

AUFSÄTZE

Prof. Dr. Philipp Haberstock
Begehrte Familienunternehmen

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth
Weiterentwicklung der Unternehmensplanung

Prof. Dr. Heiko Kleve
Verlust und Wiedergewinn des
Möglichkeitssinns

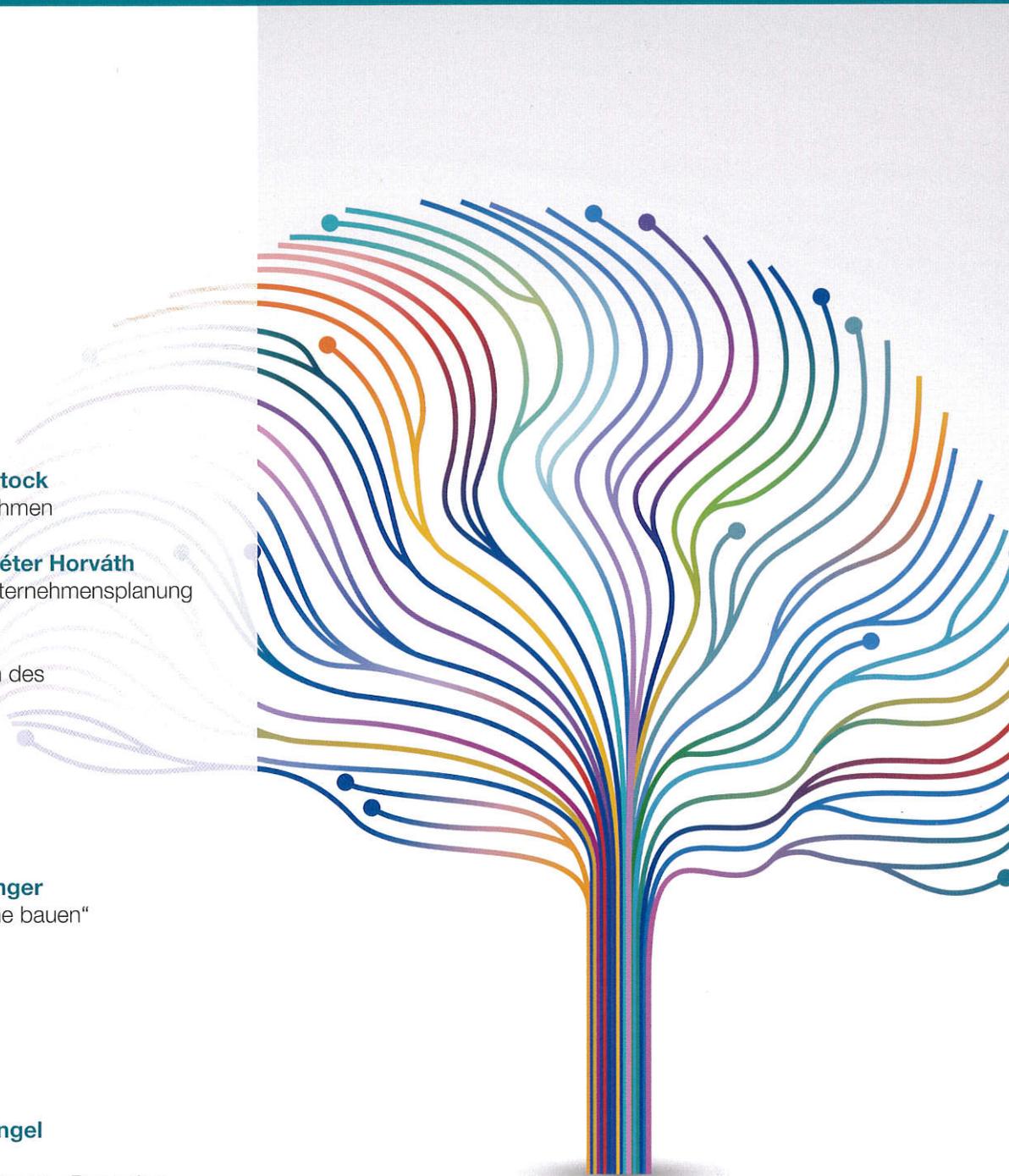
GESPRÄCH

Prof. Dr. Berthold Leibinger
„Ich wollte meine Maschine bauen“

PRAXISREPORT

Verena Dutt
Prof. Dr. Christoph Spengel
Heiko Vay
Öffentliches Country-by-Country Reporting

05 | 2017



VERLUST UND WIEDERGEGWINN DES MÖGLICHKEITSSINNS

FAMILIENSTRATEGISCHE PFADABHÄNGIGKEIT AUS SYSTEMTHEORETISCHER PERSPEKTIVE

VON PROF. DR. HEIKO KLEVE, LEHRSTUHLINHABER AM WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

ABSTRACT

Im Folgenden wird ausgehend von der unternehmensbezogenen Perspektive der Pfadabhängigkeit die Frage gestellt, ob und wie dieses Konzept genutzt werden kann, um familienstrategische Pfadabhängigkeiten in Unternehmerfamilien zu beschreiben und zu erklären. Die Reflexion familienstrategischer Pfadabhängigkeit und die Suche nach Möglichkeiten, wie problematische Pfade verlassen werden können, wird in drei Schritten thematisiert. Zunächst soll etwas ausführlicher erläutert werden, was es heißt, Pfadabhängigkeit als Verlust des Möglichkeitssinns zu verstehen. Sodann wollen wir untersuchen, wie sich in Unternehmerfamilien familienstrategische Pfade etablieren. Abschließend werden einige Anregungen gegeben, wie es gelingen kann, den Möglichkeitssinn wachzuhalten bzw. wie problematische familienstrategische Pfade verlassen werden können, um angemessenere Entscheidungswege zu finden.

I. AUSGANGSPUNKTE

Robert Musil (1930/42) schreibt in seinem Roman *Der Mann ohne Eigenschaften*, dass es, wenn es „einen Wirklichkeits-sinn gibt [...], auch etwas geben [muß], das man Möglichkeitssinn nennen kann. Wer ihn besitzt, sagt beispielsweise nicht: Hier ist dies oder das geschehen, wird geschehen, muß geschehen, sondern erfindet: Hier könnte, sollte oder müßte geschehen; und wenn man ihm von irgend etwas erklärt, daß es so sei, wie es ist, dann denkt er: Nun, es könnte wahr-

scheinlich auch anders sein.“¹ Das organisationstheoretische Konzept der Pfadabhängigkeit² kann als Verlust des Möglichkeitssinns interpretiert werden – systemtheoretisch formuliert: als fortlaufende Kontingenz (Möglichkeit des Andersseins) eliminierende Reduktion von Komplexität. Die Vielfalt von Möglichkeiten, die in einer komplexen Welt allen Entscheidungen zugrunde liegt, sodass jede Entscheidung eine auch anders mögliche Auswahl darstellt, gerät in pfadabhängigen Prozessen aus dem Blick, wird aus welchen Gründen auch immer ausgeblendet.

In Hinsicht auf Unternehmen können wir diesbezüglich an Entscheidungen denken, die in einer bestimmten Weise getroffen werden, weil es in der Vergangenheit pfadprägende Entscheidungen gab, die einen festgelegten Weg manifestierten, der nur mit extrem hohen Kosten wieder verlassen werden kann. So lässt sich beispielsweise die Breite der europäischen Bahnschienen als pfadabhängig bewerten: Obwohl es für Hochgeschwindigkeitszüge und angesichts der gestiegenen Komfortansprüche der Bahnkunden passender wäre, auf breitere Gleise umzusteigen, wäre eine solche Entscheidung mit einem so enorm hohen Aufwand an Geld, Zeit und Personal verbunden, dass ein Verlassen dieses vor mehr als 100 Jahren eingeschlagenen Pfades als unrealistisch erscheint.

Auch in der Erforschung von Familienunternehmen ist die theoretische und empirische Perspektive der Pfadabhängigkeit

INHALT

- I. Ausgangspunkte
- II. Pfadabhängigkeit als Kontingenz eliminierende Komplexitätsreduktion
- III. Verlust des Möglichkeitssinns in der Familienstrategie
 1. Die Erfolgsfälle
 2. Die Misserfolgswälle
 3. Die Normalisierungswälle
- IV. Gründe für eine Pfadabhängigkeit
 1. Bindungssystem
 2. Ganzheitliches Sozialsystem
 3. Familiengewissen
 4. Transgenerationale Muster
- V. Wiedergewinnung des Möglichkeitssinns in der Familienstrategie

1 Musil (1930/42), S. 16

2 Etwa Schreyögg/Sydow/Koch (2003), S. 257–294

ein aufschlussreiches Konzept. So hat etwa Thomas Treiber den Einfluss der Familie auf das Entstehen von problematischen Unternehmenspfaden, beispielsweise hinsichtlich der Drogeriekette Schlecker, untersucht.³ Dabei zeigt sich, dass die Macht der Familie auf unternehmensbezogene und unternehmensinterne Entscheidungen ein maßgeblicher Kontextfaktor für das Entstehen, aber auch für die Irritation und Veränderung von problematischen Entscheidungspfaden darstellen kann. Der Untergang des Familienunternehmens Schlecker war verbunden mit einem Unternehmenspfad, der vom patriarchalen Familien- und Unternehmensoberhaupt Anton Schlecker in den 1970er-Jahren geprägt und bis hinein in die 1990er-Jahre nicht mehr verlassen wurde. Das anfangs erfolgreiche Firmenkonzept offenbarte spätestens zu einem Zeitpunkt seine Schwächen, als andere, kreativere Drogerieketten den Markt betraten. Schlecker steuerte aber zunächst nicht um. Die späten Strategieveränderungen blieben erfolglos, da das Unternehmen bereits den Point of no Return überschritten hatte (man spricht auch von einem Lock-in), sodass es schließlich scheiterte.

II. PFADABHÄNGIGKEIT ALS KONTINGENZ ELIMINIERENDE KOMPLEXITÄTSREDUKTION

Um die Etablierung von Pfaden zu verstehen, können wir zunächst konstatieren, dass die Systeme, die unser menschliches Leben prägen, nämlich biologische, psychische und soziale Systeme mit Heinz von Foerster (1988), als nichttriviale Systeme erklärbar sind. Im Gegensatz zu trivialen Systemen, die hinsichtlich ihrer Reaktionsweisen steuerbar, also zielgerichtet beeinflussbar sind, entbehren nichttriviale Systeme solcher Veränderungsmöglichkeiten. Während triviale Systeme (etwa Maschinen) hinsichtlich ihrer Operationsweise transparent sind und bei Fehlfunktionen von Fachkräften repariert werden können, zeigen sich nichttriviale Systeme grundsätzlich unbestimmbar und offen. Nichttriviale Systeme lassen sich von außen und innen zwar anregen, was sie jedoch aus diesen Anregungen machen, wie sie diese verarbeiten, wird durch die innere Struktur der Systeme selbst determiniert. Diese innere Struktur ist auch für die Eigenbeobachtung der Systeme zum großen Teil intransparent (etwa im Sinne des Unbewussten des psychischen Systems).

Um die Dynamik von nichttrivialen Systemen zu verstehen, könnten wir an unseren Körper denken. Wenn dieser spezifische Krankheitssymptome zeigt, lassen sich Heilungsprozesse von außen, etwa durch bestimmte Behandlungsmethoden oder Medikamente, zwar anregen, aber nicht determinieren, nicht mit eindeutiger Erfolgssicherheit umsetzen. Spätestens dann, wenn wir über die Risiken und Nebenwirkungen von Behandlungen aufgeklärt werden oder wenn wir die Packungsbeilage einer Arznei lesen, realisieren wir, dass auch unsere Körper nichttrivial sind. Denn physische Reaktionen auf die Behandlung oder das Medikament können so sein, wie wir dies erhoffen, sie könnten aber auch anders ausfallen. Vergleichbares lässt sich bei psychischen und sozialen Systemen konstatieren: Sobald wir ein Wort ausgesprochen, eine Verhaltensweise gezeigt haben, können wir nicht mehr kontrollieren,

ob und wie dieses Wort in der weiteren Kommunikation eines jeweils relevanten sozialen Systems (etwa in der Familie oder in einem Team) aufgegriffen oder in welcher Weise auf das gezeigte Verhalten reagiert wird. Ob und wie ein Wort von anderen verstanden wird, ob und wie ein Verhalten aufgegriffen wird, bleibt ungewiss, ist nicht einseitig von uns kontrollierbar.

Diese grundsätzliche Nichttrivialität bio-psycho-sozialer Prozesse verweist auf den Möglichkeitssinn und offenbart damit zwei Phänomene, die in der soziologischen Systemtheorie⁴ mit Komplexität und mit Kontingenz bezeichnet werden. Komplexität beschreibt, dass bio-psycho-soziale Systeme von einer Vielzahl voneinander abhängiger Variablen geprägt werden, die hinsichtlich ihrer Verknüpfungen und gegenseitigen Beeinflussungen nur in eingeschränkter Weise, nur in reduzierter Form beobachtet werden können. Zudem gehen jedem Ereignis, etwa jedem gesprochenen Wort und jedem gezeigten Verhalten sowie den weiteren psychischen und sozialen Bezugnahmen auf das Wort und das Verhalten spezifische Weisen der Reduktion von Komplexität voraus. Aus der Vielzahl möglicher Verknüpfungen realisieren sich nur ganz bestimmte, obwohl sich auch andere hätten realisieren können. Damit wird Kontingenz sichtbar, nämlich dass im Rahmen bestimmter Möglichkeiten etwas Bestimmtes (ein Wort, ein Verhalten, ein Verständnis etc.) real geworden ist, obwohl auch etwas anderes hätte realisiert werden können. Wenn sich solche Komplexitätsreduktionen laufend in der Weise wiederholen, dass Verhaltensweisen perpetuiert werden, die als problematisch bewertet werden, können wir von Pfadabhängigkeit sprechen.

Erklärbar ist ein solches Einrasten von Pfadabhängigkeit in unterschiedlicher Weise. Auf der basalen Ebene der Nichttrivialität sozialer Prozesse können wir hierbei an Strukturbildungen denken, an die Etablierung von Mustern sich wiederholender Verhaltensweisen. In Situationen von Pfadabhängigkeit sind sowohl die Komplexität als auch die Kontingenz nicht mehr zugänglich. Wirklichkeiten verhärten sich, Alternativen werden ausgeblendet. Es etablieren sich Verhaltensstrukturen, die – mit Paul Watzlawick gesprochen: einem „Mehr-desselben-Muster“⁵ folgen. Es wird der einmal eingeschlagene Pfad der Komplexitätsreduktion beschränkt, selbst wenn sich dieser als problematisch erweist. Diese Struktur- bzw. Musterbildung stellt sich hinter den Rücken der menschlichen Akteure ungewollt ein, und zwar allein dadurch, dass wir im sozialen Kontakt unsere Beobachtungen aufeinander ausrichten, dass wir Erwartungen bilden hinsichtlich der Erwartungen der jeweils anderen. Diese „Erwartungserwartungen“ sind das, was die Strukturbildung in sozialen Systemen ermöglicht und diese auch in dysfunktionaler Weise zementieren kann.

Wir können diesbezüglich an so alltägliche Beispiele denken wie an die Etablierung einer Sitzordnung in einem universitären Seminarraum: Beim erstmaligen Betreten des Raumes ist die Vielfalt der Möglichkeiten, einen bestimmten Sitzplatz einzunehmen, zumindest für diejenigen, die als Erste den Raum betreten, sehr groß. Mit jedem besetzten Platz schränken sich die Möglichkeiten der Platzwahl ein. Wenn alle einen »

3 Treiber (2016), S. 140 ff.

4 Luhmann (1984)

5 Watzlawick et al. (1974), S. 51 ff.

Platz gefunden haben und wenn die Gruppe diesen Raum regelmäßig nutzt, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die beim ersten Mal etablierte Ordnung bei jedem erneuten Nutzen des Raumes re-aktualisiert und zementiert wird. Es sind zwar die Menschen, die diese soziale Ordnung durch ihr aufeinander bezogenes Verhalten und durch ihre Erwartungserwartungen etablieren. Dies geschieht jedoch zumeist ungeplant, mithin in selbstorganisierter Weise, also ohne eine zentrale Steuerungsperson oder Führungskraft, die Platzierungen vornimmt.⁶

Wenn sich bezüglich nichttrivialer Systeme eine derartige Wiederholung von Verhaltensweisen einstellt, wenn also fortlaufend und anhaltend die gleichen Handlungen vollzogen werden, Komplexität und Kontingenz offensichtlich ausgeblendet, zumindest nicht genutzt werden, können wir von einer Trivialisierung sprechen. Nichttriviale Systeme zeigen sich dann so, als ob sie trivial wären, es passiert laufend das Gleiche, obwohl sich dieses als problematisch erweist und grundsätzlich auch anderes möglich wäre.

III. VERLUST DES MÖGLICHKEITSSINNS IN DER FAMILIENSTRATEGIE

Unternehmerfamilien sind Familien, die verwandtschaftlich geteiltes Eigentum an einem oder mehreren Unternehmen besitzen und die daher eine besondere Verantwortung zu tragen und zu gestalten haben. Daher sind die Beziehungen zwischen den Mitgliedern einer Unternehmerfamilie nicht nur als private Beziehungen zwischen Verwandten anzusehen, sondern auch als geschäftliche zwischen Firmeneigentümern. Entscheidungspfade, die sich in diesen Familien etablieren, sind deshalb nicht nur für das Familiensystem, sondern auch für das Unternehmen und die darauf bezogenen Entscheidungen relevant.

Hinsichtlich der familienstrategischen Pfadabhängigkeit können wir mindestens drei Muster unterscheiden, die sich gleichermaßen als problematische Fallen für die Familie erweisen können: die Erfolgsfalle, die Misserfolgswalle und die Normalisierungswalle.

1. Die Erfolgsfalle

Die *Erfolgswalle* kann sich einstellen, wenn die Unternehmerfamilie bewährte und tradierte Strategien, die sich in der Vergangenheit als sinnvoll und passend, also als erfolgreich erwiesen haben, auch dann fortschreibt, wenn sich die familiären, unternehmerischen oder gesellschaftlichen Rahmenbedingungen verändern. So können sich in Unternehmerfamilien beispielsweise bestimmte Pfade hinsichtlich der Erbschaftsregeln etablieren, mit denen etwa eine Stammesorganisation fortgeschrieben wird,⁷ obwohl diese zu sich wiederholenden und sich verhärtenden Konflikten zwischen den Stämmen führen kann. Oder eine patriarchale Logik hat sich in der Führung des Unternehmens bzw. im Gesellschafterkreis tradiert,⁸ die der Unternehmerfamilie ein Ordnungsmuster einschreibt, das sich geschichtlich bewährt haben mag, aber unter gegenwärtigen Bedingungen unpassend geworden sein könnte.

2. Die Misserfolgswalle

Die *Misserfolgswalle* offenbart ein familienstrategisches Entscheidungsmuster, das sich eingestellt hat in Abgrenzung und Ausblendung konkreter Familienstrategien, die sich in der Vergangenheit als problematisch gezeigt haben, mit denen mithin ein Misserfolg verbunden wird. Auch hier könnte es sich wieder um Erbschaftsregeln oder um organisatorische Modelle in der Führung der Unternehmerfamilie handeln. Die Familie schließt aufgrund von Erfahrungen mit bestimmten Entscheidungen, die sich mit Blick auf die Familiengeschichte als problematisch zeigten, Möglichkeiten aus, obwohl diese unter aktuellen Bedingungen durchaus passend sein könnten.

3. Die Normalisierungswalle

Die *Normalisierungswalle* offenbart sich schließlich, wenn die Unternehmerfamilie ihre Besonderheiten ausblendet und sich lediglich als „ganz normale Familie“ sieht. Genau dann ist die Gefahr groß, dass die Familie nicht sieht, dass sie sich, anders als „normale“ Familien, organisieren muss, um ihrer Verantwortung als verwandtschaftlich geprägte Gruppe von Unternehmensmitgliedern gerecht zu werden. Unternehmerfamilien, die in die Normalisierungswalle tappen, überlassen die Entwicklung ihrer Familienstrategie der reinen Selbstorganisation. Diese Familien könnten mit der Frage konfrontiert und irritiert werden: „Was passiert, wenn nichts passiert?“⁹

IV. GRÜNDE FÜR EINE PFADABHÄNGIGKEIT

Da Unternehmerfamilien hinsichtlich ihrer privaten Seite auch ganz normale Familien sind, generieren sich freilich, wie in allen Familien, Strukturen und Muster von Verhaltenswiederholungen, die Pfadabhängigkeiten hervorrufen können. Die Schwierigkeit, die Pfade zu verlassen, geht zumeist mit psychosozialen Bedingungen einher, die Familien in der modernen Gesellschaft prägen. Mindestens vier psychosoziale Kontexte, die Pfadabhängigkeiten etablieren können bzw. die familiendynamische Muster generieren, lassen sich unterscheiden:

1. Bindungssystem

Erstens können wir die Familie als primäres Bindungssystem von Menschen verstehen. Neugeborene sind hinsichtlich der Befriedigung aller ihrer biologischen, psychischen und sozialen Bedürfnisse auf Bindungen mit Erwachsenen angewiesen,¹⁰ die diese Bedürfnisse sensibel wahrnehmen und befriedigen können. Die frühkindlichen Bindungserfahrungen prägen nicht nur soziale Beziehungen zwischen Kindern und ihren Eltern, sondern auch zentrale Hirnbereiche der Kinder, die sich um das dritte Lebensjahr abschließend entwickeln und den biologischen Kontext bilden für die psycho-emotionale Verarbeitung von Umwelterfahrungen.¹¹ Die Familie bildet damit einen sozialen Kontext, der deshalb so persönlichkeitsprägend ist, weil die in ihm erworbenen Bindungserfahrungen sogar spezielle Bereiche des menschlichen Hirns modellieren.

6 Hayek (1970), S. 209–229

7 Von Schlippe/Groth/Rüsen (2017), S. 161 ff.

8 Ebd., S. 196 ff.

9 Von Schlippe/Groth/Rüsen (2017), S. 46 ff.

10 Grundsätzlich Bowlby (1979)

11 Roth (2003)

2. Ganzheitliches Sozialsystem

Zweitens lässt sich die Familie verstehen als Sozialsystem, in dem etwas für die Moderne Untypisches geschieht, und zwar die Einbeziehung des Menschen mit all seinen diversen Persönlichkeitsaspekten.¹² Nirgendwo sonst werden Menschen mit der Erwartung konfrontiert, dass alles angesprochen werden kann, was sie als bio-psycho-soziale Wesen angeht und betrifft. Diese familiäre Integration, die sich abgrenzt von der Inklusion in Unternehmen und Organisationen¹³, führt dazu, dass die soziale Wirklichkeit der Familie das Denken, Fühlen und Handeln der Familienmitglieder in besonderer Weise rahmt und hinsichtlich des Möglichkeitssinns, der Kontingenz eingrenzt. Die Familie bildet für uns den Kontext, in dem wir lernen, was als „normal“ und was als „abweichend“ zu gelten hat.

3. Familiengewissen

Drittens prägen die Beziehungen, die für die Entstehung und Erhaltung unseres frühen Lebens ausschlaggebend waren, unser Gewissen, unsere innerpsychischen und mit Emotionen verbundenen Gebote und Verbote. Diesbezüglich können wir von der Etablierung eines Familiengewissens sprechen,¹⁴ das all unsere Handlungen und Verhaltensweisen mit bestätigenden Gefühlen belohnt, die die Zugehörigkeit zu unserer primären Familiengruppe bestärken und bekräftigen sowie alle Handlungen und Verhaltensweisen mit unangenehmen Emotionen sanktioniert, die die Zugehörigkeit zu unserer Familie gefährden und deren Mitglieder schaden könnten. Mit anderen Worten: „Gutes Gewissen“ ist die „Belohnung“ für Handlungen, die die Mitgliedschaft zu unserer primären Bezugsgruppe (insbesondere zur Familie) stärkt, während „schlechtes Gewissen“ die „Bestrafung“ für Handlungen ist, die für diese Mitgliedschaft problematisch sind.

4. Transgenerationale Muster

Und *viertens* etablieren sich in Familien transgenerationale Muster des Austauschs von Geben und Nehmen,¹⁵ die uns mit den Generationen unserer Eltern, Großeltern und Urgroßeltern sowie möglicherweise weiteren Generationen verbinden. Über diese Muster entstehen familiäre Verpflichtungen und Loyalitätsbindungen, die selten bewusst sind, in nicht sichtbarer Weise unser Denken, Fühlen und Handeln prägen können. So werden in Familien etwa bestimmte berufliche Karrierewege tradiert oder in Unternehmerfamilien Nachfolgeerwartungen an die jeweils nächsten Generationen weitergegeben.

Alle vier skizzierten psycho-sozialen Dynamiken generieren in Familien etwas, das als bindungsorientierte Selbstverständlichkeiten bezeichnet werden kann. Damit sind Pfade des Denkens, Fühlens und Handelns gemeint, die sich wie selbstverständlich herausbilden und den Rahmen für das bilden, was uns als möglich oder nicht möglich erscheint. Diese Pfade begrenzen unsere psycho-emotionale und psycho-soziale Komplexität sowie die Kontingenz unseres Lebens. Daher sind unsere individuellen Lebensläufe, unsere Biografien ein besonders passendes Beispiel für die existenzielle Pfadabhängigkeit, die sich im Kontext der Familie etabliert.¹⁶

V. WIEDERGEGWINN DES MÖGLICHKEITSSINNS IN DER FAMILIENSTRATEGIE

Unternehmerfamilien können es sich angesichts ihrer Verantwortung hinsichtlich ihres verwandtschaftlich geteilten Eigentums nicht leisten, die Etablierung einer familiendynamischen Pfadabhängigkeit deren Eigendynamik zu überlassen. Dies könnte nicht nur den Frieden der Familie gefährden, sondern destruktiv für das Fortbestehen des Familienunternehmens sein. Daher lautet die These, dass es in Unternehmerfamilien darauf ankommt, bindungsorientierte Selbstverständlichkeiten spätestens dann durch reflektierte Entscheidungen zu ersetzen, wenn es zu problematischen Familienpfaden kommt, die Konflikte heraufbeschwören oder zementieren. Mit anderen Worten: Die Unternehmerfamilie sollte die Organisation und Entwicklung ihrer Familienstrategie niemals dem Selbstlauf überlassen. Aber was kann sie tun?

Um bei problematischen Pfadabhängigkeiten, etwa hinsichtlich von Erbschaftsregeln oder bezüglich des Organisations- und Führungsmodells der Unternehmerfamilie weitere Möglichkeiten in Augenschein zu nehmen, sind die Kommunikation innerhalb der Familie, die Kommunikation mit anderen Unternehmerfamilien oder mit externen Beratern geeignete Strategien, um Komplexität und Kontingenz wieder einzublenden. Es geht also darum, die eigenen Selbstverständlichkeiten mit anderen, bekannten wie neuen Möglichkeiten zu konfrontieren, um Entscheidungen zu treffen, die passende Entwicklungen anregen, die wiederum den aktuellen Anforderungen innerhalb der Familie, des Unternehmens und aus der gesellschaftlichen Umwelt gerecht werden.

Geeignete Formate dafür sind beispielsweise in Eigenregie oder durch externe Berater moderierte Prozesse der Familienstrategieentwicklung. Eine Prozessstruktur, um die Familienstrategie zu gestalten, haben Arist von Schlippe, Torsten Groth und Tom Rösen (2017) als zwölfstufiges Verfahren konzipiert, in dem alle relevanten Fragen, die für die Organisation der Unternehmerfamilie zu klären und zu entscheiden sind, zur Sprache gebracht werden. Bei dieser Familienstrategieentwicklung ist zwar das Ergebnis, das schriftlich fixierte und von allen Mitgliedern der Unternehmerfamilie bestätigte Familienstatut bzw. die Familienverfassung, Ziel des Prozesses. Aber mindestens genauso wichtig wie die fertig vorliegende Verfassung ist der kommunikative Prozess selbst. Denn in diesem wird Kommunikation vollführt, werden die bindungsorientierten Selbstverständlichkeiten der Familie zur Disposition gestellt und mit anderen Möglichkeiten der Organisation der Unternehmerfamilie konfrontiert. So wird der Möglichkeitssinn wieder zugänglich, und es können reflektierte Entscheidungen getroffen werden bezüglich der Frage, wie sich die Familie in Zukunft organisieren will.

Dabei gelingt es bestenfalls, einen Weg zu beschreiten, der die vier Fragekomplexe des „Tetralemmas der Veränderung“¹⁷ berücksichtigt:

Erster Fragekomplex – die Tradition: Was hat sich in unserer bisherigen Familienstrategie bewährt, was zeigt sich als problematisch? Welche bindungsorientierten Selbstverständlichkeiten sollten wir bewahren, welche verändern oder gar verabschieden? »

12 Luhmann (1990)

13 Kleve (2004)

14 Weber (1997)

15 Boszormenyi-Nagy/Spark (1973)

16 Luhmann (2002)

17 Kleve (2011), S. 131–144

Zweiter Fragekomplex – das Innovative/Zukünftige: Wie stellen wir uns unsere Zukunft als Unternehmerfamilie vor? Was sind unsere Visionen? Welche neuen Formen der Organisation unserer Unternehmerfamilie wollen wir etablieren? Auf welchen neuen und innovativen Pfaden wollen wir zukünftig unsere gemeinsame Verantwortung als Unternehmenseigentümer realisieren?

Dritter Fragekomplex – die Tradition und das Innovative/Zukünftige verbinden: Wie können wir beides gewährleisten: die Tradition bewahren und uns für das Innovative und Zukünftige öffnen? Welche Organisationsformen und Kommunikationsstrukturen benötigen wir, damit wir die Tradition und die Innovation in angemessener Weise kombinieren können?

Vierter Fragekomplex – die relevanten Kontexte: An welchen Ereignissen und Entwicklungen können wir bezüglich des Unternehmens, der Familie, des Marktes und der gesellschaftlichen Umwelt erkennen, ob wir problematische Pfade beschreiten oder ob es uns gelingt, Bewährtes und Neues zu vereinen? Welche weiteren Kontexte sollten wir in welcher Form beobachten, um erkennen zu können, ob wir auf den richtigen Wegen gehen?

Die regelmäßige Kommunikation über diese Fragen hat nicht per se das Potential, problematische Pfade zu verhindern. Aber sie kann dabei helfen, eine Sensibilität in der Unternehmerfamilie zu entwickeln und zu pflegen, durch welche der Möglichkeitssinn wach gehalten wird, um die zu treffenden Entscheidungen durch die Komplexität der Gegenwart und Zukunft konstruktiv irritieren zu lassen. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

Boszormenyi-Nagy, I./Spark, G. (1973):

Unsichtbare Bindungen. Die Dynamik familiärer Systeme. Stuttgart: Klett-Cotta.

Bowlby, J. (1979):

Das Glück und die Trauer. Herstellung und Lösung affektiver Bindungen. Stuttgart: Klett-Cotta.

Ferrari, E. (2011):

Wege aus dem Dilemma. Das SySt-Tetralemma: Ein BEIDES finden. Aachen: Ferrari Media.

Foerster, H. v. (1988):

Aufbau und Abbau. In: Simon, F. B. (Hrsg.): Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie. Heidelberg: Springer, S. 19–33.

Foerster, H. v. (1999):

Sicht und Einsicht. Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag.

Hayek, F. A. (1970):

Die Irrtümer des Konstruktivismus und die Grundlagen legitimer Kritik gesellschaftlicher Gebilde. In: Vanberg, V. J. (Hrsg.): Hayek Lesebuch. Tübingen: UTB, S. 209–229.

Kleve, H. (2004):

Die intime Grenze funktionaler Partizipation. Ein Revisionsvorschlag zum systemtheoretischen Inklusions-/Exklusions-Konzept. In: Merten, R./Scherr, A. (Hrsg.): Inklusion und Exklusion in der Sozialen Arbeit. Wiesbaden: VS, S. 163–187.

Kleve, H. (2011):

Das Tetralemma der Veränderung – Vom trivialen zum nicht-trivialen Implementieren. In: Kleve, H.: Aufgestellte Unterschiede. Heidelberg: Carl-Auer, S. 131–144.

Luhmann, N. (1984):

Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Luhmann, N. (1991):

Probleme der Forschung in der Soziologie. In: Luhmann, N.: Universität als Milieu. Hrsg. von André Kieserling. Haux: Bielefeld (1992): S. 69–73.

Luhmann, N. (1990):

Sozialsystem Familie. In: Luhmann, N.: Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven. Wiesbaden: VS, S. 196–217.

Luhmann, N. (2002):

Das Erziehungssystem der Gesellschaft. Frankfurt/M.: Suhrkamp. Musil, R. (1930/42): Der Mann ohne Eigenschaften. Erstes und zweites Buch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Roth, G. (2003):

Aus Sicht des Gehirns. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Schlippe, A. v./ Groth, T./Rüsen, T. (2017):

Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen: Auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Schreyögg, G./Sydow, J./Koch, J. (2003):

Organisatorische Pfade – Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation? In: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung (13). Wiesbaden: Gabler, S. 257–294.

Simon, F. B. (1995):

Die andere Seite der „Gesundheit“. Ansätze einer systemischen Krankheits- und Therapietheorie. Heidelberg: Carl-Auer.

Treiber, T. (2016):

Pfade in die Krise: Der Einfluss des Faktors Familie auf die Genese und Dynamik strategischer Pfadabhängigkeit in Familienunternehmen. Dissertation. Universität Witten/Herdecke.

Watzlawick, P. et al. (1974):

Lösungen: Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. Bern: Huber.

Weber, G. (Hrsg.) (1997):

Zweierlei Glück. Die systemische Psychotherapie Bert Hellingers. Heidelberg: Carl-Auer.



Prof. Dr. Heiko Kleve, Jahrgang 1969, ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Privaten Universität Witten/Herdecke. In der Forschung und Lehre befasst er sich mit der soziologischen Systemtheorie, systemischen Beratungskonzepten und der Weiterentwicklung der Theorie der Unternehmerfamilie.

KEYWORDS

Familienstrategie • Pfadabhängigkeit • Systemtheorie • Unternehmerfamilien