Lizenziert für Arist von Schlippe am 31.01.2017 um 12:32 Uhr

ARIST VON SCHLIPPE | WITTEN/HERDECKE
SABINE KLEIN | VALLENDAR

Familienunternehmen – blinder Fleck der Familientherapie?

Übersicht: Die Dynamik einer Familie, die ein Unternehmen besitzt und führt, ist von eben diesem Unternehmen beeinflusst. Umgekehrt wird auch das Unternehmen von der Familie beeinflusst. Zunächst steigert ein Unternehmen »in der Familie« deren Komplexität. Auf der anderen Seite verändert die Familie das im Unternehmen verfügbare Kapital, und zwar in Bezug auf alle Kapitalarten. Stärker noch ist die Bedeutung des Unternehmens für die Familie, da in beiden andere und zum Teil sich widersprechende Kommunikations-, Ausgleichs- und Gerechtigkeitslogiken vorherrschen. Hierbei kann es zu einem exponentiellen Anstieg potenzieller Konflikte der aneinander gekoppelten Systeme kommen. Die Exponiertheit des gekoppelten Systems verlangt nach Komplexitätsmanagement und Führung sowie einer abgestimmten Familien- und Unternehmensstrategie. Der Königsweg hierbei liegt in Bewusstheit und Selbstreflexion aller Beteiligten.

Schlüsselwörter: Familienunternehmenssystem, Komplexität, Kapital, Logiken, Selbstreflexion

Vorbemerkung

Die im Titel dieses Beitrages ausgedrückte Vermutung, dass die Dynamik von Familien, in deren Hintergrund sich ein Unternehmen findet, von der systemischen Therapie bzw. Familientherapie bislang relativ wenig explizite Beachtung gefunden hat, ist keine »harte« empirische Aussage. Sie stützt sich auf »Indizien« – auf Gespräche mit FamilientherapeutInnen, Resonanzen auf Seminarausschreibungen, Sichtung des bislang recht überschaubaren familientherapeutischen Literaturbestandes zum Thema, der, wenn überhaupt, dann meist eher neueren Datums ist (z. B. Simon et al., 2005; Deissler, 2006; v. Schlippe et al., 2008). Dabei verdienen sowohl diese Unternehmensform als auch diese Familienform intensive Aufmerksamkeit.

- Familienunternehmen (FU), das sprichwörtliche »Rückgrat der deutschen Wirtschaft«, sind die am weitesten verbreitete Unternehmensform, und zwar nicht nur in Form kleinerer Handwerksbetriebe oder Bauernhöfe, sondern in allen möglichen Größenordnungen bis hin zum Konzern in Familienhand. Je nach Weite bzw. Enge der Definition, also ab welchem Grad der Beteiligung der Familie man von »Familienunternehmen« spricht,[1] können zwischen 70 % bis 95 % der Unternehmen in Deutschland als FU betrachtet werden, bei sehr enger Definition auch darunter (Klein, 2009). Das Institut für Mittelstandsfragen in Bonn rechnet 95,1 % aller Unternehmen dazu, die 41,5 % des Gesamtumsatzes der Wirtschaft erbringen und 57,3 % aller Beschäftigten auf sich vereinen (Haunschild et al., 2007). Man kann also davon ausgehen, dass über die Hälfte der Arbeitnehmer in Deutschland in einem FU beschäftigt sind. In vielen familientherapeutischen Sprechzimmern werden mithin Menschen sitzen, die unmittelbar oder mittelbar in ihrer Existenz von FU abhängen oder gar als Familienmitglieder von den Vorgängen in diesen Unternehmen direkt betroffen sind.

[1] Es ist hier nicht der Ort, die definitorischen Fragen in aller Breite zu erörtern. Im Allgemeinen wird »Family Involvement« vorausgesetzt, d. h., dass die Familie einen entscheidenden Einfluss auf die Geschicke des Unternehmens hat, entweder über Beteiligung an der Führung oder über Präsenz in Aufsichtsgremien (z. B. Wimmer, 2004). Für akademische Fragestellungen muss der Grad der Involvierung natürlich exakter bestimmt werden (s. hierzu Klein, 2009; Chua et al., 1999; in beiden Texten werden die definitorischen Probleme ausgiebig behandelt).

Lizenziert für Arist von Schlippe am 31.01.2017 um 12:32 Uhr

- Familienunternehmen weisen eine Reihe von Besonderheiten auf. Sie verfügen u. a. über eine lebendige Lernkultur, gelten als besonders mitarbeiterorientiert, als standortgebunden und an langfristiger Strategie mehr interessiert als am schnellen Gewinn: Sie denken in Generationen, nicht in Quartalen (Wimmer et al., 2005; v. Schlippe et al., 2008).
- Unternehmerfamilien sind eine besondere »Spezies« von Familie. Praktisch alle Vorgänge, die die Familie betreffen, sind durch das Unternehmen »gefärbt«, im »Guten wie im Bösen«. Die Familie kann sich am Unternehmen als Familie stärken und eine besondere Form von Zusammenhalt entwickeln (Pieper, 2007; Klett, 2007), sie kann aber auch unter der Last der Allgegenwart des Unternehmens im Familienleben leiden und in heftige Konflikte verwickelt sein (v. Schlippe & Kellermanns, 2008; v. Schlippe, 2009).
- Die Verbindung zwischen Unternehmen und Familie kann in einem Maße zu einer Belastung werden, dass sie zu einem »Risikofaktor« für die seelische Entwicklung der Familienmitglieder wird (Kaye, 1996; Simon, 2007).

Es ist daher für die Betroffenen, die Familienmitglieder in Unternehmerfamilien, ebenso wie für diejenigen, die ihnen helfend zur Seite stehen, unabdingbar, die Bedeutung, die ein Unternehmen für die Familie hat, zu verstehen. Der vorliegende Beitrag geht daher genau dieser Frage nach und soll so mithelfen, mögliche »blinde Flecken« zu tilgen.

Stichwort Komplexität

Das Unternehmen bedeutet für die Familie eine enorme Komplexitätssteigerung, und umgekehrt gilt das Gleiche. Miteinander verbundene Systeme geben Irritationen schnell aneinander weiter, das heißt Veränderungen in einem System affizieren zwangsläufig auch das andere, was man besonders im Fall von Krisen sehen kann: Unternehmenskrisen sind immer auch Familienkrisen – und umgekehrt (Rüsen & v. Schlippe, 2007).

Es gibt eine Reihe von Versuchen, die Verbindungen der Systeme im Kontext »Familienunternehmen« begrifflich und konzeptionell zu fassen (Übersicht s. z. B. Pieper & Klein, 2007). Auf den ersten Blick liegt hier besonders die Verbindung der beiden Systeme Familie und Unternehmen nahe. Sie sind sicher die zentralen Systeme, aus deren Verbindung sich zahlreiche Konfliktmöglichkeiten ergeben. Daher wurden in der frühen Literatur vor allem diese beiden ins Zentrum gestellt (z. B. Kepner, 1983). Tagiuri & Davis (1996) richten mit »Ownership« den Blick auf ein drittes bedeutsames Sozialsystem mit eigener Logik, wobei ihre Arbeit die unterschiedlichen Rollen in den verschiedenen Systemen beschreibt. Gersick et al. (1997) greifen dieses Modell auf und fügen mit der Zeitdimension eine dynamische Perspektive hinzu: Im Entwicklungsverlauf ergeben sich in den Systemen jeweils ganz unterschiedliche mögliche Konflikte. Habbershon et al. (2003) listen ebenfalls drei Systeme auf, allerdings sind es andere: »Family Unit«, »Business Entity« und »Individual Members«.

> *Familie und Unternehmen sind die zentralen Systeme, aus deren Verbindung sich zahlreiche Konfliktmöglichkeiten ergeben*

Wimmer et al. (2005), Simon et al. (2005) und v. Schlippe et al. (2008) gehen zwar auch von dem Modell der drei Systeme aus, Familie, Unternehmen und Gesellschafterkreis, betrachten diese jedoch im Sinne der Theorie sozialer Systeme (Luhmann, 1984) als *Kommunikationssysteme*, die einerseits in der Art, wie sie Sinn verarbeiten, voneinander abgegrenzt sind, sich anderseits aber aufs Engste durchdringen, schon von außen etwa erkennbar an der häufigen »Überlagerung von Familien- und Betriebsterritorium«, vor allem in kleineren Familienbetrieben (Breuer, 2008). Die drei Systeme kann man in der Sprache dieser Theorie als »strukturell gekoppelt« ansehen. Sie interagieren in ihrem Lebenszyklus kontinuierlich, nutzen einander zum Strukturaufbau und stellen wechselseitig füreinander Komplexität bereit. Dies führt im Zeitverlauf zu einer nachhaltigen gegenseitigen »Prägung« (Wimmer et. al., 2005, S. 7): Die Unternehmenskommunikation wird »familienähnlicher« und die familiäre Kommunikation »unternehmensähnlicher«. Damit kommt eine charakteristische Koevolution zustande, die auf der einen Seite die Besonderheit des Familienunternehmens als »Unternehmen« (d. h. als Organisation) und auf der anderen Seite die Besonderheiten einer Unternehmerfamilie als »Familie« hervorbringt. Da es sich um Sozialsysteme völlig unterschiedlichen Typs handelt (Simon, 1999), ergeben sich hier eine Reihe von Dilemmata (vgl. Abs. unten, Familienbezogene Perspektive).

Von vier Systemen gehen Pieper & Klein (2007) aus. Sie rekurrieren dabei auf einen Systembegriff, der in der Systemtheorie Millers (1978) wurzelt, nach der verschiedene Ebenen von Systemen als ineinander verschachtelt zu betrachten sind – Umgebung, Organisation und Individuum. So teilen sie die Organisationsebene in vier Subsysteme auf: Neben das »Familiensystem« und das System »Unternehmen« stellen sie das »Eigentumssystem« und das »Führungssystem«. Diese Systeme bestehen aus den Individuen, die Teil

Lizenziert für Arist von Schlippe am 31.01.2017 um 12:32 Uhr

verschiedener Subsysteme sind. Zugleich ist die Organisation eingebettet in die Umgebung, das »Environmental System«.

Die verschiedenen systemischen Konzeptualisierungen sind schwer zu vergleichen, da sie von sehr unterschiedlichen Systembegriffen[2] und unterschiedlichen Systemtheorien ausgehen und sich auch die Perspektiven der Disziplinen unterscheiden. Bislang sind Familienunternehmen als Forschungsgegenstand eher unterrepräsentiert. Im Fokus betriebswirtschaftlicher Forschung und Theoriebildung galten sie lange als »überholt« und wurden nur selten als Unternehmensform in ihrer Besonderheit untersucht (z. B. Klein, 2009; Pieper & Klein, 2007), von der Familienpsychologie bzw. -soziologie sind sie bislang kaum wahrgenommen worden (Simon et al., 2005). Im Folgenden werden aus den Perspektiven der beiden Disziplinen einige Facetten dargestellt, die einen Eindruck von der Komplexität der Auseinandersetzung geben können.

> *Bislang sind Familienunternehmen als Forschungsgegenstand eher unterrepräsentiert*

[2] Je nachdem beispielsweise, ob *Personen* oder *Kommunikationen* als Elemente des Systems gesehen werden, unterscheiden sich die Konzepte. Aus Sicht der Theorie sozialer Systeme ist es nicht möglich, Familie, Unternehmen und Individuum in einem Modell auf gleicher Ebene zu sehen, wie dies Habbershon et al. (2003) tun, wenn sie soziale und psychische Systeme als ineinander verschränkt und Personen als die Elemente des Systems betrachten. Im Sinne Luhmanns (1984) stehen sich dagegen psychologische und soziale Systeme als Umwelten gegenüber, zwar gekoppelt, doch sind sie nicht in einem Modell nebeneinander zu fassen.

Unternehmensbezogene Perspektive

Hier wird die Beziehung zwischen Familie und Unternehmen unter der Fragestellung betrachtet, inwieweit die Familie für das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil bzw. -nachteil darstellt. Die Rolle, die die Familie in der Führung des Unternehmens spielt, in der Erarbeitung der Unternehmensstrategie, im Umgang mit Finanzfragen usw., wird kritisch untersucht und dabei der Frage nachgegangen, ob sie einen positiven Beitrag zur Wertschöpfung leistet oder nicht.

Der Einfluss der Familie auf das Unternehmen

Der Einfluss der Familie auf die Strategie, auf das operative Geschehen insgesamt und damit auf Erfolg/Misserfolg des Unternehmens ist schwer zu bestimmen. Eine Möglichkeit, ihn zu messen, besteht darin, den Einfluss kontinuierlich auf einer Skala zwischen 0 % und 100 % messbar zu machen (Klein, 2009; Astrachan et al., 2002; Klein et al., 2005). Mit ihrer sogenannten F-PEC-Skala stellen Astrachan, Klein & Smyrnios (2002) ein Konzept vor, Familieneinfluss mittels Macht (power), Erfahrung (experience) und Unternehmenskultur (culture) zu erfassen.

Die »Power-Dimension« dieses Einflusses bezieht sich auf die Frage, durch welche Machtpositionen die Familie ihren Einfluss geltend machen kann. Sie kann z. B. direkt in der Führung tätig sein, indem etwa die Geschäftsführung mit Managern aus der Familie ganz oder zum Teil besetzt ist. Oder sie kann (auch wieder mehr oder weniger stark) in Aufsichtsgremien vertreten sein und so außerhalb des operativen Alltagsgeschäftes, das dann von Familienfremden übernommen wird, die Geschicke des Unternehmens bestimmen. Und schließlich spielt der Grad, in dem die Familie mit Anteilen am Unternehmen beteiligt ist, eine Rolle, also ob das Unternehmen ganz in Familienhand ist, teilweise oder ob die Familie nur Minderheitseigner ist.

- Die »Experience-Dimension« betrachtet die Frage, über wie viele Generationen die Familie schon mit dem Unternehmen verbunden ist. Hieraus resultiert zum einen das Wissen, das Familienmitglieder in Führungspositionen einbringen, zum anderen ein Generationen übergreifendes Wissen der Familie: In der ersten Generation werden oft entscheidende Weichen gestellt, die manchmal erst Generationen später ihre Funktionalität/Dysfunktionalität zeigen (Siefer, 1996). Angesichts der großen Bedeutung, die etwa die Nachfolgeregelung in Familienunternehmen hat (z. B. Lansberg, 1988), sind Fragen wie die, in welcher Generation das Unternehmen steht, wie viel Erfahrung die Familie mit den Aufgaben und Themen hat, die mit dem Generationenübergang verbunden sind, in der wievielten Generation das Unternehmen von der Familie geführt wird usw., zentral. Als Erfahrungswissen muss auch das Problemlösungswissen gelten, das dadurch, dass es bei den Familienmitgliedern beheimatet ist, schnell aktualisierbar ist und daher der Organisation rasch zur Verfügung steht.
- Die »Culture-Dimension« beschreibt das Maß, in dem sich die Werte der Familie mit denen des Unternehmens decken. Ein Familienunternehmen ist u. a. dadurch gekennzeichnet, dass die Familie ihre spezifischen Werte ins Unternehmen einbringt (Klein, 1991). Damit kann die Familie die Kultur der ganzen Organisation entscheidend prägen (Beispiel: Die Familie eines großen Chemiekonzerns entscheidet, dass die fremdgeführte Firma sich niemals direkt oder indirekt an der Entwicklung von Kampfstoffen beteiligt. Diese Entscheidung bindet

Lizenziert für Arist von Schlippe am 31.01.2017 um 12:32 Uhr

das Management, selbst wenn sich eine gute »Business-opportunity« bieten würde). Das erfordert natürlich ein hohes Engagement der Familie in dem und eine klare Identifikation mit dem Unternehmen.

Die F-PEC Skala wird vielfach genutzt, um den Familieneinfluss auf ein Unternehmen einzuschätzen. Der F-PEC Wert eines Unternehmens wird darüber hinaus auch häufig dazu herangezogen, Familien- von Nicht-Familienunternehmen abzugrenzen.

Familiness

Als Familiness wird das spezifische Bündel an Ressourcen und Fähigkeiten beschrieben, das die Unternehmensfamilie für das Familienunternehmen bereitstellt bzw. das – in negativer Form – die Entwicklung des Unternehmens behindert (Habbershon & Williams, 1999; Habbershon et al., 2003; Mühlebach, 2004; Pearson et al., 2008). Gemeint sind dabei spezifische Formen von »Kapital«, die hier in einem umfassenderen Sinne zu verstehen sind als nur finanziell, nämlich:

- *Physisches Kapital*, also Immobilien und Standortvorteile sowie verfügbare Technologien und technische Anlagen in Familienbesitz. Traditionelle Standorte ermöglichen dem Familienunternehmen zudem evtl. eine besondere regionale Vormachtstellung in ihrer Stammregion.
- *Humankapital*, bei dem es zum einen um erworbene und oft über Generationen weitergegebene Kenntnisse, Qualifikationen und Fähigkeiten geht, zum anderen – und in positiver Form – um ein oft hohes persönliches Engagement der Familienmitglieder (gemeinsame Vision), insbesondere in Krisenzeiten, ohne dass sofort ein Gegenwert dafür erwartet wird. Nicht zufällig sind Familienunternehmen oft in hochspezialisierten Nischen tätig, wo sie nicht selten Marktführerschaft beanspruchen können.
- *Soziales Kapital*, wie z. B. Netzwerkressourcen und insbesondere die Reputation und sozialen Beziehungen der Unternehmerfamilie sowie alle Formen der Beziehungsgestaltung zu Geschäftspartnern, die auch über Generationen weitergegeben werden. Dadurch, dass Familie und Unternehmen kaum zu trennen sind, bildet sich ein komplexes interaktives Beziehungsnetzwerk (Pearson et al., 2008). Auch die Familiengeschichte selbst ist eine schlicht nicht imitierbare Ressource. Hierzu zählen aber auch besonders vertrauensvolle Beziehungsformen, gemeinsam geteilte Codes, Sprache und Geschichten, die in der positiven Form eine schnelle und reibungslose Koordination ermöglichen.
- *Finanzielles Kapital*, also langfristig investiertes Kapital mit begrenzter Gewinnerwartung (sog. »patient capital«) oder gar die Bereitschaft, aus dem Privatvermögen Mittel in das Unternehmen zuzuschießen. Hinzu kommt – als ambivalente Ressource – das Interesse der Familie an finanzieller Unabhängigkeit.
- *Organisationales Kapital*, d. h. Organisationsstrukturen und Ablaufprozesse sowie eine besondere Form der Unternehmenskultur. Diese ist gerade in Familienunternehmen stark von der Familie, oft auch von der Persönlichkeit des Gründers geprägt, was sich z. B. darin zeigt, dass nicht die Gewinnmaximierung an erster Stelle steht.

Entscheidend und empirisch nach wie vor ungeklärt (Sharma, 2008) ist die Frage, wie es gelingt, dass das Unternehmen kontinuierlich auf die Ressourcen der Familie zugreifen kann, um sie zu nutzen. Die Kombination der verschiedenen Ressourcen kann (und sollte) zu familienunternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteilen führen (Klein, 2007). Eine wichtige Aufgabe für das Management von Familienunternehmen besteht darin, die Potenziale der Familiness zu identifizieren, systematisch zu nutzen und nach Wegen zu suchen, wie diese in der Zukunft aufrechterhalten, intensiviert oder – im negativen Fall – kompensiert werden können.

Familienbezogene Perspektive: Bedeutung des Unternehmens für die Familie

Die eher familienpsychologische Perspektive ist, wie gesagt, wissenschaftlich bislang wesentlich weniger erforscht. Dabei ist gerade sie für die Frage, inwieweit FU-Familien in Krisen durch familientherapeutische Expertise geholfen werden könnte, von besonderer Bedeutung.

Familienunternehmen als soziale Systeme sind durch eine ganz besondere Art von Komplexität gekennzeichnet. Wenn man Komplexität versteht als die Zahl und Qualität interner Verknüpfungen, dann ist die Antwort eines Systems auf einen Impuls umso weniger vorhersagbar, je vielfältiger diese internen Verknüpfungen sind. Wenn man gegen einen Stein tritt, ist leicht berechenbar, was passiert (sofern man Gewicht, Kraft des Trittes usw. kennt). Derselbe Tritt gegen einen Hund jedoch führt nicht zu einer gleichartigen Vorhersehbarkeit, denn seine Reaktion ist weniger durch die Parameter des Trittes bestimmt als vielmehr durch die interne Verarbeitung des Ereignisses (Bateson, 1981). Bedingungen »starker Kausalität« gelten in solchen Zusammenhängen nicht, die Antwort des Systems ist für den jeweiligen Moment nicht voll vorhersagbar. Dies gilt für jedes System, das sich auf eine eigene Geschichte bezieht, das aus ihr lernen kann – also für jedes lebende und jedes soziale System.

Lizenziert für Arist von Schlippe am 31.01.2017 um 12:32 Uhr

Dort, wo Familie, Unternehmen, Gesellschafterkreis in ihrem wechselseitigen Funktionieren eng aneinander gekoppelt sind, sie als Sozialsysteme jedoch unterschiedlichen Logiken folgen (Simon, 1999), steigt die Komplexität und damit die Unvorhersehbarkeit exponentiell an. Die am Familienunternehmen beteiligten Personen sind herausgefordert, kontinuierlich die Balance zwischen drei parallelen und sich zeitweise überschneidenden Kommunikationsmustern herzustellen, d. h. mehr oder weniger eindeutig in den jeweiligen Kontexten »Familie«, »Unternehmen« und »Eigentümerschaft« zu kommunizieren. Aufgelöst werden kann dieses Dilemma durch eine Integration der einzelnen Logiken in eine »Familien-Unternehmens-Logik«, die die Widersprüche auf einem höheren Abstraktionsniveau auflöst. Nur wenigen Unternehmer-Familien gelingt dies, in den meisten Fällen ist von nebeneinander existierenden, sich widersprechenden Logiken auszugehen.[3]

Die vielfach beschriebenen Rollenkonflikte in Familienunternehmen lassen sich durch die Konzeptualisierung des Begriffs »Person« in der Systemtheorie veranschaulichen: Als Teil eines Systems tritt ein Mensch als »Person« auf. Dieser Begriff bezeichnet das Bündel von Verhaltenserwartungen, das eine »Rolle« ausmacht, Luhmann spricht hier auch von »Erwartungskollagen« (1984, S. 178). Eine »Person« wird auf diese Weise zu einer »Kommunikationsadresse« im System (Luhmann, 1995). Ein Mitglied im Familienunternehmen muss nun oft zwei, manchmal drei unterschiedliche »Personen« gleichzeitig verkörpern (etwa »Sohn«, »Gesellschafter« und »Geschäftsführer«). Aus der subjektiven Sicht heraus erlebt es sich selbst natürlich konsistent als einzelnen Menschen – doch wird hier oft eine Zerrissenheit erlebt, die in dem Gefühl beschrieben wird: »Wie ich es auch mache, ich mache es verkehrt!«

Von pragmatischen Paradoxien wird gesprochen, wenn eine Person sich im Kontext ihres Bezugssystems zwei unvereinbaren Verhaltensaufforderungen gegenübersieht. Dadurch, dass man als Person Mitglied in mindestens zwei Sozialsystemen ist, die in ihren unterschiedlichen Logiken Unterschiedliches erwarten, dass man aber zugleich als Mensch nur einer ist, ergeben sich Situationen, die durch paradoxe Handlungsaufforderungen beschreibbar sind, wie: »Sei gleichzeitig Unternehmensmitglied und Familienmitglied!« oder »Sei gleichzeitig gerecht in der Logik des Unternehmens und in der Logik der Familie!« (v. Schlippe, 2007; Simon et al., 2005 beschreiben weitere Paradoxien). Wie sehr sich die Logiken unterscheiden und wie facettenreich sich die Paradoxien gestalten können, zeigt Tabelle 1 anhand ausgewählter Themen.

> *Wie ich es auch mache, ich mache es verkehrt!*

Kommunikationslogiken

Die Vermischung von »Familienkommunikation« und »Unternehmenskommunikation« wird immer wieder beschrieben (v. Schlippe & Groth, 2006; v. Schlippe, 2009).

Anschaulich illustriert dies das Beispiel einer Unternehmensnachfolgerin, die berichtet, wie ihr Vater ihr in der Aufsichtsratssitzung die Brille reicht mit den Worten: »Mach mal eben sauber!« Unvermittelt »bricht« Familienkommunikation in die Unternehmenskommunikation ein. Auch der offizielle Rahmen bietet keine Garantie für eine saubere Trennung der Kommunikationen. Der Rahmen »Aufsichtsratssitzung« markiert den Kontext der Kommunikation genauso wenig eindeutig, wie etwa der Rahmen »Sonntagsfrühstück« in der Unternehmensfamilie nicht ausschließen kann, dass heftig über die Firma diskutiert wird.

Es ist sinnvoll, sich hier vor Augen zu führen, dass die Funktionen von Kommunikation in der Familie und im Unternehmen völlig unterschiedlich sind:

- Die Familie als an Bindung orientiertes System nutzt Kommunikation vorwiegend dazu, dass die Mitglieder sich wechselseitig ihre Verbundenheit bestätigen. Vom ersten Lebensmoment an, so zeigt die Säuglingsforschung, sind Kinder aktiv dabei, Bindungsangebote zu machen – und auf solche Angebote ihrerseits aktiv einzugehen (Grossmann & Grossmann, 2008). Das »affektive Tuning« innerhalb der Familie, also das Muster, wie sich Eltern und Kinder wechselseitig aufeinander einstimmen, ist nicht nur in der Säuglingszeit bedeutsam, sondern bildet den kontinuierlichen Boden, auf dem sich die Familienbeziehungen reproduzieren und den Beteiligten ein Gefühl von Sicherheit, Stabilität und Ordnung vermitteln (Stern, 2006). Der Inhaltsaspekt steht dabei nicht im Vordergrund, vielmehr ver-*sichern* die Familienmitglieder einander, dass ihre Beziehung, dass »die Welt« in Ordnung ist (Kriz, 1997).[4]
- Im Gegensatz dazu ist Kommunikation im Unternehmen vor allem in

[3] Gallo et al. (2009) beschreiben und analysieren langlebige Familienunternehmen, die einer einzigen, integrierten Logik folgen. Es würde im Rahmen der vorliegenden Arbeit zu weit führen, hierauf näher einzugehen. Für Interessierte seien neben Gallo et al. vor allem die Arbeiten der Institutional Theory genannt (siehe u.a. Greenwood et al., 2008).

[4] Dass in unglücklichen Familien gerade ständig darum gerungen wird, wie man nun zueinander steht, zeigt die Schattenseite der Bindungskommunikation. Denn wenn die Beziehungsmuster durch kontinuierliche Entwertung und Ablehnung der Beziehungsdefinitionen gekennzeichnet sind, führt dies zu existenzieller Verunsicherung.

Lizenziert für Arist von Schlippe am 31.01.2017 um 12:32 Uhr

ihrer Funktion als Entscheidungskommunikation zu sehen, ja, man kann sagen, Organisationen bestehen aus Entscheidungen (Luhmann, 2000). Natürlich gibt es auch im Unternehmen beziehungsorientierte Kommunikation (»Chef, Sie haben mich schon dreimal in der Besprechung ignoriert, haben Sie was gegen mich?«), doch ist den Beteiligten immer klar, dass dies dann »persönlich« gemeint ist, nichts direkt mit dem Unternehmen zu tun hat und daher auch leicht abgelehnt werden kann (»Das hat hier nichts zu suchen, ich erwarte von Ihnen, dass Sie Ihre Arbeit ordentlich machen!«).

Dadurch, dass sich nun Bindungs- und Entscheidungskommunikation im Unternehmen kontinuierlich überschneiden, die Kontexte selten klar getrennt sind, kommt es zu Irritationen, die den Charakter von Paradoxien annehmen können. Das, was im Lichte der Familien-Logik richtig erscheint, kann aus der Perspektive der Unternehmens-Logik falsch sein. Ein Vater beispielsweise kann als Unternehmer das »Richtige« tun (etwa den Sohn, den er für nicht

Typus → / Thema ↓	System »Familie« In Anlehnung an die Definition der modernen Kernfamilie*	System »Unternehmen«**	System »Gesellschafter«
Zugang:	Geburt, Heirat, Adoption	Eintritt, Einstellung	Gründung, Kauf, Erbe/Schenkung
Ausgang:	Prinzipiell nicht möglich	Prinzipiell jederzeit, je nach Vertrag	Prinzipiell möglich, durch Verkauf, Schenkung, Vererben, Bankrott
Kommunikation:	Bindungskommunikation	Entscheidungskommunikation	Geld als generalisiertes Kommunikationsmedium, (Machtkommunikation)
Kommunikationswege:	Wenig formalisiert, mündlich, wenig hierarchisiert	Formalisiert, schriftlich, hierarchisiert	Formalisiert, schriftlich
Entscheidung:	Viel Verhandlungsspielraum, eher über Einigung	Wenig Verhandlungsspielraum, eher expertendominierte Entscheidung (oder hierarchisch)	Mehrheitsbeschlüsse
Wichtig ist:	Die einzelne Person (nicht austauschbar)	Funktion, Kompetenz (Person ist prinzipiell austauschbar)	Höhe der Anteile, Macht, Funktion
»Währung«:	Liebe, Bindung, Treue, Loyalität, Überleben	Arbeitskraft, Engagement, Kompetenz	Anteile, Langfristigkeit der Anteile, Dividende, Reputation
Ausgleich:	Anerkennung, Wertschätzung, Zugehörigkeit (Heimat) Langfristig (ggf. Jahrzehnte)	Geld, Gehalt Kurzfristig (»zum 31.«) , ggf. mittelfristig: Karriereoptionen	Regelmäßige Ausschüttung; Wertsteigerung
Gerechtigkeitskriterien:	Gleichheit: Alle bekommen das Gleiche oder alternativ: Jeder bekommt, was er braucht »Ergebnisgerechtigkeit«	Ungleichheit: Position und Gehalt nach Leistung, Fähigkeit, Einsatz und Position im Netzwerk unterschiedlich »Startgerechtigkeit«	A) Gleichheit auf Ebene der Information B) Gewicht der Stimme: je nach Anteilen »Anteilsgerechtigkeit«

* Die zunehmende Auflösung der Kernfamilie und die Veränderungen der damit verbundenen Erwartungen (Beck & Beck-Gernsheim, 1990, S. 186 ff.) werden hier bewusst ausgeklammert.
** Thommen & Achleitner, 2009

Tab. 1: Unterschiedliche Systemlogiken in den Sozialsystemen »Familie«, »Unternehmen«, »Gesellschafter« (eigene Quelle, in Anlehnung an v. Schlippe, 2009, S. 18)

Lizenziert für Arist von Schlippe am 31.01.2017 um 12:32 Uhr

qualifiziert hält, aus dem Unternehmen fernhalten) und zugleich in der Familie eine tief greifende, manchmal nicht wiedergutzumachende Verletzung erzeugen, da er gemäß der Familienlogik doch verpflichtet wäre, die ihm Nahestehenden immer an die erste Stelle zu setzen. Eine Entscheidungskommunikation wird so als Bindungskommunikation verstanden (»Ich werde abgelehnt!«) und entsprechend heftig beantwortet.

Die Versuche, der Paradoxie vorschnell durch rasche Entscheidungen zu entkommen, erweisen sich oft als Bumerang, der die Probleme eher noch verschärft.

Beispiel: Ein Unternehmer schickt seinem Sohn, etwa 19 Jahre alt, einen eingeschriebenen Brief, in dem er ihn ultimativ und unter Angabe eines Termins auffordert, sich von seiner Freundin zu trennen, anderenfalls habe er damit zu rechnen, enterbt zu werden. Man kann sich vorstellen, was der Vater zu lösen versucht. Er macht sich als Vater und Unternehmer zugleich Sorgen um seinen Sohn und das Unternehmen. Das Spannungsfeld, in dem sich Vater und Sohn hier bewegen, hat jedoch den Charakter einer »Beziehungsfalle«. Die Art und Weise, wie der Vater versucht, diese aufzulösen, vertieft sie nur noch. Denn wäre ein Sohn, der ein »guter Sohn« wäre, indem er der Forderung seines Vaters nachkäme, ein guter zukünftiger Unternehmensführer? Und wenn er sich weigerte – wie es übrigens in der Realität auch geschah –, würde er zwar Kraftpotenzial und Stärke beweisen, wie sie ein guter Unternehmer braucht, es käme aber zu einer Eskalation zwischen Vater und Sohn (vgl. v. Schlippe, 2007).

Die zentrale Aufgabe sieht die Familie in der Sorge um das Unternehmen, d. h. es tritt etwas »Drittes«, etwas Familienfremdes, in die Familie ein, das mit der Zeit zum konstitutiven Merkmal des familialen Zusammenhalts werden kann (Wimmer et al., 2005). Damit bekommt das Familienleben (und die Partnerschaft) zum einen auf besondere Weise eine positive, gemeinsame Richtung und einen Lebenssinn vermittelt, doch kann dieses Dritte auch enorm viel Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Die familiäre Kommunikation ist oft vollständig davon besetzt, die Kommunikation über familiäre Themen steht dazu in Dauerkonkurrenz. Eine derartige »Verknappung der Kommunikation« über spezifische Familienthemen bedeutet in der Regel eine erhebliche Disziplinierung der Familie und verlangt emotionale Verzichtsleistungen aller Familienmitglieder. Folgeschäden davon können die Familienbeziehungen über Generationen hinweg bestimmen. Eine der fatalen Folgen ist es, dass vielfach die üblichen und ganz normalen Familienkonflikte (zwischen den Partnern, zwischen den Geschwistern, zwischen den Eltern und Kindern etc.) nicht ihren gebührenden Raum im Alltagsleben finden, also Lernfelder für das Austragen von Konflikten nicht ausgeschöpft werden können – eine möglicherweise verhängnisvolle Dynamik.

> *Das, was im Lichte der einen Logik richtig erscheint, kann aus der Perspektive der anderen Logik falsch sein*

»Währung« und Ausgleichslogiken der drei Systeme

In den drei Systemen werden sehr unterschiedliche Themen »gehandelt« (Simon, 1998). In der Familie ist, wie bereits ausgeführt, vor allem »Bindung« das Thema. Loyalität, Treue, Zueinanderstehen und der Beitrag zum Überleben der Gemeinschaft sind die »Währung«, über die man in der Familie »im Plus« oder »im Minus« steht, durch die also die »Kontenführung« abgeglichen wird (»Dass er das macht, nach allem, was wir für ihn getan haben!«). Manchmal werden die Konten von »Vermächtnis und Verdienst« über lange Zeit, gar über Generationen hinweg geführt (Siefer, 1996; Stierlin, 2005). Die Verrechnungskurse in der Familie sind dabei nicht in erster Linie »monetär«. Ein Ausgleich erfolgt über Wertschätzung und Anerkennung.

Wenn bei der Dissertationsfeier die Tochter eine kleine Rede hält und sich bei der Mutter bedankt, dass sie so viele Jahre als Alleinerziehende geschuftet habe, um ihr diesen Schritt zu ermöglichen, fließen die Tränen – es wird nicht der Moment sein, an dem die Mutter einen Zettel hervorzieht und sagt: »Gut, dass du das erwähnst, ich habe mal zusammengerechnet, was du mir schuldest!« – Nein, mit der Anerkennung wird dies als ausgeglichen empfunden.

Im Unternehmen stellt dagegen die Arbeitskraft, zusammengesetzt aus Kompetenz und Einsatz, die »Währung« dar. Sie wird eingebracht mit mehr oder weniger großem Engagement und wird abgegolten durch das Gehalt: zum 31. Die Organisation ist damit »quitt«, das Verhältnis ist ausgeglichen, darüber hinausgehende Ansprüche gibt es nicht – von Karriereoptionen bei entsprechendem Einsatz abgesehen. Das Eigentümersystem funktioniert wiederum völlig anders. Hier sind der Besitz und die Größenordnung der Unternehmensanteile die »Währung«, die eingebracht und durch Dividendenzahlungen und Reputation ausgeglichen wird.

Auch hier birgt die Vermischung der Systemlogiken Konfliktpotenzial, wenn eine eingebrachte »Währung« auf der einen Ebene mit einer Ausgleichslogik der anderen beantwortet wird.

Zwei Brüder liegen in heftigem Streit um das Unternehmen. Beide halten 50 % der Anteile, der eine ist operativ tätig, der andere nur Teilhaber, doch er fordert nun, nach vielen Jahren, stärkere Mitspracherechte. Als ihm der Bruder sagt: »Sei doch froh, ich habe in den letzten 25 Jahren den Wert der Firma verzehnfacht, du hast davon doch immer über die Dividenden profitiert!«, antwortet der andere: »Na, dafür

Lizenziert für Arist von Schlippe am 31.01.2017 um 12:32 Uhr

hast du ja schließlich dein Gehalt gekriegt!« Diese Aussage verletzt den operativ Tätigen sehr, hat er doch das Gefühl, es auch für den Bruder, v. a. aber in der Loyalität zum Gründervater getan zu haben.

Gerechtigkeitslogiken

Eng mit dem vorhergehenden Punkt verbunden ist die Frage danach, was als gerecht in den jeweiligen Systemen erlebt wird. Gerechtigkeit ist eine existenzielle Grundkategorie (Stierlin, 2005), die entscheidend dafür ist, wie die Menschen in ihrem jeweiligen Bezugssystem sich fühlen. Die Theorie sozialer Vergleichsprozesse (Festinger et al., 1954) verdeutlicht, dass Menschen sich stets in ihrem jeweiligen sozialen Bezugsfeld mit anderen vergleichen: Nicht die abstrakte Höhe etwa eines Erbteils ist da bedeutsam, sondern ob man selbst *mehr* oder *weniger* als der andere bekommen hat. Dies ist es, was das Selbstwertgefühl bestimmt, und dafür steht, ob man eine Lösung als gerecht oder als ungerecht erlebt.

Hier können sich nun die unterschiedlichen Logiken der Systeme wirklich fatal auswirken: Die Familienlogik erfordert »Ergebnisgleichheit«, d. h. jedes Familienmitglied sollte in der Regel das Gleiche bekommen, die gleichen Möglichkeiten haben oder auch das bekommen, was er oder sie benötigen. Weihnachtsgeschenke werden meist so ausgesucht, dass die Geschwister bei der Betrachtung des benachbarten Gabentisches das Gefühl von Fairness haben. Unterschiede werden nur mit plausiblen Begründungen akzeptiert (»Weil er mit seiner Lernbehinderung mehr Schwierigkeiten im Leben haben wird, bekommt er jetzt etwas mehr!«).

Die Unternehmenslogik von Gerechtigkeit dagegen legt den Schwerpunkt auf Chancengleichheit am Start. Jeder bekommt die Möglichkeit, die Position des Verkaufsleiters zu erreichen. Am Start wird Wert auf eine faire Ausgangsposition gelegt. Aber sobald das Rennen läuft, geht es darum, wer am schnellsten ist, am effizientesten, am nachhaltigsten. Ein Unternehmen kann es sich nicht leisten, deutlich Schwächere in Positionen zu befördern, für die Qualifiziertere zur Verfügung stehen. Die Entlohnung in dieser Logik folgt der Ungleichheit im Ergebnis: Der, der am meisten für das Unternehmen erwirtschaftet, ist am wertvollsten und erhält folgerichtig mehr als die anderen (ausführlich zum Thema »Organizational justice« siehe Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001; Colquitt, Noe & Jackson, 2002).

Die Eigentümerlogik von Gerechtigkeit folgt wiederum ganz anderen Grundlinien. Hier geht es nicht um die Person als Individuum, sondern um die Person als den juristischen Ort, an dem Eigentumsrechte *(property rights)* gebündelt werden. Der Anspruch des einzelnen Eigentümers bemisst sich nach der Höhe der von ihm vertretenen *property rights*. Gerecht ist, was das Verhältnis der *property rights* zwischen verschiedenen Eigentümern adäquat widerspiegelt.

Da man als Person immer *gleichzeitig* z. B. Eigner/Geschäftsführer/Vorstand *und* Vater bzw. Mutter ist, wird die Spannung zwischen den Polen »familiär gerecht vs. unternehmerisch richtig vs. Eigner-orientiert fair« oft sehr hautnah erlebt. Da es keine einfache Lösung gibt, besteht ein möglicher »kollektiver Schutzmechanismus« darin, diese Themen zu meiden (Wimmer, 2008). Doch zieht sich das Thema »Gerechtigkeit« durch viele Bereiche im Familienunternehmen, auch externe Mitarbeiter beobachten sehr genau, wie sie in Bezug auf die Familie »dastehen« (Barnett & Kellermann, 2006). Innerhalb der Familie wird spätestens bei der Nachfolgefrage die Paradoxie offenbar und kommen die widersprüchlichen Logiken auf den Punkt: Wird im Sinne des Unternehmens derjenige, der am qualifiziertesten ist, an die Spitze gestellt – oder folgt man der Logik der Familie und beteiligt alle Geschwister gleichermaßen? Wird also nach der Strategie »Family first« oder »Business first« ge-

Familienunternehmen verstehen
V&R

»Dieses Fachbuch ist für alle uneingeschränkt empfehlenswert, für die das Thema Familienunternehmen ein Gesprächsthema war, ist oder sein wird.« *Organisationsentwicklung*

2008. 296 Seiten mit 19 Abb. und 5 Tab., gebunden
€ 39,90 D
ISBN 978-3-525-49135-5

Was Generationswechsel in Familienunternehmen, Adoptionen und Organtransplantationen gemeinsam haben.

2009. 386 Seiten mit 18 Abb. und 2 Tab., kartoniert € 39,90 D
ISBN 978-3-525-40324-2

Im April 2010 erscheint:

Alberto Gimeno / Gemma Baulenas / Joan Coma-Cros
Modelle von Familienunternehmen
Praktische Lösungen für die Unternehmerfamilie

Mit einem Vorwort von Arist von Schlippe. Ca. 200 Seiten mit einigen Abb., kartoniert ca. € 34,90 D
ISBN 978-3-525-40322-8

Mit diesem Kompass werden Familienunternehmen auf Erfolgskurs gebracht!

Vandenhoeck & Ruprecht
37070 Göttingen, Psychologie info@v-r.de www.v-r.de

Lizenziert für Arist von Schlippe am 31.01.2017 um 12:32 Uhr

handelt – oder werden kreative und oft komplizierte Wege zwischen »Entweder – Oder« gefunden? Für externe Führungskräfte ist oft die Frage, ob und wann man als Nicht-Familienmitglied an die »Glasdecke« stößt, an der es nur noch für die Familie »weiter nach oben« geht.

Konflikte

Die beschriebenen Themen zeigen, in welche Paradoxien die Personen in Unternehmensfamilien geraten können. Die Konfliktdynamiken in Familienunternehmensfamilien stehen mithin im Zeichen einer ausgesprochen komplizierten Balance. Es spricht für diese Familien, dass es ihnen offenbar vielfach gelingt, diese Konstellationen intuitiv gut zu handhaben (sonst wäre diese Unternehmensform nicht so erfolgreich). Die von Liebe und Vertrauen getragenen Familienbeziehungen machen es oft möglich, dass die Betroffenen die problematischen Situationen und Spannungen im gegenseitigen Einvernehmen regeln und klären. Doch erhöhen die Komplexität und die potenziellen »Nitroglyzerinfläschchen« (v. Schlippe, 2009), die die Paradoxien für die Personen bereithalten, die Wahrscheinlichkeit für Konflikte. Wenn Konflikte aufbrechen, dann sind sie in der Regel auch sehr tief greifend (Gordon & Nicholson, 2008), da die beschriebenen Themen sehr identitätsnah sind und die Gefühle verletzter Loyalität, verletzter Liebe zu den heftigsten gehören, die Menschen empfinden können. Zudem erschwert die beschriebene Komplexität die Lösungssuche. Es fällt den Beteiligten im Regelfall schwer wahrzunehmen, wie sehr sie selbst – und das Gegenüber ebenso – in die Komplexität der sich überschneidenden Systeme eingebunden und damit überfordert sind. Die Fähigkeit, sich selbst in dieser Komplexität von außen zu beobachten, erfordert viel Abstraktionsvermögen, denn die eigenen Wahrnehmungsorgane legen in Konflikten eine verkürzende Sichtweise nahe: *Der andere* wird als Auslöser der Probleme gesehen, was sich ausdrücken mag in Aussagen wie: »Der Alte kann einfach nicht loslassen!« oder: »Der Junior ist unfähig!«

Im Zusammenspiel mit sozialpsychologisch gesetzmäßigen Konfliktabläufen sind so Eskalationen vorprogrammiert. Beispielsweise treten in Konflikten regelmäßig Attributionsfehler auf, bei denen das eigene Verhalten als gerechtfertigt beschrieben wird (»Ich musste mich einfach wehren!«), wohingegen das des anderen als Ausdruck seiner negativen Qualitäten geframed wird (»Er hat sein wahres Gesicht gezeigt!«). Kein Wunder, dass Konflikte dann in »Familienkriege« (Gordon & Nicholson, 2008) ausarten können, die in hohen Eskalationsstufen vernichtend sein können. Schon beinahe sprichwörtlich schreibt Hennerkes (2004, S. 58): »Der größte Wertvernichter in Familienunternehmen ist der Streit.«[5] Eine Lehre aus der Geschichte: Ein Reich kann einen inkompetenten Nachfolger überleben (vor allem mit gutem »Personal«), aber keinen Erbfolgekrieg.

Exponiertheit der Familie

Unternehmensfamilien stehen zugleich unter einer besonderen Form von Beobachtung, nicht nur seitens der Belegschaft. Das macht es nicht leicht, mit Abweichungen, »Peinlichkeiten«, internen Konflikten und Beziehungskrisen gut umzugehen. Das familiale Selbstkonzept, »Vorbild« zu sein, kann es nahelegen, Konflikte, wenn sie entstanden sind, eher zu leugnen, als aktiv anzugehen. Damit geht ein erheblicher Druck auf die einzelnen Familienmitglieder einher, sich ihrerseits erwartungskonform zu verhalten und Differenzen zu leugnen. So kann es zu einer Art von »Konsensfiktion« (Hahn, 1983) kommen, die es Familien erschwert, ihre im Lebenszyklus unvermeidlich auftretenden Rollenveränderungen und Reifungskrisen angemessen zu bewältigen: »Die Folgen dieses natürlich unbewusst organisierten ›Deckel-Draufhaltens‹ können für einzelne Mitglieder der Familie ziemlich weitreichend sein: von verzögerter Persönlichkeitsentwicklung, verminderter Lebenstüchtigkeit bis hin zu schweren chronischen psychischen und/oder körperlichen Erkrankungen« (Wimmer, 2008, S. 113; vgl. auch Kaye, 1996; Simon, 2007).

Familienstrategische Überlegungen

»Like alcoholic beverages, family business isn't poisonous if taken in moderation« (Kaye, 1996, S. 364)

Die gesteigerte Komplexität, mit der beide, Familie und Unternehmen, zu tun haben, erfordert einen entsprechend bewussten Umgang. In vielen Fällen funktioniert das nötige »Komplexitätsmanagement« über Generationen hinweg (intuitiv) sehr gut bzw. gleichen die Loyalität, der Überlebenswille und auch die Leidensbereitschaft der Unternehmerfamilien die Spannungen aus. Zunehmend wächst das Bewusstsein für die Bedeutung einer aktiven und präventiven Strategie, die die möglichen Konflikte und Probleme möglichst früh vorwegnimmt und z. B. durch juristische Instrumentarien und Überlegungen entschärft (Fabis, 2007). Dies kann ein kompetent besetzter Beirat sein (Kormann, 2008), dem genug Vertrauen entgegengebracht wird, sodass er helfen kann, blinde Flecken wahrzunehmen und kritische Fragen zu entscheiden (z. B. Nachfolge, vgl. Kets de Vries et al., 2007). Aufseiten der Familie kann dies z. B. die Einrichtung regelmäßiger Familienkonferenzen be-

[5] Es kann hier nicht der Ort sein, die vielfältigen Konflikte herauszuarbeiten. Wir verweisen hierfür auf Harvey & Evans, 1994; Gordon & Nicholson, 2008; v. Schlippe & Kellermanns, 2007; v. Schlippe, 2009.

Lizenziert für Arist von Schlippe am 31.01.2017 um 12:32 Uhr

deuten, in denen es möglich ist, familieninterne Differenzen auf konstruktive Weise zu bereinigen (Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2005). Wenn man den Risiken erfolgreich vorbeugen will, »so führt an einer besonderen Wachsamkeit gegenüber den in diesen Typus üblicherweise eingebauten Selbstimmunisierungsmechanismen kein Weg vorbei« (Wimmer, 2008, S. 114).

Die Verbindung von Familie und Unternehmen erfordert von der Führung, Familien- und Unternehmensstrategie parallel im Blick zu haben (Carlock & Ward, 2001; vgl. auch Rüsen & v. Schlippe, 2007). Eine mögliche Familienstrategie (z. B. Baus, 2003) sollte das Ziel haben, die Familienmitglieder zusammenzuhalten, v. a. wenn die Familie größer zu werden beginnt. Es geht darum, dass sich die Mitglieder über Eckpunkte verständigen, die ihnen helfen, ihre Identifikation mit dem Unternehmen zu bewahren. Hierzu können etwa gemeinsame Regeln entwickelt werden, wie potenzielle Konfliktpunkte zu handhaben sind, welche Voraussetzungen ein familieninterner Unternehmensnachfolger erfüllen sollte, unter welchen Bedingungen eine familienfremde Geschäftsführung einbestellt werden kann, ob ein Beirat eingerichtet werden soll und mit welchen Kompetenzen er zu versehen sei usw. Daneben sollten in der Familienstrategie zentrale Fragen festgelegt werden, die die Familie als Ganzes betreffen, wie etwa gemeinsam verbindliche Werte (z. B. in einer Familiencharta).

Der Königsweg zur Lösung der durch vielfältige Paradoxien geprägten Situation, in der sich die Mitglieder in Familienunternehmensfamilien befinden, besteht darin, Bewusstheit herzustellen und damit schrittweise Möglichkeiten der Selbstreflexion der Unternehmensfamilie aufzubauen. Harvey und Evans (1994) sprechen in dem Zusammenhang von »Consciousness raising«. Es kann hier nie um Standardlösungen oder Tipps gehen, sondern darum, dass sich alle Beteiligten in der Unternehmensfamilie darüber klar werden, dass sie einen besonderen Familientypus verkörpern. Die enge Verbindung der drei Systeme Familie, Unternehmen und Eigentum führt zu einer Form von Komplexität, die nur durch Bewusstheit angemessen gehandhabt werden kann. Bewusstheit impliziert Kommunikation und damit die Bereitschaft, sich auf das Gegenüber und seine Perspektive einzulassen und sie zu verstehen. Insbesondere gilt dies für den Dialog zwischen den Generationen: »Creating a genuine cross-generational dialogue is crucial as it provides the basis for negotiating the succession planning processes« (Lansberg, 1988, S. 6). Erst wenn es gelingt, in Konflikten im anderen nicht mehr den Gegner zu sehen, sondern ihn als Kooperationspartner in der Handhabung einer eigentlich »unmöglichen Situation« anzuerkennen, kann es gelingen, gemeinsam und solidarisch die anstehenden Fragen auf eine Weise zu lösen, wie sie für die besondere Konstellation »Familienunternehmen« angemessen ist. Doch die besten »Strategien« und die ausgeklügeltsten Vertragsklauseln können nicht darüber hinwegtäuschen, dass unser soziales Leben nicht »planbar« ist und nicht alle Unwägbarkeiten, die sich in familiären Konflikten ergeben, schnell und elegant »balanciert« werden können. Familie ist und bleibt ein kompliziertes und oft genug fragiles Gebilde. Dies gilt jenseits aller Steuerungsversuche auch – und vielleicht noch mehr – für das Familienunternehmen.

WERKZEUGKASTEN

- Bei Familienunternehmen sind zwei soziale Systeme mit sehr unterschiedlichen Logiken eng aneinander gekoppelt.
- Unternehmerfamilien sind daher eine besondere »Spezies« von Familie – und Familienunternehmen sind besondere Formen von Unternehmen.
- Zentrales Kennzeichen ist, dass die Mitglieder mit einer hohen Komplexität konfrontiert sind.
- In der Praxis sollte jeweils sehr gut herausgearbeitet werden, in welchen möglicherweise paradoxen Zwickmühlen sich die Einzelnen befinden und wie sich Familienkonflikte vor dem Hintergrund dieser Dilemmata erklären lassen.
- Es gibt keine Patentlösungen, jede Familie ist vielmehr herausgefordert, sich die Komplexität der Konstellation bewusst zu machen und nach jeweils für sie spezifisch passenden Wegen zu suchen.

➔ *Summary*

Family Businesses: A Blind Spot in Family Therapy?

The dynamic processes operating within a family that owns and runs a business are influenced by that business. Vice versa, the business will also be influenced by the family. First of all, a family business will increase complexity in the family context. On the other hand, the family changes the capital (of all kinds) that the business can draw upon. But the significance of the business for the family is even greater because of the differences in the logics operative in these two systems in terms of communication, equalisation and justice. Where these logics are contradictory, the outcome is an exponential increase of potential conflicts in the two systems thus coupled. This vulnerability of the coupled system calls for complexity management, leadership and the harmonisation of family- and business-related strategies. The ideal solution is awareness and self-reflection on the part of all those involved.

Lizenziert für Arist von Schlippe am 31.01.2017 um 12:32 Uhr

Keywords: Family business system, complexity, capital, logics, self-reflection

➔ Bibliografie[6]

Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review,* 15, 45 – 58.

Barnett, T., & Kellermanns, F. W. (2006). Are we family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 837 – 854.

Bateson, G. (1981). *Ökologie des Geistes*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Baus, K. (2003). *Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern.* Wiesbaden: Gabler.

Beck, U., & Beck-Gernsheim, E. (1990). *Das ganz normale Chaos der Liebe.* Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Breuer, F. (2008). Familiäre Tradition, persönliche Ambition, wirtschaftliche Situation. Ambivalenzen der Nachfolge in Familienunternehmen. In A. v. Schlippe, A. Nischak & M. El Hachimi (Hrsg.), *Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter, Generationen* (S. 127 – 138) Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

*Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business*. Houndmills/New York: Palgrave.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19 – 39.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425 – 445.

Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 55, 83 – 109.

Deissler, K. (Hrsg.) (2006). *Familienunternehmen beraten. Positionen und Praxisbeispiele.* Bielefeld: transcript.

Fabis, F. (2007). Instrumentarien zur Vermeidung und Lösung von Gesellschafterkonflikten in Familienunternehmen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 14, 354 – 365.

Festinger, L., Torrey, J., & Willerman, B. (1954). Self-evaluation as a function of attraction to the group. *Human Relations*, 7, 161 – 174.

*Gallo, M. A., & Kenyon-Rouvinez, D. (2005). The importance of family and business governance. In D. Kenyon-Rouvinez & J. L. Ward (eds.). *Family business key issues* (pp. 45 – 57) Houndmills/New York: Palgrave.

Gallo, M. A., Klein, S. B., Montemerlo, D., Tomaselli, S., & Cappuyns, K. (2009). *La empresa familiar multigeneracional.* Pamplona: EUNSA.

*Gersick, K., Davis, J., McCollom, H., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation – Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.

*Gordon, G., & Nicholson, N. (2008). *Family Wars. Classic conflicts in family business and how to deal with them.* London/Philadelphia: Kogan Page.

Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (eds.) (2009). *The SAGE handbook of organizational institutionalism.* Los Angeles: Sage.

Grossmann, K., & Grossmann, K. (2008). Die psychische Sicherheit in Bindungsbeziehungen. *Familiendynamik*, 33, 231 – 259.

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12, 1 – 25.

Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451 – 465.

Hahn, A. (1983). Konsensfiktionen in Kleingruppen. In F. Neidhardt (Hrsg.), *Gruppensoziologie*. Sonderband 25 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (S. 210 – 232) Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

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

Haunschild, L., Wallau, F., Hauser, H.-E., & Wolter, H.-J. (2007). *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen.* Gutachten im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen. In Ifm-Materialien Nr. 172. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung. Zugriff am 30. 3. 2009 unter http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/IfM-Materialien-172.pdf

Hennerkes, B.-H. (2004). *Die Familie und ihr Unternehmen. Strategie, Liquidität, Kontrolle.* Frankfurt a. M.: Campus.

Kaye, K. (1996). When the family business is a sickness. *Family Business Review*, 9, 347 – 368.

Kepner, E. (1983). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12, 57 – 71.

*Kets de Vries, M., Carlock, R. S., & Florent-Treacy, E. (2007). *Family business on the couch – A psychological perspective.* Chichester: Wiley.

Klein, S. B. (1991). *Der Einfluss von Werten auf die Gestaltung von Organisationen.* Berlin: Duncker & Humblot (zugleich Dissertation Universität Bayreuth 1990).

Klein, S. B. (2007). Family influence on value creation: a resource-based analysis of the value creation process in family firms. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business,* 4, 110 – 121.

*Klein, S. B. (2009). *Familienunternehmen*. Lohmar-Köln: Eul-Verlag.

Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implications for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 29, 321 – 339.

Klett, D. (2007). Familien qua Unternehmen: Wie sich Großfamilien an den Zumutungen eines Betriebs stärken können. *Kontext*, 38, 6 – 25.

Kormann, H. (2008). *Beiräte in der Verantwortung.* Berlin/Heidelberg: Springer.

Kriz, J. (1997). *Chaos, Angst und Ordnung. Wie wir unsere Lebenswelt gestalten.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review,* 1, 119 – 143.

Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Luhmann, N. (1995). Die Form Person. In N. Luhmann, *Soziologische Aufklärung. Bd. 6. Die Soziologie und der Mensch* (S. 142 – 154) Opladen: Westdeutscher Verlag.

Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Miller, J. G. (1978). *Living Systems*. New York: McGraw-Hill.

Mühlebach, C. (2004). *Familyness als Wettbewerbsvorteil – Ein integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen*. Bern: Haupt.

Pearson, A., Carr, J., & Shaw, J. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 949 – 969.

Pieper, T. M. (2007). *Mechanisms to assure long-term family business survival.* Frankfurt a. M.: Peter Lang (zugleich Dissertation European Business School 2007).

Pieper, T. M., & Klein, S. B. (2007). The bull-eye: A systems approach to modeling

[6] Die mit * gekennzeichneten Beiträge sind besonders geeignet, sich schnell mit dem Thema Familienunternehmen vertraut zu machen.

Lizenziert für Arist von Schlippe am 31.01.2017 um 12:32 Uhr

family firms. *Family Business Review*, 20, 301 – 319.
Rüsen, T., & Schlippe, A. v. (2007). Krisen in Familienunternehmen und Unternehmensfamilien. Über parallele, interdependente Dynamiken in Familie und Unternehmen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 14, 309 – 330.
Schlippe, A. v. (2007). Das Balancieren von Paradoxien in Familienunternehmen – Kultur mit Struktur versöhnen. In K. Rausch (Hrsg.), *Organisationen gestalten* (S. 111 – 129) Lengerich: Pabst.
Schlippe, A. v. (2009). Zwischen Ökonomie und Psychologie: Konflikte in Familienunternehmen. *Zeitschrift für Konfliktmanagement*, 1, 17 – 21.
Schlippe, A. v., & Groth, T. (2006). Familienunternehmen und Beratung – Paradoxien und Dilemmata. In K. Deissler (Hrsg.), *Familienunternehmen beraten. Positionen und Praxisbeispiele* (S. 109 – 125) Bielefeld: transcript.
Schlippe, A. v., & Kellermanns, F. (2008). Emotionale Konflikte in Familienunternehmen. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 56, 40 – 58.
*Schlippe, A. v., Nischak, A., & El Hachimi, M. (Hrsg.) (2008). *Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter, Generationen.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
Sharma, P. (2008). Commentary: Familiness: Capital stocks and flows between family and business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 971 – 977.
Siefer, T. (1996). *»Du kommst später mal in die Firma!« – Psychosoziale Dynamik von Familienunternehmen.* Heidelberg: Carl Auer.
Simon, F. (1998). *Radikale Marktwirtschaft. Verhalten als Ware oder Wer handelt, der handelt.* Heidelberg: Carl Auer.
Simon, F. (1999). Organisationen und Familien als soziale Systeme unterschiedlichen Typs. *Soziale Systeme*, 5, 181 – 200.
*Simon, F. (Hrsg.) (2005). *Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft.* Heidelberg: Carl Auer.
Simon, F. (2007). Familienunternehmen als Risikofaktor. *Kontext*, 38, 86 – 96.
Simon, F., Wimmer, R., & Groth, T. (2005). *Mehrgenerationen-Familienunternehmen.* Heidelberg: Carl Auer.
Stern, D. (2006). *Die Mutterschaftskonstellation.* Stuttgart: Klett-Cotta.
Stierlin, H. (2005). *Gerechtigkeit in nahen Beziehungen.* Heidelberg: Carl Auer.
Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9, 199 – 208.
Thommen, J.-P., & Achleitner, A.-K. (2008). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht.* Wiesbaden: Gabler.
Wimmer, R. (2004): Familienunternehmen. In G. Schreyögg & A. Werder (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., & Vater, G. (2005). *Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* Wiesbaden: Gabler.
Wimmer, R. (2008). Das Selbst- und Fremdbild von Familienunternehmen – die besondere Produktivkraft dieser Differenz. In A. v. Schlippe, A. Nischak & M. El Hachimi (Hrsg.), *Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter, Generationen* (S. 108 – 114) Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Anschrift des Verfassers

Prof. Dr. Arist v. Schlippe
Wittener Institut für Familienunternehmen
Private Universität Witten/Herdecke
Alfred Herrhausenstr. 50
58448 Witten
schlippe@uni-wh.de oder
schlippe@uos.de

Jg. 1951, Prof. Dr., Dipl.-Psych., Psychologischer Psychotherapeut, Inhaber des Lehrstuhls »Führung und Dynamik von Familienunternehmen« an der Privaten Universität Witten/Herdecke; davor 23 Jahre im Fachgebiet Klinische Psychologie und Psychotherapie der Universität Osnabrück. Lehrtherapeut für Systemische Therapie und Lehrender Supervisor (SG), Lehrtrainer am Institut für Familientherapie Weinheim, Mitherausgeber der *Familiendynamik*.

Anschrift der Verfasserin

Prof. Dr. Sabine Klein
Lehrstuhl für Familienunternehmen
WHU – Otto Beisheim School of Management
Burgplatz 2
56179 Vallendar
sabine.klein@whu.edu

Jg. 1962, Professorin und Inhaberin des Lehrstuhls für Familienunternehmen. Professor Klein ist Mitglied der dritten Generation einer Unternehmerfamilie. Sie studierte BWL und Psychologie in Münster und München und promovierte mit einer Arbeit über den Einfluss von Werten auf Organisationen. Sie ist Autorin des weltweit ersten Lehrbuchs auf dem Gebiet Familienunternehmen. Ihre Forschungsschwerpunkte umfassen u. a. die Wechselwirkungen ökonomischer, psychologischer, rechtlicher und sozialer Aspekte zwischen der Unternehmerfamilie und dem Familienunternehmen; die Problematik von Generationswechsel und Nachfolge sowie die Werte der Familie.