

Psychologische Aspekte der Unternehmensnachfolge: Ambivalente Nachfolgesysteme



Prof. Dr. Arist v. Schlippe, Inhaber des Lehrstuhls „Führung und Dynamik von Familienunternehmen“ an der Universität Witten/Herdecke

Familienunternehmen sind ein besonderer Typ von Sozialsystemen.¹ Verschiedene Systeme (meist werden Familie, Unternehmen und Gesellschafterkreis unterschieden) mit sehr unterschiedlichen Logiken entwickeln sich gemeinsam und in enger Kopplung. Daher bringen alle Themen, die das eine System betreffen, automatisch auch das andere zum Schwingen. Wohl kein Thema ist dabei so kritisch wie das der Nachfolge.² Nach wie vor verlaufen viele Unternehmensnachfolgen negativ,³ misslungene Nachfolgen stehen mit Umsatzeinbrüchen in Zusammenhang und eine ganze Reihe von Krisen und Insolvenzen lassen sich auf scheiternde Nachfolgeprozesse zurückführen.⁴ Formal geht es um einen Prozess des Führungswechsels im Unternehmen, tatsächlich aber ist Nachfolge ein Thema, das oft schon Jahre, ja Jahrzehnte lang Familie und Gesellschafterkreis in kontinuierlicher Bewegung und Irritation hält. Zugleich zeigen Forschungen, dass bis heute vielfach keine expliziten Pläne für die Nachfolgeregelung vorliegen.⁵ Die Bedeutsamkeit auf der einen und das Fehlen von Planung auf der anderen Seite erstaunt, denn dies widerspricht allen Vorstellungen rein betriebswirtschaftlicher Rationalität. Offenbar helfen Standardregeln („10 Regeln der Nachfolge“) nicht, denn die eng verknüpften unternehmerischen und familiären Dynamiken setzen die Mitglieder der Familie offenbar unter besonderen Druck.

I. Psychologische Aspekte der Nachfolge

Die angesprochene komplexe Konstruktion bringt zahlreiche Paradoxien mit sich,⁶ die auch im Nachfolgeprozess die Beteiligten immer wieder vor unlösbare Aufgaben stellen. So

unterscheiden v. Schlippe et al.⁷ fünf Nachfolgephasen mit je spezifischen Paradoxien (s. Abb. 1, S. 172).

Die Paradoxien sind in der Tabelle stark verkürzt, die konkrete Ausprägung in einer konkreten Familie mag sehr unterschiedlich aussehen, doch gemeinsam ist, dass der Nachfolgeprozess die Beteiligten vielfach in Situationen bringen kann, aus denen sie keinen (einfachen) Ausweg finden. Zugleich ist das Thema stark emotional besetzt, geht es doch um die Zukunft des Unternehmens, um das Lebenswerk bzw. den eigenen Lebensentwurf. Damit ist eine psychologisch kritische „Mischung“ gegeben. Zum einen drängt die Situation nach Klärung: soll es eine familieninterne Nachfolge geben, wer soll es sein, welche Kriterien fordern

INHALT

- I. Psychologische Aspekte der Nachfolge
- II. Ambivalente Nachfolgesysteme
- III. Kollusion: Das unbewusste Zusammenspiel in der Ambivalenz
- IV. Die „DNA“ gelingender Nachfolge
- V. Die Entwicklungsaufgaben des Seniors
- VI. Die Entwicklungsaufgaben des Juniors
- VII. Die Entwicklungsaufgaben der Familie
- VIII. Fazit

Keywords

Kollusion; Lebensentwurf; Paradoxien; Unternehmensnachfolge

wir von ihm, wie gehen wir mit der möglichen Kränkung der Geschwister um usw.? Zum anderen sind all diese Fragen oft nicht einfach „lösbar“,

1 Wimmer, Domeyer, Oswald & Vater (2005), Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?

2 Handler, Succession in family business: a review of the research. *Family Business Review* 1994, 7(2), 133–157; Sharma, Chrisman & Chua, (2003). Succession planning as planned behavior: some empirical results. *Family Business Review* 16(1), 1–15 et al.; Brockhaus, 2004, Family business succession: suggestions for future research. *Family Business Review* 17(2), 165–177

3 Beckhard & Dyer, 1983, Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5–12

4 Rösen, (2009) Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen

5 Handler, Succession in family business: a review of the research. *Family Business Review* 1994, 7(2), 133–157

6 v. Schlippe, Paradoxien in Familienunternehmen. *Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen* 2011, 1(1), 8–13

7 v. Schlippe, Groth, Rösen, (2012). Paradoxien der Nachfolge in Familienunternehmen. *Konfliktodynamik* 2(3), im Druck

Phase	Zeitraum	Paradoxe Herausforderung
Erziehung zur Nachfolge	Alter des Juniors ca. 0-15 Jahre	„Finde deinen Weg! – Interessiere dich für das Unternehmen!“ In der Erziehung wird das Kind oft dahingehend beobachtet, ob es als potentieller Nachfolger in Frage kommt – zugleich wünschen die Eltern meist, dass es sich „frei“ entscheide
Unentschiedenheit über die Nachfolge	Alter des Juniors ca. 12-30 Jahre	„Wie kann ich wissen, was ich will, wenn ich doch wollen soll, was ich muss?“ Für den Junior stellt sich selbst die Frage, wie er/sie wissen kann, ob die Nachfolge „wirklich freiwillig“ angetreten werden kann, die sich doch das Umfeld von ihm wünscht (erschwerter Identitätsfindung).
Selektion des Nachfolgers	Alter des Juniors ca. 20-40 Jahre	„Sei gerecht in der Logik der Familie und in der des Unternehmens zugleich!“ Die Situation der Nachfolge spitzt sich unweigerlich auf eine Selektionsentscheidung zu. Zugleich verlangt die Logik der Familie, dass niemand ausgeschlossen wird.
Expliziter Verantwortungsübergang	Alter des Juniors ca. 25-55 Jahre (und mehr)	„Du kannst dich gern verwirklichen, aber bitte so, wie ich es möchte!“ oder: „Geh deinen eigenen Weg, und zugleich den besten für das Unternehmen – und das ist der, der bisher gegangen wurde...!“ In dieser Phase, in der oft zwei Generationen im Unternehmen aktiv sind, gibt es auch bei großem Wohlwollen eine paradoxe Spannung zwischen der älteren und der jüngeren „Organisationskultur“.
Neuorientierung in der post-aktiven Phase	Alter des Seniors 60 Jahre und älter	„Ich gehe, ohne zu gehen!“ Nicht selten wird der Weg gewählt, dass der Senior doch in irgendeiner Weise im Unternehmen bleibt, also den Abschied aus dem operativen Geschäft mit der Einnahme einer Aufsichts- oder Beratungsposition o.ä. verbindet.

Abb. 1: Mögliche Paradoxien in verschiedenen Phasen der Unternehmensnachfolge
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an v.Schlippe et al., 2012)

weil sie mit den o.a. Paradoxien eng verbunden sind.

Die Kombination aus starkem emotionalen Antrieb und dem Gefühl von Ratlosigkeit bringt eine psychologische Gefühlslage hervor, die zu den am schwierigsten zu bewältigenden Empfindungen gehört: Hilflosigkeit. Psychische Stabilität wird nach Antonovsky⁸ durch das sog. Kohärenzgefühl (Sense of Coherence) gewährleistet, also das Bewusstsein, dass ein Mensch sich selbst in Zusammenhängen erlebt, die er/sie als

- verstehbar,
- handhabbar und
- sinnvoll

begreift. Eine paradoxe, nur schwer durchschaubare und emotional aufgeladene Situation, in der man starke Hilflosigkeitsgefühle erlebt, ist also psychologisch hoch bedrohlich. Diese Konstellation ist zudem dem unternehmerischen Impetus, die Dinge kontrollieren zu können, auch unter Risikobedingungen entscheiden zu

können, diametral entgegengesetzt: „Sie können mich überall hinsetzen, wo die Konflikte im Hexenkessel kochen“, sagte ein Unternehmer mit 40 Jahren Führungs- und Konflikterfahrung im Interview, „aber wenn meine Tochter tränenaufgelöst vor mir steht, fällt mir nichts mehr ein, – und das, wo ich so viele Führungsprobleme gelöst habe“ – er hatte trotz großer Ambivalenz zugestimmt, dass die Tochter in die Nachfolge einstieg, obwohl er sie nicht für stark genug hielt, das Unternehmen letztlich allein führen zu können – seither befanden beide sich im Dauerclinch, aus dem sie keinen Ausweg fanden (s. Fallbeispiel unten).

Ein Weg, mit derartigen Emotionen umzugehen, besteht darin, sie zu vermeiden. Dies mag erklären, wie es kommt, dass Führungspersönlichkeiten, die schwierigste berufliche Situationen gemeistert haben, und über großen strategischen Weitblick verfügen, sich eine offene strategische Flanke wie die fehlende Planung der Nachfolge leisten. Das Problem bei Vermeidung ist, dass sich die Kon-

frontation mit der Nachfolge (wie mit dem eigenen Sterben), durch Vermeidung nicht lösen lässt. So besteht die Gefahr der Tabuisierung des Themas und des Aufschiebens der Entscheidung bis dies nicht mehr möglich ist. Glücklicherweise kommt es heute praktisch nicht mehr vor, dass erst mit der Testamentseröffnung die Familie dramatische „Überraschungen“ erlebt – dazu ist das Thema Nachfolge zu sehr ins öffentliche Bewusstsein gelangt, und auch Banken sehen heute viel genauer darauf, wie es um die Nachfolgeregelungen bestellt ist. Doch bleibt bis heute, so die Befundlage, das Thema schwierig und alle Beteiligten schieben es möglichst vor sich her.

II. Ambivalente Nachfolgesysteme

Im Folgenden soll anhand einer Fallstudie das Thema „Ambivalenz“ diskutiert werden. Ambivalenz ist sozusagen die psychologische Entsprechung zu Unentscheidbarkeit auf der Ebene der Organisation. Da

8 Antonovsky (1997), Salutogenese

wo die Entscheidung klar ist – ein/e Junior/in der/die qualifiziert und nachfolgebereit ist und ein/e Senior/in⁹, der/die für sich ein gutes Bild der Zeit nach dem operativen Geschäft entwickelt hat – ist eine gute Lösung greifbar, und wird ja in vielen Fällen auch realisiert. Doch wenn die Juniorseite für wenig qualifiziert gehalten wird, wenn das Ausstiegsszenario des Seniors nur mit Langeweile und Ödnis verbunden ist, – was dann? Dann kann es sein, dass beide Seiten in der Ambivalenz zwischen den Vorwürfen: „Du willst ja nur nicht loslassen!“ und „Du bist ja nicht kompetent!“ stecken, manchmal über Jahre. Und da die beiden selten allein sind, sind vielfach andere Familienmitglieder in diese „ambivalenten Nachfolgesysteme“ eingebunden. Die Folgen können dramatisch sein, denn neben der unklaren Führungssituation im Unternehmen leidet die Qualität der familiären Bindungen. Die Kultur des familiären Umgangs kann mehr oder weniger stark korrumpiert werden, liebevolle Gesten, mit denen sich Familienmitglieder sonst ihrer Verbundenheit versichern, werden weniger oder hören auf, der alltägliche Umgang ist von Gereiztheit und Aggressionsbereitschaft geprägt – Luhmann¹⁰ nennt das Konfliktsystem einen „Parasiten“, der dazu tendiert, die normale Kommunikation zu absorbieren, mit der Gefahr, dass immer mehr ungestörte Bereiche vom Konflikt angesteckt werden („Reichst du mir bitte mal das Salz?“ – „Hol's dir doch selbst!“). Wenn es dann irgendwann zu einer „Lösung“ kommt, ist diese nicht selten dramatisch: der Senior stirbt überraschend, der Junior geht abrupt, nachdem ein letzter Streit das Fass zum Überlaufen brachte – und Unternehmen und Familie können in Agonie verfallen.

Fallstudie

Es handelt sich um eine Unternehmensfamilie mit insgesamt sechs Personen: die Eltern sind um die 60, die Kinder zwischen 26 und 31 Jahre alt. Das vom Vater knapp 40 Jahre zuvor gegründete Unternehmen ist erfolgreich in einer spezifischen Marktnische unterwegs. Es erbringt zum Zeitpunkt der Krise ca. 65 Mio. € Jahresumsatz und hat 35 fest angestellte Mitarbeiter.

Der Erfolg hatte seinen Preis gehabt. Alle berichten übereinstimmend, dass die Familie unter der fehlenden Präsenz des Vaters gelitten habe, die Ehe der Eltern sei schon lange konfliktthaft, die Stimmung in der Familie angespannt. Ca. vier Jahre zuvor hatte sich die älteste Tochter nach vielen Gesprächen innerhalb der Familie entschieden, als Nachfolgerin in die Führung einzusteigen. Sie wurde offiziell neben dem Vater als „zweite Geschäftsführerin“ berufen und bearbeitet seitdem einige abgesteckte Aufgabenbereiche. Die Zusammenarbeit wird von beiden als katastrophal beschrieben. Während die Tochter sich beklagt, keinerlei Handlungsspielräume zu haben und ständig vom Vater auch vor dem Personal gerügt zu werden, moniert der Vater ihr Verhalten im Abteilungsleiterkreis: dort kommentiere sie seine Äußerungen immer wieder mit mimischen und gestischen Signalen der Verachtung (hochgezogene Augenbrauen, Stöhnen usw.), das rege ihn unheimlich auf. Er fühle sich nicht wertgeschätzt, nicht wahrgenommen, nicht verstanden. Ein weiteres Problem sieht die Tochter darin, dass er ihr zahlreiche Informationen vorenthalte, z.B. über die finanziellen Verflechtungen der Familie. Für den Vater ist dies alles „zu kompliziert“ für seine Tochter. Sie solle sich doch erst einmal einarbeiten, dann werde sich alles ergeben. „Einarbeiten?“, empört sich die Tochter, „ich bin seit vier Jahren im Unternehmen, falls dir das noch nicht aufgefallen ist!“ – „Ja, aber du bist

noch damit überfordert!“ – „Nein, ich sehe das ganz anders, du hältst mich von allen Führungsaufgaben fern, weil du einfach nicht loslassen kannst! So kann ich doch auch keine eigene Erfahrung sammeln!“

Erschwert wird der Konflikt dadurch, dass die Geschwister (die alle nicht im Unternehmen arbeiten wollten) und die Ehefrau sich in die Gespräche laut, heftig und sehr parteilich zugunsten der Tochter/Schwester einbringen. Je stärker der Vater angegriffen wird, umso starrer verhält er sich und zieht sich auf seine festen Positionen zurück, mit dem Ergebnis, dass die Familie und die Betroffenen im erstarrten Konflikt keinen Schritt weiterkommen. Der Kern des Konfliktes besteht in den Vorwürfen: „Du lässt nicht los!“ – „Du bist nicht kompetent!“ Im Laufe der Zeit haben sie die Form gefunden: „Ich kann hier keine Führungserfahrungen machen, weil du nicht lässt!“ – „Ich kann dir die Führung einfach nicht übergeben, weil du nicht kompetent genug bist!“ Der Vorwurf des einen gegen den anderen ist jeweils mit dem anderen Vorwurf als Begründung zirkulär verschmolzen. Es gibt keinen Ausweg, das Familiensystem hat sich ebenfalls darum herum festgefahren.

III. Kollusion: Das unbewusste Zusammenspiel in der Ambivalenz

Zum Verständnis dieses Konflikts soll hier auf ein psychologisches Konzept zurückgegriffen werden, das das unbewusste Zusammenspiel der Parteien im Konflikt thematisiert: Kollusion. Ursprünglich war der Begriff von Willi¹¹ benutzt worden, um konflikthafte Partnerschaften zu beschreiben. Die bewusste Seite eines Konflikts wird dabei durch eine unbewusste ergänzt, für die genau das beim Partner bekämpfte Verhalten erwünscht ist. Eigene Ängste vor Nähe brauchen beispielsweise nicht

9 Aus Gründen der einfacheren Schreibweise sind im Folgenden mit den Begriffen „Junior“ und „Senior“ immer beide Geschlechter gemeint.

10 Luhmann (1984), Soziale Systeme, Grundriss einer allgemeinen Theorie, S. 531 f.

11 Willi (1975), Die Zweierbeziehung

gefühlt zu werden, weil man einen kühlen und distanzierten Partner gewählt hat, den man stets für genau diesen Wesenszug angreifen kann, ohne Gefahr laufen zu müssen, dass man Erfolg hat. Kollusion ist also das unbewusste Zusammenspiel, bei dem man denjenigen, den man bekämpft, eigentlich genau so braucht, wie er/sie gerade ist.

In dem Fallbeispiel waren beide Seiten ambivalent: Der Vater war sehr mit dem von ihm geschaffenen Unternehmen verbunden, es war sein Lebensinhalt, er war sich ganz unabhängig vom Nachfolger überhaupt nicht sicher, ob er schon die Verantwortung abgeben wolle. Die Tochter ihrerseits wurde von Selbstzweifeln geplagt, ob sie für diese Tätigkeit eigentlich qualifiziert sein oder nicht. Sie war direkt nach ihrem Studium ins Unternehmen gegangen, auch weil dieser Schritt für sie mit dem Gefühl von Sicherheit verbunden war. Denn sie quälte sich mit dem heimlichen Gefühl, „eigentlich gar nichts Richtiges“ zu können.

Das Kollusionskonzept passt nun hier insofern auf die beiden Parteien, als die eigene unbewusste Seite der Ambivalenz ganz und gar dem anderen zugeschrieben wird: „Ich würde ja schon..., aber deinetwegen kann ich nicht...“ So werden die eigenen schmerzlichen Gefühle nicht direkt gespürt. Sie werden ganz und gar dem anderen zugeschrieben und in ihm bekämpft: es ist seine Sache, wenn er nur anders wäre, dann gäbe es gar kein Problem. Der Vater ist von seiner persönlichen Entwicklung her an einem Punkt, an dem ansteht, sich mit dem Schmerz des Abschieds und der Angst vor Leere und Machtverlust auseinanderzusetzen. Die Tochter steht wie jede Berufsanfänger/in vor der Aufgabe, Unsicherheit und Ängste auszuhalten, Fehler zu machen und zu lernen, ihre berufliche Position auszufüllen. Indem beide diese schmerzlichen Empfindungen jeweils beim Gegenüber „parken“, schreiben sie ihre Geschichte fort: die Tochter macht keine guten Führungs-

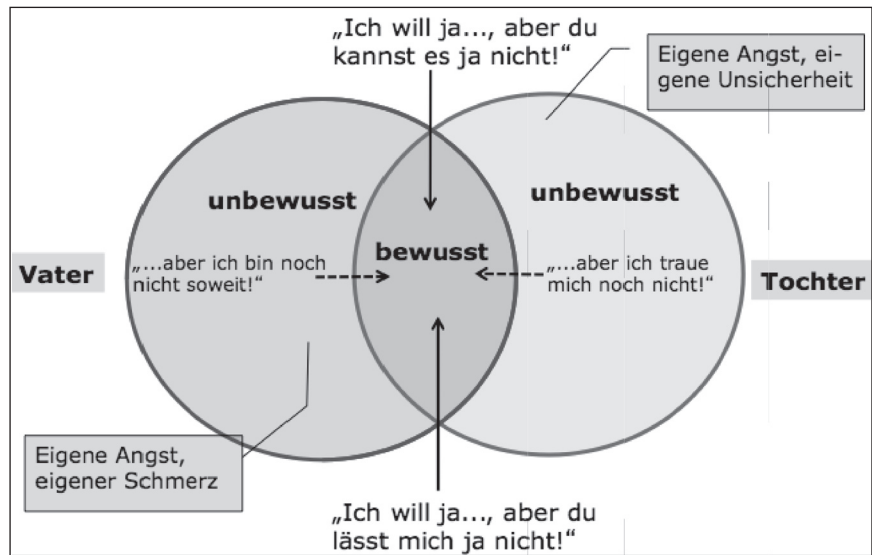


Abb. 2: Das unbewusste Zusammenspiel im Nachfolgekongflikt

erfahrungen, er erlebt immer wieder, dass er sich auf sie nicht verlassen kann. Der bewusste Dialog: „Ich will ja, aber deinetwegen geht es nicht!“ wird durch den unbewussten Dialog „Ich bin noch nicht soweit, wirklich ganz abzugeben!“ und „Ich traue mich noch nicht, wirklich ganz in die Führung zu gehen!“ gespiegelt (s. Abb. 2).

IV. Die „DNA“ gelingender Nachfolge

Wenn man als die Hauptaufgabe der Unternehmerfamilie ansieht, die *Entscheidungsfähigkeit* für das Unternehmen sicherzustellen, dann braucht es auf der persönlichen Ebene *Entschiedenheit*, um diese Funktion zu erfüllen. Wer über längere Zeit hinweg ambivalent ist, gefährdet die Entscheidungsfähigkeit des Unternehmens, – zumindest sofern die eigene Ambivalenz sich auf die Geschicke des Unternehmens bezieht. Entschiedenheit ist nicht immer einfach zu erreichen. Doch ist nicht zu empfehlen, dass man in einen gemeinsamen Entscheidungsprozess über die konkrete Gestaltung der Nachfolge eintritt, ehe man nicht die Rahmenbedingungen der eigenen Entschiedenheit geklärt hat. Dies bedarf einer sorgfältigen

Selbstklärung, die sich m.E. auf die folgenden vier Bereiche bezieht:

- Bereitschaft,
- Mut,
- Kompetenz,
- Vertrauen.

Ähnlich die wie DNA über nur vier Grundbausteine eine unglaubliche Vielfalt von Lebewesen auf der Erde zustande bringt, so können diese vier Schritte eine große Vielfalt von unterschiedlichen Formen und Möglichkeiten der Gestaltung der Nachfolge hervorbringen. Keine Nachfolge gleicht der anderen, doch sind für gelingende Nachfolge diese vier zu reflektierenden Aspekte so etwas wie die Ausgangsbedingung, von der aus dann die Betroffenen gemeinsam den Schritt ins Ungewisse wagen können, die konkrete Nachfolge gemeinsam zu gestalten.

In der Entwicklungspsychologie wird von zu leistenden Entwicklungsaufgaben gesprochen, die der (meist junge) Mensch in einem jeweiligen Lebensabschnitt zu leisten habe.¹² Das Herstellen von persönlicher Entschiedenheit wird hier als die spezifische Entwicklungsaufgabe für Senior und

¹² Schneewind, Familienpsychologie (3. überarbeitete und erweiterte Auflage 2010)

Junior und auch für die Familie verstanden.

V. Die Entwicklungsaufgaben des Seniors

Die persönliche Entschiedenheit des Seniors bezieht sich in einem ersten Schritt auf die Bereitschaft, die Verantwortung abzugeben. Dies ist eine Frage, die man sich nur allein beantworten kann. Je mehr „gute Ratgeber“ sich einmischen, desto schwieriger wird es, die Antwort zu finden. Die Frage nach der Bereitschaft zum Loslassen konfrontiert mit sehr existenziellen Themen, mit der Lust an Macht und Kontrolle – und dem Schmerz, genau diese abgeben zu müssen und damit mit der Endlichkeit des eigenen Lebens. Es empfiehlt sich, sich für die Antwort Zeit zu nehmen, eine Art Lebensbilanz für sich zu ziehen und zu prüfen, was man braucht, um die Bereitschaft für diesen Schritt zu entwickeln. Dies kann, muss aber nicht, das Bild eines erfüllten Alters mit neuen Leidenschaften bedeuten. Es kann an dieser Stelle auch zu einem neuen Blick auf die eheliche Partnerschaft kommen. Die Frage nach der erneuten Einschätzung der Erwartungen der Partner aneinander, wie sie in anderen Familien mit der „empty-nest“-Situation nach Auszug der erwachsenen Kinder erfolgt,¹³ kann sich hier verzögert nach dem Rückzug aus dem operativen Geschäft stellen – „Papa ante portas“...

Wenn die Frage nach der Bereitschaft beantwortet ist, stellt sich die Frage nach dem Mut, einen Schritt in etwas völlig Unbekanntes hinein zu tun. Sie konfrontiert mit Angst. Ein Unternehmen aufzubauen und zu führen, erfordert völlig andere Qualitäten als ein Unternehmen abzugeben.¹⁴

13 Schneewind, Familienpsychologie (3. überarbeitete und erweiterte Auflage 2010)

14 v. Schlippe, Psychologie der familieninternen Nachfolge von Familienunternehmen. In: Kirchdörfer, Lorz, Wiedemann, Kögel, Frohnmayr (Hg.) (2009), Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, S. 39–56

Unternehmer sind normalerweise ihr ganzes Leben mutig Risiken eingegangen, vor denen andere zurückgeschreckt sind, die Bewegungsrichtung war immer „vorwärts“, sie haben die Folgen ihrer Entscheidung selbst ausgehalten und getragen. Die Entscheidungskommunikation im Unternehmen ist geprägt vom Geist des Unternehmers, vor allem wenn es sich um den Gründer handelt – ihm wird auch genau diese Entscheidungskraft über Jahre hinweg von den Mitarbeitern zugeschrieben, der „Patriarch“ ist ja (auch) eine soziale Konstruktion.¹⁵ In der Nachfolge ist der Senior mit einer ganz unbekanntem und neuen Lage konfrontiert, es handelt sich um eine gänzlich andere Entscheidung als alle vorhergehenden: Damit wird ein Teil des „unternehmerischen Mindset“ in Frage gestellt.

Erst wenn die ersten beiden Fragen klar und persönlich beantwortet sind, stellt sich die Frage danach, wie die Kompetenz des Juniors eingeschätzt wird. Das ist eine sehr wichtige Frage, doch solange die eigene Ambivalenz nicht geklärt ist, ist die Kompetenz des Juniors ein „Joker“, der immer „gespielt“ werden kann. Denn der Junior kann gar nicht über die 40-jährige Erfahrungen mit schwierigen Unternehmenssituationen verfügen wie man selbst, also ist es ein Leichtes, immer wieder Punkte zu finden, die man selbst besser gemacht hätte: „Wie kann ich dir das Unternehmen anvertrauen, wenn du solche Fehler machst?“ Diese spezifische Selektivität der Wahrnehmung auf die Schwächen, nicht auf die Potentiale des Juniors, ermöglicht immer wieder den Rückzug bei ungeklärter Antwort auf die ersten beiden Fragen.

Und schließlich ist die letzte Frage, wenn die ersten drei positiv beantwortet sind, eine, die auf die Qualität der gelebten Beziehung zwischen Senior und Junior zielt: traut man sich

15 Groth & v. Schlippe (2008), Der Familienunternehmer zwischen Entscheidungslast und Entscheidungslust. In: Strick, S. (Hg.), Die Psyche des Patriarchen. FAZ-Buch, S. 35–45

selbst und dem anderen zu, einen guten gemeinsamen Weg zu gehen, der alles andere als konfliktfrei sein wird, aber der von wechselseitigem Vertrauen getragen ist? Diese vier Fragen für sich persönlich zu beantworten, ist die beste Grundlage für die eine Seite eines gelingenden Nachfolgeprozesses, die andere ist die des Juniors.

VI. Die Entwicklungsaufgaben des Juniors

Auch beim Junior geht es um Entschiedenheit. Die erste Frage ist die nach der Bereitschaft und dem Willen zur Übernahme der Verantwortung. Sie führt schnell an die Angst heran, dem Erwartungsdruck nicht gerecht werden zu können. Der Ausspruch eines Jungunternehmers vor der Übernahme: „Ich weiß nicht, ob ich es machen soll, wenn ich scheitere, ist es schlimmer, als wenn ich ein Kind überfahren würde!“ spricht Bände. Die erlebten Erwartungen sind oft überhoch, nicht selten auch höher als tatsächlich von der vorhergehenden Generation ausgesprochen. Von daher ist die Frage, ob man bereit ist, sich dieser Angst auszusetzen, die erste, die sich stellt, um zur eigenen Entschiedenheit zu kommen. Es kann auch hier einige Zeit dauern, sich dieser Frage zu stellen. Hier könnte ein in der therapeutischen Supervision entwickeltes Instrument, das „Auftragskarussell“,¹⁶ helfen, sich über die Erwartungen klarzuwerden, die an einen gerichtet sind: man versammelt symbolisch (auf einem Zettel) alle „Auftraggeber“, die man als bedeutsam erlebt, um sich herum (ergänzt um die eigenen „inneren“ Auftraggeber) und beschäftigt sich mit den von ihnen empfundenen Erwartungen.

Die Frage nach dem Mut, den Übergang zu gestalten, ist eine, die sich

16 v. Schlippe, Das Auftragskarussell als Instrument der Fallsupervision. In: Neumann-Wirsig, H. (Hg.), Supervisions-Tools. Bonn: ManagerSeminare, 2009, S. 226–233

dann eher auf die vor einem liegenden unternehmerischen Herausforderungen bezieht. Hier geht der Blick nicht mehr so sehr auf die Erwartungen des Umfeldes als vielmehr auf die Frage, ob und in welchem Ausmaß man in sich die unternehmerische Energie spürt, den Wunsch, selbst aktiv zu werden und zu gestalten – jenseits der zu erfüllenden Erwartungen anderer.

Und wieder sollte auch hier die Frage nach der eigenen Kompetenz sich an die ersten beiden Fragen anschließen. Die Selbsteinschätzung der Kompetenz ist natürlich eng an das eigene Selbstwertgefühl gekoppelt: „Halte ich mich für kompetent, den Anforderungen dieser Position zu genügen?“ Man kann hier für sich entscheiden, noch weitere Qualifikationen zu suchen, vorbereitende Schritte zu gehen, in einem anderen Unternehmen vorbereitend tätig zu werden u.ä. Wie auch immer, wenn man die Frage eindeutig bejahen kann, kann man sie ruhig und ohne die Suche, die Anerkennung vom anderen zu bekommen, in den Raum stellen. Das kann helfen, sich nicht im Spiel zwischen Vorwurf und Gegenvorwurf („Du willst ja nur nicht loslassen!“) zu verfangen. Wieder abschließend ist die Frage hoch bedeutsam, ob man sich mit dem Senior zutraut, einen guten Weg zu gestalten, also im Umgang mit dem anderen dauerhaft vertrauens- und respektvoll zu sein.

VII. Die Entwicklungsaufgaben der Familie

Natürlich ist die Beziehung zwischen Senior und Junior immer eingebettet in die Familie. Auch für die engsten Angehörigen stellen sich kritische Fragen, etwa, ob die Bereitschaft gegeben ist, die Verantwortung für das Unternehmen als Ganzes zu sehen, ohne die eigenen Partikularinteressen in den Vordergrund zu stellen, ob man ggf. den Mut hat, einen Schritt zurück zu treten, und einem Geschwister den Vortritt zu lassen und ob man sich,

auch wenn man nicht im Zentrum des Geschehens steht, mit Vertrauen darauf einlässt, einen Schritt in einen unbekanntem und ungewissen Prozess hinein zu machen, der auch die Kooperation der nicht operativ tätigen Familienmitglieder braucht, um dem Unternehmen zu einer optimalen Entscheidungsfähigkeit zu verhelfen.

VIII. Fazit

Ausgehend von der Spannung zwischen den Polen „Entscheidungsfähigkeit“ und „Ambivalenz“ wurde versucht, die Bedeutung nachzuzeichnen, die die persönliche Entscheidungsfähigkeit für die jeweiligen Akteure im Nachfolgeprozess haben kann. Die verschiedenen sehr persönlichen Fragen, die sich für die verschiedenen Personen jeweils unterschiedlich stellen, sollten jeweils individuell angeschaut und geklärt werden, ehe sich die Familie als Ganzes zur Klärung der expliziten Schritte zusammensetzt. Anderenfalls ist die Gefahr groß, dass eine ungeklärte Frage die anderen Themen irritiert. Dann können „Joker“-Argumente genutzt werden, um wesentliche persönliche Fragestellungen offen zu lassen – es liegt ja am anderen, solange der sich nicht anders verhält, kann man eben nichts machen. Doch man kann keinen anderen Menschen ändern als sich selbst – und das ist schon schwer genug! Also geht es vor allem darum, die Schritte in Richtung Klärung und Entschiedenheit zu gehen, die für einen selbst anstehen. Das ist zugleich die beste Vorbereitung auf Nachfolge, die man sich denken kann. Es geht um das Herstellen von Bewusstheit, um „Consciousness-Raising“.¹⁷ Damit wird es möglich, den anderen nicht als „den Gegner“ zu sehen, sondern als Partner im Lösen von Entwicklungsaufgaben, die sehr persönliche und zugleich auch gemeinsame Auf-

gaben sind – zum Wohl des Unternehmens.

Weiterführende Literaturhinweise

- Antonovsky, A. (1997). Salutogenese.
- Beckhard, R., Dyer, W. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5–12.
- Brockhaus, R. (2004). Family business succession: suggestions for future research. *Family Business Review* 17(2), 165–177
- Groth, T., Schlippe, A.v. (2008). Der Familienunternehmer zwischen Entscheidungslast und Entscheidungslust. In: Strick, S. (Hg.), *Die Psyche des Patriarchen*. FAZ-Buch, S. 35–45
- Handler, W. (1994). Succession in family business: a review of the research. *Family Business Review* 7(2), 133–157
- Harvey, M., Evans, R. E. (1994). Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review*, 7 (4), 331–348
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme, Grundriß einer allgemeinen Theorie*.
- Rüsen, T. (2009). Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen.
- Schlippe, A.v. (2009). Psychologie der familieninternen Nachfolge von Familienunternehmen. In: Kirchdörfer, R., Lorz, R., Wiedemann, A., Kögel, R., Frohn-mayer, Th. (Hg.), *Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft*, S. 39–56
- Schlippe, A.v. (2009). Das Auftragskarrussell als Instrument der Fallsupervision. In: Neumann-Wirsig, H. (Hg.), *Supervisions-Tools*. Bonn: ManagerSeminare, S. 226–233
- Schlippe, A.v. (2011). Paradoxien in Familienunternehmen. *Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen* 1(1), 8-13
- Schlippe, A.v., Groth, T., Rüsen, T. (2012). Paradoxien der Nachfolge in Familienunternehmen. *Konfliktdynamik* 2(3), im Druck
- Schneewind, K. (2010). *Familienpsychologie* (3. überarbeitete und erweiterte Auflage).
- Sharma, P., Chrisman, J. J. & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: some empirical results. *Family Business Review* 16(1), 1–15
- Willi, J. (1975). *Die Zweierbeziehung*.
- Wimmer, R., Domeyer, E., Oswald, M., & Vater, G. (2005). *Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?*

17 Harvey & Evans (1994). Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review*, 7 (4), 331–348