der einer bürgerlichen Kleinfamilie unterscheidet, dürfte nicht verwundern. Wie sie das tut, muss im einzelnen beschrieben und analysiert werden.

Doch beginnen wir am Anfang: mit der Gründergeneration. (Dabei muss angemerkt werden, dass die folgenden Aussagen nicht im Sinne irgendeiner naturgesetzlichen Zwangsläufigkeit zu verstehen sind, sondern nur als skizzenhafte Beschreibung häufiger (wahrscheinlicher) Entwicklungen und Tendenzen, die sich in der klinischen und organisationsberaterischen Arbeit mit Familien und ihren Unternehmen zeigen.)

Die Gründung von Familie und Unternehmen

Bei Unternehmen in der ersten Generation haben wir es mit einer Familie zu tun, in der im Allgemeinen ein Elternteil, oft auch beide zusammen, ein Unternehmen gegründet haben und nun die Verantwortung für zwei konkurrierende Formen von »Babys« haben: Sie müssen ihrer Rolle als Eltern ihrer Kinder gerecht werden, und sie versuchen gleichzeitig alles, um ihr Unternehmen zum Gedeihen zu bringen. In dieser Phase ist die Grenzziehung zwischen beiden Systemen im Allgemeinen sehr durchlässig. Im Erleben der Kinder ist meist sehr präsent, dass die Eltern ihre Aufmerksamkeit zwischen ihnen und der Firma teilen. Wenn beide Eltern im Unternehmen arbeiten – und das ist gerade in der Gründungsphase aus ökonomischen Gründen eher wahrscheinlich, da die Personalkosten eine noch nicht florierende Firma auffressen würden – ist das Unternehmen für die Eltern ein sie verbindendes oder für Konflikte sorgendes »Kind« wie die anderen Kinder auch. Mit den Worten eines Betroffenen: »Die Firma sitzt immer mit am Tisch.« Das hat für die Kinder den positiven Effekt, dass sie schon früh mit dem »Ernst des Lebens« konfrontiert werden und Ideen bekommen, wie Wirtschaft funktioniert; es hat aber auch oft die Wirkung, dass sie die Firma als Konkurrent um das elterliche Interesse und ihre Liebe erleben. Ihre Beziehung dem Unternehmen gegenüber ist daher oft von Rivalitätsgefühlen geprägt und nur selten ambivalenzfrei. Auf Seiten der Eltern zeigt sich das dazu komplementäre Gegenbild. Da der Aufbau einer Firma mit einem erheblichen zeitlichen und emotionalen Aufwand verbunden ist, entwickeln die Eltern häufig ein Gefühl, ihren Kindern nicht gerecht zu werden. Sie reagieren mit offenen oder verdeckten Schuldgefühlen. Das macht sie emotional erpressbar.

Oft versuchen sie, vor allem wenn die Firma erfolgreich ist, die Kinder durch finanzielle Zuwendungen zu »entschädigen«. Eine zweite Folge ist häufig, dass sie, um ihre Schuldgefühle zu bewältigen, ihr Engagement für die Firma als Zeichen des Familiensinns umdeuten: »Ich/wir tun das alles doch nur für die Kinder!« Das bringt die Kinder in eine Zwickmühle und lässt sie schwanken zwischen Dankbarkeit und Vorwurfshaltung.

Da es überwiegend die Väter sind, die den unternehmerischen Part in der Familie repräsentieren, kommt der Vater-Kind-Beziehung eine besondere Bedeutung zu. Die Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmale, die sie als Unternehmensgründer qualifizieren, realisieren sie im Allgemeinen auch in der Familie. Die Generation der Gründer, die nach dem Zweiten Weltkrieg im deutschsprachigen Raum erfolgreich war, zeichnete sich u. a. dadurch aus, dass ihnen ihre Unabhängigkeit und Autonomie ein hoher Wert war. Die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten, die Übernahme von sozialer Verantwortung, niemanden fragen zu müssen und selbst »das Sagen« zu haben, waren und sind für sie wichtige Bestandteile ihrer Identität. Sie gehen Risiken ein, sind Kämpfer. Die Beziehungsangebote, die sie machen, sind überwiegend komplementärer Natur. Es gibt nur Gewinner und Verlierer. Wenn sie erfolgreich sind, so sind sie loyal gegenüber denen, die sie unterstützt haben. In der Firma entwickelt sich so meist ein patriarchalischer, manchmal auch autokratischer Führungsstil (vgl. Wimmer et al. 1996). Für die Kinder, vor allem die Söhne, ist die Auseinandersetzung mit diesem Typus Vater nicht unproblematisch. Zum einen bieten diese Väter eine komplementäre Beziehung an, fordern Gefolgschaft und – um es idealtypisch überspitzt zu formulieren – Unterwerfung. Auf der anderen Seite sehen sie sich als Erfolgsmodell und hoffen, dass ihr Nachfolger (Sohn) ihrem Vorbild folgen möge. Das kann Söhne in eine Doppelbindungssituation bringen. Unterwerfen sie sich als »gehorsame Söhne«, so übernehmen sie eher die schwache, inferiore Position einem starken, dominanten Vater gegenüber. Treten sie in die Fußstapfen des Vaters und folgen sie seinem Autonomieideal, so geraten sie zwangsläufig in einen Konflikt und Kampf mit ihm. Er kann manchmal kriegerische Ausmaße annehmen. Eigentlich sind beide Möglichkeiten, Gehorsam und Widerstand, nicht sonderlich konstruktiv – weder für die Familie, noch für das Unternehmen. Töchter können es in dieser Hinsicht einfacher haben (müssen es aber nicht), da sie die Chance haben, als Frauen an anderen Idealbildern gemessen zu werden, und weniger leicht doppelbindenden Botschaften ausgesetzt sind.

Ein weiterer Faktor, der sich auf die Entwicklungsbedingungen der Kinder auswirken kann, lässt sich wohl am besten als Delegation beschreiben. Ein Unternehmen zu gründen, ist weit mehr, als nur einen bestimmten Beruf zu wählen. Für den oder die Gründer ist dies ein kreativer Akt, der eine geradezu spirituelle Bedeutung annehmen kann. Es ist oft der Versuch, die eigene Sterblichkeit zu überwinden (vgl. de Vries 1996). Das Unternehmen wird, so ist die Hoffnung, weiterleben, auch wenn sein Gründer schon längst unter der Erde liegt. Wenn solch eine Hoffnung mit dem Unternehmen verknüpft ist, hat dies Auswirkungen auf die Kinder und die Nachfolgefrage. Auch wenn von den Eltern immer wieder betont wird, sie wollten die beruflichen Lebensentscheidungen ihrer Kinder respektieren, teilt sich die sinnstiftende Funktion des Unternehmens für die Eltern/den Vater/die Mutter (je nachdem) im Laufe der gesamten kindlichen und jugendlichen Entwicklungsphase so deutlich mit, dass die Kinder in eine Rolle geraten, wo sie es in der Hand haben, über Sinn oder Sinnlosigkeit des Lebens der Eltern zu entscheiden. Das kann zu einer Parentifizierung der Kinder führen, die dann ihre eigenen Lebensentscheidungen aus Motiven der Eltern treffen (d. h. um deren Lebenswerk zu erhalten und als sinnvoll zu bestätigen).

All diese Konsequenzen und Muster sind natürlich – darauf sei hier ausdrücklich noch einmal hingewiesen – nicht zwangsläufig. Sich gegen derartige Erwartungen und Hoffnungen abzugrenzen, ist möglich. Aber es bedarf eines besonderen psychischen Aufwands vonseiten der Kinder wie auch der Eltern.

Die Familie der zweiten Generation

Die Situation der Familie in der zweiten Generation unterscheidet sich vor allem dadurch, dass die Eltern bzw. mindestens einer von ihnen eigene Erfahrungen mit der Rolle des Nachfolgers hat machen können. Das Verständnis und die Empathie in die Konflikte und Dilemmata, die für die Kinder mit der Möglichkeit, ins Unternehmen einzusteigen, verbunden sind, ist erheblich größer. Das Überleben der Firma ist für die Eltern nicht in gleichem Maße mit persönlicher Identität und Lebenssinn gekoppelt wie bei der Gründergeneration. Die emotionale Distanz, die sich daraus ergibt, führt im Allgemeinen zu einem größeren Entscheidungsspielraum für die Kinder.

Auch zeigen die Unternehmereltern der zweiten Generation nicht mehr in gleichem Maße die Verhaltens- bzw. Persönlichkeitsmerkmale

der Gründergeneration. Das Unternehmen ist nicht in gleichem Maße mit Aufgaben der persönlichen Identitäts- und Sinnstiftung belastet. Auch Autonomie und Unabhängigkeit sind nicht so zentral für diesen Unternehmertyp. Deswegen fällt es in der zweiten Generation auch leichter, die Firma in fremde Hände zu geben.

Die Kinder (dritte Generation) haben daher meist mehr Wahlmöglichkeiten als die Generation ihrer Eltern. Sie übernehmen nicht so leicht die Delegation der Verantwortung für das Lebenswerk der Eltern, da sie in eine nun schon länger etablierte, die Generation der Eltern überschreitende Tradition eintreten. Es geht nicht mehr um eine sehr persönliche, affektiv hoch aufgeladene Eltern-Kind-Beziehung, sondern um die Beziehung zur Familientradition. Es ist das Werk der Großeltern (meist des Großvaters), die nicht nur altersmäßig weit weg sind, sondern auch eine gefühlsmäßige Distanzierung erlauben. Welche Wirkung dies im Einzelfall hat, d. h. ob es die Übernahme der Verantwortung für die Fortführung der Tradition wahrscheinlicher oder unwahrscheinlicher macht, kann nicht allgemein beantwortet werden.

Immerhin sprechen die Zahlen, nach denen nur etwa 3–4 % der Familienunternehmen den Übergang von der zweiten zur dritten Generation schaffen, dafür, dass die Entscheidung meist gegen ein Engagement in der Firma getroffen wird (Zucker u. Borwick 1992, S. 215).

Die Familie der dritten, vierten, fünften usw. Generation

Je länger ein Unternehmen im Familienbesitz ist, umso größer wird potenziell die Zahl der Familienmitglieder. Während Kleinfamilien keiner formalisierten Regeln bedürfen, um miteinander kommunizieren zu können, wird dies mit wachsendem Umfang der Familie immer unwahrscheinlicher. Man trifft sich nicht mehr am Frühstückstisch, sondern möglicherweise nur noch bei Gesellschafterversammlungen. Um ein Gefühl der gemeinsamen Identität aufrecht zu erhalten, müssen Möglichkeiten der familiären Begegnung organisiert werden. So kommt es, dass derartige Großfamilien die Strukturen von Organisationen annehmen müssen, um als »Familien« ihre Einheit zu erhalten. Wenn solch eine Organisationsform nicht bewusst und zielgerichtet (zum Beispiel im Blick auf die Bewältigung potenzieller Konflikte) konstruiert wird, entwickelt sich meist selbstorganisiert eine Großfamilienstruktur, die biologischen Suggestionen folgt: Es werden Stämme mit ihren jeweiligen Urvätern oder -müttern (meist den Kindern des Gründers) gebildet. Was die Mitglieder der Stämme verbindet, ist keine

gemeinsame sachliche Orientierung, sondern ein biologischer Mythos, der nicht hinterfragt wird. Oft spiegelt sich in dieser Stammesorganisation eine Geschwisterrivalität der zweiten Generation, die so auf der Mehr-Generationen-Ebene fortgesetzt wird, ohne dass irgendjemand noch weiß, wie sie ursprünglich entstanden ist.

Hier zeigt sich, dass Organisationsformen, die den Abstammungslinien zuwiderlaufen, für die Nutzung der familiären Ressourcen und die Vermeidung destruktiver Konflikte funktioneller sind. Will man die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die (Groß-)Familie als Einheit erhalten bleibt und eventuelle Konflikte bewältigbar werden, so bedarf es einer sorgfältig und bewusst konstruierten »Verfassung«, da sich per Selbstorganisation meist Subsysteme entlang der Stammeslinien entwickeln. Solch eine Satzung kann dann auch dafür sorgen, dass die Fähigkeiten und Kompetenzen aller Familienmitglieder, d. h. auch der »nur« angeheirateten, für das Unternehmen nutzbar werden.¹

Die paradox anmutende Folge des quantitativen Wachstums der Familie ist, dass die Großfamilie sich formalisierte Regeln geben muss, um informell kommunizieren zu können. Die personenzentrierte Kommunikation, die Herstellung von Vertrautheit und Vertrauen, bedarf einer sachgerechten Organisationsstruktur, die einen analogen Grad von Familiarität möglich macht, wie er in der Kleinfamilie aufgrund der Haus- und Lebensgemeinschaft spontan entsteht.

Eine Möglichkeit, alle diese mit dem Anwachsen der Familie verbundenen Schwierigkeiten zu umgehen, liegt in einer Erbregelung, wie sie analog in Fürstenthümern und in manchen bäuerlichen Regionen üblich ist: Der Erstgeborene bzw. irgendeines der Kinder erbt die Firma (den Titel, den Hof) und übernimmt ihre Leitung, während die anderen finanziell abgefunden (ins Kloster gesteckt oder verheiratet) werden. Auf diese Weise bleibt in jeder Generation nur eine Kleinfamilie mit dem Unternehmen verbunden, was die Komplexität der familiären Situation reduziert, aber in der Übergabephase verstärkt zu Konflikten und Rivalitäten zwischen den Geschwistern führen kann.

¹ Zumindest sind dies erste Ergebnisse eines im Moment an der Universität Witten/Herdecke laufenden Forschungsprojekts zur Organisation von Mehr-Generationen-Familienunternehmen.

Konfliktpotenzial

Durch die Kopplung von Unternehmen und Familie kann ein spezifisches Konfliktpotenzial aufgebaut werden, das in anderen Familien nicht auftritt. Es handelt sich dabei sowohl um interpersonelle als auch um intrapsychische Konflikte.

Die Gerechtigkeitsfrage

Eltern haben heute im Allgemeinen den Anspruch, ihre Kinder gerecht zu behandeln. Da die Kinder unterschiedlichen Alters sind, verschiedene Talente und Defizite haben und daher unterschiedlicher Förderung und Unterstützung bedürfen, ist dies ein Anspruch, der nicht einfach zu erfüllen ist. Es gibt keine zwei Kinder, die in exakt die gleiche familiäre Situation hineingeboren werden, und es gibt keine zwei Kinder, die dieselben Bedürfnisse und Möglichkeiten haben. Den Kindern gerecht zu werden, heißt Gleiches gleich und Ungleiches ungleich zu behandeln, und für beides gibt es keine objektivierbaren Kriterien. So entwickeln sich in durchschnittlichen Familien höchst unterschiedliche Beziehungsmuster zwischen den einzelnen Kindern und Vater und Mutter.

Das führt in den meisten Familien dazu, dass sich Kinder hin und wieder ungerecht behandelt fühlen oder Eltern denken, dass sie ihre Kinder nicht gerecht behandelt haben. Meist gleicht sich das im Lauf der Familiengeschichte einigermaßen aus, oder aber die Frage, ob die Kinder gerecht behandelt worden sind, verliert mit der Zeit ihre Bedeutung. In der Regel ist das der Fall, wenn die Kinder selbstständiger und unabhängiger von den Eltern werden. Je weniger sie von den Eltern an finanzieller oder anderweitiger Unterstützung brauchen oder erwarten können, umso weniger stellt sich die Gerechtigkeitsfrage.

In Unternehmen herrscht ein von Familien abweichendes Gerechtigkeitskonzept. Es geht nicht in erster Linie darum, alle irgendwelchen absoluten Maßstäben entsprechend gleich zu behandeln; stattdessen werden aufgabenbezogene Leistungen honoriert. Die Entscheidungen darüber, welche Gratifikationen wer erhält, wer aufsteigt oder absteigt, ist – zumindest theoretisch – nicht von Gleichheitsidealen bestimmt, sondern von der Unterschiedlichkeit der Qualifikation oder Leistung. Gerecht wäre in diesem Kontext, wenn der oder die »Beste« die wichtigsten Funktionen übernimmt (wobei sich natürlich auch hier die Frage nach den Qualitätskriterien ergibt; in jedem Fall dürften sie aber mit der Erfüllung von Aufgaben innerhalb des Unternehmens zu tun haben).

Wenn nun familiäre Gleichheitsforderungen in den Kontext des Unter-

nehmens übertragen werden oder die Bevorzugung von Geschwistern innerhalb der Firma (vielleicht weil sie eine besondere Kompetenz besitzen) nach familiären Maßstäben bewertet wird, sind Konflikte vorprogrammiert. Werden familiäre Entscheidungskriterien für die Personalpolitik innerhalb der Firma verwandt, so kann dies die ökonomische Existenz der Firma gefährden. Das ist der Fall, wenn etwa ein unfähiger Sohn ein Unternehmen oder eine Abteilung als »Spielzeug« erhält, nur weil der Bruder oder die Schwester in einer ähnlichen Funktion beschäftigt ist. Und umgekehrt wird der Familienfrieden gefährdet, wenn die Unterschiede des Engagements in der Firma dazu führen, dass auch in der Familie Unterschiede eingeklagt werden.

Hier einen Kontenausgleich zu finden, ist schwer. Manche Kinder übernehmen elterliche Delegationen und opfern sich und ihre eigene, unabhängige Entwicklung für die Firma. Sie ermöglichen es dadurch ihren Geschwistern nur zu oft, ihren eigenen Weg zu gehen und ihren persönlichen Interessen zu folgen. Wenn dann aber eine Honorierung für diese Leistung gefordert wird, etwa in Form vermehrter Firmenanteile, so erscheint dieses Sichopfern aus der Perspektive der anderen Geschwister manchmal als ein Sichvordrängen. Ein Konflikt der Sichtweisen, der umso intensiver wird, je mehr auf dem Spiel (z. B. finanziell) zu stehen scheint.

Da es objektiv sehr schwierig ist, diesen unterschiedlichen Kontexten und Maßstäben gerecht zu werden, kommt es – der Weg des geringsten Widerstands – oft zur Konfliktvermeidung durch die Eltern. Entscheidungen, z. B. über die Nachfolgeregelung, werden so lange aufgeschoben, bis sie – pervertierter »Idealfall« – nichts zu entscheiden brauchen, weil sie ein plötzlicher Tod des Dilemmas, entweder ihrer familiären oder ihrer unternehmerischen Verantwortung nicht gerecht zu werden, enthebt.

Die Verrechtlichung familiärer Beziehungen

Es gibt zwar auch für die durchschnittliche Kleinfamilie rechtliche Regelungen, die den Freiheitsrahmen der Beteiligten bestimmen, doch sie beziehen sich meist auf die Außenbeziehung der Familienmitglieder Dritten gegenüber. Die innerfamiliären Beziehungen organisieren sich im Allgemeinen wie in einem rechtsfreien Raum. Weder klagen die Kinder ihr Taschengeld ein noch die Ehepartner die Erfüllung der ehelichen Pflichten. Wenn es so weit kommt, dass Juristen eingeschaltet werden, so ist dies meist ein Zeichen für das Ende der (privaten) Beziehung.

In Familien werden Beziehungen und Interaktionsregeln informell ausgehandelt, und sie können sich relativ schnell verändern. Heute engagiert sich der eine für das Wohl der Familie und wird dadurch wichtig und einflussreich, morgen ist es ein anderer. So können sich die Beziehungsstrukturen rasch und unkompliziert verändern.

Im Unternehmenskontext ist dies anders. Hier sind Rollen und Stellen, Eigentum, Wichtigkeit und Macht formal definiert und vertraglich festgelegt. Derartige Beziehungsdefinitionen überschreiten die Grenzen von privaten Zweierbeziehungen. Die Definition der Beziehung zwischen den Vertragsparteien ist öffentlich kodifiziert und einklagbar. Das Rechtssystem folgt dabei nicht der Logik familiärer Beziehungen, sondern seiner eigenen Logik. Dies hat für die beteiligten Familienmitglieder und die Familie weitreichende Folgen. Werden beispielsweise Anteile an der Firma unter den Kindern zu einem bestimmten Zeitpunkt der familiären Entwicklung »gerecht«, d.h. gleich, verteilt, so bestimmt solch eine Regelung für die Zukunft die Beziehung der Beteiligten mit. Wenn nun eines der Kinder sich besonders um die Firma verdient macht und dies nicht durch ein entsprechendes Gehalt honoriert wird, so kommt es in der subjektiven Buchführung zu einem Ungleichgewicht in der Beziehung. Die einmal juristisch definierte Gleichheit der Beziehung entspricht nicht mehr den jeweils erbrachten Leistungen und subjektiven Bilanzierungen. Wird dies nicht thematisiert, so wird das Ungleichgewicht immer größer, bis es dann – scheinbar unmotiviert – zum Ausbruch massiver und teilweise sehr verbitterter Konflikte kommen kann. Da die familiären Beziehungen nun juristisch definiert sind, werden Dritte einbezogen, um die Streitigkeiten zu entscheiden: Rechtsanwälte und Gerichte.

Um dies zu verhindern, bedarf es einer kontinuierlichen Überprüfung, ob die rechtlichen noch den praktizierten Beziehungsdefinitionen entsprechen. Gegebenenfalls müssen sie immer wieder modifiziert werden. Das geschieht aber meist nicht, da dies mit finanziellem und emotionalem Aufwand verbunden ist. Aus solchen Gründen ist eher mit der kollektiven Verleugnung von Konflikten zu rechnen, bis dies nicht mehr geht, weil sie gerichtsnotorisch geworden sind.

Die Wichtigkeit juristischer Vorgaben für die Familiendynamik scheint ein Merkmal der Familie des Familienunternehmens, das bislang nur wenig reflektiert ist. Mit der Einbeziehung rechtlicher Normen wird ein nichtfamiliärer Konfliktlösungsmechanismus eingeführt, der für die Familie meist die paradoxe Wirkung hat, besonders verbissene Konflikte und Machtkämpfe auszulösen.

Symptome

Mit dieser Skizze der Besonderheiten der Familie des Familienunternehmens ist kein Anspruch auf Vollständigkeit verbunden. Dennoch dürfte deutlich geworden sein, dass die Komplexität, die derartige Familien und ihre Mitglieder zu bewältigen haben, erheblich ist. So kann es nicht verwundern, dass das Unternehmen auch zum Risikofaktor für die psychische Gesundheit der Familienmitglieder werden kann. Exemplarisch kann hier die Situation des Juniors beschrieben werden, der im Konflikt darüber lebt, ob er bei der Berufswahl seinen Neigungen (»Kunstgeschichte studieren«) folgen soll oder die Chance wahren soll, sich ins »gemachte Firmenbett« zu legen. Die beiden Seiten des Konfliktes entstehen für ihn dadurch, dass es für ihn bzw. die anderen Jugendlichen seines Alters ein Ziel ist, ihren eigenen Weg zu gehen und sich selbst, den eigenen Fähigkeiten und Neigungen entsprechend, zu »verwirklichen«. Auf der anderen Seite ist wirtschaftlicher Erfolg mit all den Wohlstandsversprechen auch sehr attraktiv. Hier bietet sich die Chance, in jungen Jahren schon mehr zu erreichen, als viele Altersgenossen sich je auch nur erträumen würden (»Porsche fahren«). Allerdings wird dies mit dem Preis bezahlt, einen von den Eltern vorgezeichneten Weg zu beschreiten. In diesem Autonomie-Abhängigkeits-Konflikt wird durch die Entwicklung von Symptomen, seien sie nun körperlicher oder psychischer Art, erst einmal Zeit gewonnen, ohne dass die Entscheidungsfreiheit eingeschränkt würde oder die unterschiedlichen Optionen verloren gingen. So gewinnt die Krankenrolle eine Funktionalität, die noch betont wird, wenn Geschwister sich schon für den Weg in die Firma entschieden haben. Denn nun müssen sie die ganze Arbeit machen, während der Patient – ganz den familiären Gerechtigkeits- und Gleichheitsidealen entsprechend – seine Erbanprüche aufrechterhalten kann. Schließlich bringen es Eltern nicht übers Herz, eines ihrer Kinder dafür zu bestrafen, dass es krank geworden ist. In extremen Fällen kann solch eine Konstellation zur Chronifizierung und zu einer Patientenkarriere führen. Im besten Fall wird diese Phase als Bedenkzeit dazu führen, dass im Rahmen einer Therapie die eigenen Optionen abgewogen werden und Ambivalenzen entschieden werden.

Ausblick – Familiencoaching

Meist ist es erst die Symptombildung bei einem Familienmitglied, die die Familie dazu bringt, Rat und Unterstützung zu suchen. Wenn überhaupt, dann landet sie bei einem Familientherapeuten, der nichts von der Dynamik von Unternehmen versteht, geschweige denn die Beziehung von Familien- und Unternehmensdynamik reflektiert.

Da Autonomie als hoher Wert erlebt wird, gibt es in der Familie des Familienunternehmens ein großes Misstrauen gegenüber Beratern. Man lässt Fremde sowieso nicht gerne Einblick nehmen, weder in Familien- noch in Unternehmensangelegenheiten. Daher versucht man anstehende Probleme mit den bewährten Hausmitteln, die schließlich auch das Unternehmen zum Erfolg geführt haben, zu bewältigen oder einfach nicht wahrzunehmen. Doch das führt entweder zu einer Verschärfung des Problems (»Mehr desselben«) oder zur Stagnation und Blockierung der Familien- und/oder Unternehmensentwicklung durch Nichtentscheidung. Wenn das Bewusstsein größer wäre, dass sich die Familie des Unternehmers im Vergleich zu einer durchschnittlichen Familie in einer besonderen Situation befindet, dann würde es vielleicht leichter fallen, Rat außerhalb der Familie zu suchen und anzunehmen.

Geschieht dies – selten genug (meist im Zusammenhang mit der Nachfolgefrage) – doch, so bewährt sich angesichts der Verquickung von familiären und unternehmerischen Fragen ein Verfahren, das sich wohl am besten als *Familiencoaching* bezeichnen lässt.

Der Begriff *Coaching* soll dabei darauf verweisen, dass es sich nicht um eine Form der Therapie handelt. Wie eine Fußballmannschaft ihren Coach hat, der dafür sorgt, dass die Mannschaft gut eingestellt ist, der taktische Schachzüge mit ihr bespricht und Strafstoßvarianten einübt, so beschäftigt sich auch der Familiencoach nicht in erster Linie mit Pathologie, sondern er richtet – wohl wissend, wo und wie Probleme entstehen können – seine Aufmerksamkeit auf die Lösungsmöglichkeiten. Bewährt hat sich dabei die Arbeit im Tandem: ein Berater/Beraterin mit einer familientherapeutischen Kompetenz begleitet die Familie, und ein Berater/Beraterin mit einer Organisationsberatungskompetenz begleitet das Unternehmen. Beide arbeiten zusammen, d. h., sie informieren sich gegenseitig über die ablaufenden Prozesse und stimmen ihre Aktionen aufeinander ab. Durch die Zuweisung der Verantwortung für die Arbeit mit der Familie bzw. mit dem Unternehmen wird die getrennte Betrachtung der Kontexte leichter, ohne dass ihre Wechselbe-

ziehungen aus dem Blickfeld geraten. Auf diese Weise lassen sich Übergangs-, Krisen- und Konfliktphasen in Familien und Familienunternehmen effektiv und ökonomisch lösen.

Man braucht dafür vielleicht nicht immer die Unterstützung durch Berater, aber niemand sollte denken, dass die hier skizzierten Probleme vermeidbar wären. Sie ergeben sich mit großer Wahrscheinlichkeit aus der Kopplung von Unternehmen und Familie, zwei Systemen, deren Lebenszyklus nicht zeitlich synchronisiert und deren Funktionslogik gegensätzlich ist. Dies zu koordinieren ist in jedem Fall eine bemerkenswerte Leistung, ob Familie und Unternehmen dies nun mit oder ohne fremde Unterstützung bewältigen.

(Anschrift des Verfassers: Prof. Dr. Fritz B. Simon, Lehrstuhl für Führung und Organisation, Deutsche-Bank-Institut für Familienunternehmen. Universität Witten/Herdecke, Alfred-Herrhausen-Straße 50, 58448 Witten)

Summary

The Family of Family Business

Family and family businesses are social systems which function according to different rules of communication. They are strictly coupled, and develop in a co-evolutionary connection. If family members meet each other in both systems, they have different roles and relationships. The mixture of both contexts is connected with specific psychic tasks and hardships for the family members. In different phases of the life cycle of the company (from the start-up period through to the multi-generational-great-family-business) different frameworks of family dynamics are set up. In this article an attempt is made to describe characteristic patterns of families in the first, second, third or more generations, and the related risks (eg. symptoms) and some strategies for solution.

BIBLIOGRAPHIE

- Kets de Vries, M. (1996): *Family Business. Human Dilemmas in the Family Firm*. London (Int. Thomson Business Press).
- Luhmann, N. (1984): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main (Suhrkamp).
- Luhmann, N. (1988): *Sozialesystem Familie. System Familie 1*, 75–91.
- Simon, F. B., G. Weber, H. Stierlin, A. Retzer, G. Schmidt (1989): »Schizo-affektive« Muster: Eine systemische Beschreibung. *Familiendynamik 14*, 190–213.
- Simon, F. B. (1998): *Beyond Bipolar Thinking: Patterns of Conflict as a Focus for Diagnosis and Intervention*. *Family Process 37*, 215–232.
- Simon, F. B. (1999a): *Organisationen und Familien als soziale Systeme unterschiedlichen Typs*. *Soziale Systeme 5*, 181–200.
- Simon, F. B. (1999b): *Familien, Unternehmen und Familienunternehmen. Einige Überlegungen zu Unterschieden, Gemeinsamkeiten und den Folgen*. *Organisationsentwicklung 4*, 16–23.

- Simon, F. B. (2000): Die Grenzfunktion der Familie. *System Familie* 13, 140–148.
- Wimmer, R., E. Domayer, M. Oswald, G. Vater (1996): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden (Gabler).
- Zucker, B., B. Borwick (1992): Die Beziehung Familie – Unternehmen. Ein entwickelbarer Erfolgsfaktor der Familienunternehmen. In: Ch. Schmitz, P.-W. Gester, B. Heitger (Hg.) (1992): *Managerie*. 1. Jahrbuch für Systemisches Denken und Handeln im Management. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme).