



# Aus der Forscherwerkstatt:

## *Postpatriarchale Phase.*

*In unserer Forschung zu Mehr-Generationen-Unternehmerfamilien wird deutlich, dass sich in vielen Familien derzeit ein grundlegender Umbruch vollzieht. Oftmals wurden diese Familien von Patriarchen geführt, selbst wenn die Familie über Generationen schon stark gewachsen war. Nun wird diese Form von Führung im Gefolge gesellschaftlicher Veränderungen zunehmend infrage gestellt. Die Familien steht vor der Herausforderung, neue Formen gemeinschaftlicher Familienführung zu finden. Wie können diese neuen, postpatriarchalen Führungsstrukturen aussehen?*

*Die Führungsform des „Patriarchen“ kann als ein soziales Muster angesehen werden. Eine patriarchale Führung stellt, so gesehen, ein „mentales Modell“ dar (private wealth 01/2012), das von allen Beteiligten geteilt wird.*

*Eine Familie, die nach Führung und Fremdbestimmung sucht, weist einer Person bestimmte Charaktereigenschaften zu, diese nimmt die Zuschreibung an – in einem wechselseitigen Prozess verstärken sich dann Führung und Geführtwerden, bis alle Beteiligten überzeugt sind, dass es ohne die Figur an der Spitze nicht geht.*

*Stichwortartig sind als Besonderheit dieses Musters hervorzuheben:*

*– Die Entscheidungslast wird auf eine Person übertragen, mit der Folge, dass relevante Wahrnehmungen und Auswahlfragen nur noch sehr bedingt in die Kommunikation des weiteren Gesellschafterkreises kommen.*

*– Die Unsicherheit, die automatisch mit weit reichenden Entscheidungen verbunden ist, wird durch eine Person aufgenommen und „ertragen“ – zur Erleichterung der anderen.*

*– Diese Übernahme von Unsicherheit funktioniert, solange dieser Person die Autorität zugeschrieben wird, für alle entscheiden zu können und zu dürfen.*

*Im Endergebnis kommt der Gesellschafterkreis also nicht mehr in die Situation, zwischen schwer entscheidbaren Alternativen wählen zu müssen. Er wird nur noch mit dem Ergebnis des patriarchalen Sondierungsprozesses konfrontiert. Und selbst falls das Ergebnis kritisiert wird, das Prinzip der Unsicherheitsabsorption durch den Patriarchen bleibt unhinterfragt.*

*Dieser Entlastungsaspekt ist der große Vorteil der patriarchalen Führung. Auch wenn die anderen Miteigentümer nicht*

*immer mit allem zufrieden sind, was entschieden wird, so bleibt die Verantwortung doch bei der einen Person.*

*In vielen Familien, die wir untersucht haben, kommt es aufgrund dieses Prinzips zu einer Verschiebung des Aufmerksamkeitsfokus. Die Frage ist nicht mehr primär: „Was wollen wir als Familie?“, sondern eher: „Können wir dem Patriarchen vertrauen beziehungsweise denken wir, dass er auch weiterhin in unserem Sinne entscheiden kann?“*

*Solange eine Familie dieses Vertrauen in die Einzelperson hat, funktioniert diese Form des Managements von Firma und Familie über viele Jahre sehr stabil.*

*Die besondere Verwundbarkeit dieses Führungsmusters zeigt sich jedoch in der Nachfolge. Da alles auf eine Person fokussiert war, geht ein Übergang in eine andere Form fast zwangsläufig mit starken persönlichen Kämpfen einher. Zuweilen sieht eine Unternehmerfamilie gar nur den Ausweg, den Patriarchen, der sie über Jahre geführt (und vielleicht auch reich gemacht) hat, als ganze Person zu diskreditieren, ansonsten bleibt es im Doppelsinn beim Alten.*

*Diese oft auch verletzenden Kämpfe gibt es eher nicht, wenn der Patriarch*



„weise“ genug ist, sich in einem oft über Jahre hinweg dauernden Prozess selbst „abzuschaffen“ – mit der paradox anmutenden, aber intelligenten Wirkung, dass alle anderen Gesellschafter sich ein letztes Mal auf den Patriarchen berufen können, um das Patriarchensystem zu wandeln.

Gelingt eine solche Selbstabschaffung nicht, zahlt die Familie in der postpatriarchalen Phase einen hohen Preis für die frühere Entlastung von Entscheidungen. Die Verantwortungsverschiebung auf den Patriarchen ging schließlich einher mit einer Kommunikationsverknappung und letztlich auch mit einem Prozess des „Entlernens“, wie mit schwierigen Entscheidungslagen umgegangen werden kann.

Im Umbruch fällt es dann entsprechend schwer, die Leerstelle des Patriarchen, die irgendwann nicht mehr zu vermeiden ist, zu füllen und die notwendigen Entscheidungen zu treffen. Wenn ein solcher Prozessmusterwechsel nicht vollzogen wird (und nicht zufällig ein neuer „Patriarch“ bereitsteht, der diesen Wandel noch für eine Generation aufschiebt), sitzt die Familie in der Falle. Die Versuche von Einzelnen, die Spit-

zenposition für sich zu reklamieren, bleiben ohne Erfolg.

In dieser Situation haben Unternehmerfamilien nur wenig Spielräume. Die Paradoxie der Patriarchennachfolge liegt darin, dass es kaum einen guten, leichten Anschluss gibt. Es bleibt nur die Hoffnung, dass Probleme, die von der nächsten Generation gemeinschaftlich gelöst werden müssen, eine Kooperation erzwingen. Mit der Zeit findet die Familie dann zu einer neuen Routine von Gemeinschaftsentscheidungen und geteilter Unsicherheitsabsorption: Ein neues mentales Modell trägt das Unternehmen.

In diesem Modell geht es familienstrategisch vor allem darum, kollektive Entscheidungsfähigkeit zu erlernen. An die Stelle von personalen, familiär geprägten Entscheidungsformen müssen Verfahren treten, die es allen Gesellschaftern ermöglichen, ihr Wissen in einen Entscheidungsprozess einzubringen. Doch die Entwicklung solcher postpatriarchaler Muster ist alles andere als einfach. Bis sich tragfähige Verfahren herausgebildet haben, besteht in der Familie ein erhebliches Konfliktpotenzial,

das den Kreis der Folgegeneration nach dem Patriarchen erheblich be-

lasten kann. Nicht zuletzt,

weil die Konfliktfähigkeit erst mühsam gelernt werden muss. Es ist tatsächlich manchmal eine Frage von „Leben und Tod“ des Unternehmens.

Ist diese Phase aber gut überwunden, hat die Familie es geschafft, von der Zurechnung von Konfliktursachen auf Personen („Alles nur Bernds Schuld!“) zu einer gemeinsam geteilten Verantwortung zu kommen, dann können robuste Regelungen entstehen, die die Konflikte dämpfen. Langsam verschiebt sich nun das Gerechtigkeitsempfinden, das lange an Personen und ihre Entscheidungen geknüpft war, in Richtung stärkerer Verfahrensgerechtigkeit. Im Idealfall werden dann intelligentere Entscheidungen zum Wohl des Unternehmens und damit langfristig auch zum Wohl der Unternehmerfamilie getroffen. ▣

Text: Torsten Groth, Dr. Tom Rösen, Professor Arist von Schlippe, Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU@Uni Witten-Herdecke)