

## **Beratung eines Familienunternehmens**

**Haja (Johann Jakob) Molter, Mohammed El Hachimi**

### **Anlass und Kontext der Beratung**

Ein Familienmitglied, der Schwiegersohn und Mann der ältesten Tochter des Firmengründers, fragte nach der Möglichkeit einer Beratung/Moderation für das Familienunternehmen. Angedacht war zunächst ein Tagesworkshop.

Das Unternehmen wurde Ende der fünfziger Jahre gegründet. Wie es in dieser Aufschwungphase der BRD häufig war, wurde die Firma mit wenig Geld, viel Idealismus, großem Engagement und Glauben an die Zukunft zu dem entwickelt, was sie heute ist. Der noch aktive Firmengründer leitet mit zwei Geschäftsführern, die ihm zur Seite stehen, das Unternehmen mit ca. 75 Mitarbeitern.

Als Gründe für die Anmeldung zur Beratung nannte das Familienmitglied atmosphärische Störungen unter den Gesellschaftern, die zum Teil auch Familienmitglieder sind, sowie die noch unregelte Nachfolgesituation.

Zur Vorbereitung der Beratung hatte der Initiator alle Familienmitglieder und Gesellschafter über E-Mail gebeten, ihre Wünsche für die Beratung aufzuschreiben und uns zuzusenden. Die über E-Mail erhaltenen Teilnehmerwünsche standen uns für die Vorbereitung zur Verfügung. Aus diesen ersten Informationen, Anliegen und Wünschen ergab sich für uns über den Zusammenhang von Familienmitgliedern und Gesellschaftern folgendes Bild:

### **Gegenwärtige Situation**

Der Firmengründer hat aus erster Ehe zwei Töchter, er ist in zweiter Ehe verheiratet. Die zweite Ehefrau ist in der Firma tätig, die beiden Töchter ebenfalls. Der Ehemann der jüngeren Tochter ist einer der beiden Geschäftsführer der Firma. Noch nicht geklärt ist die Nachfolgeregelung. Darüber hat in der jüngsten Zeit schon ein längerer Beratungsprozess stattgefunden. Der Firmengründer besitzt 60% Anteile, seine jetzige Ehefrau 10% die Töchter je 10%, ein Geschäftsführer, der nicht Familienmitglied ist, weitere 10% Anteile.

### **Ort und Teilnehmer des Moderationsworkshops**

Die Beratung/Moderation fand im Privathaus des Firmengründers in einer zu einem großen Raum umgebauten Scheune statt, in der viele Jahre auch die Firma untergebracht war, also

für die Firma ein geschichtsträchtiger Ort. Das Haus liegt alleinstehend mit herrlichem Blick auf Wiesen und Weiden.

An der Beratung nahmen teil der Firmengründer, seine jetzige Frau, die beiden Töchter, ihre Ehemänner und ein Geschäftsführer, der nicht zur Familie gehört, aber ein langjähriger Freund der Familie ist. Ein gut abgerichteter Jagdhund gehörte mit zur Gesellschaft. Die Atmosphäre war locker und entspannt. An der Bar wurde über den ganzen Tag hinweg Kaffee, Tee, Obst und Gebäck angeboten. Zwei Flipcharts und Moderationsmaterial standen uns zur Verfügung. Die Teilnehmer zeigten sich sehr erwartungsvoll.

### Verlauf der Beratung – Vom Anliegen zum Auftrag

Zu Beginn der Beratung berichtet der Auftraggeber über das Zustandekommen des Beratungsanliegens. Danach stellen wir uns als Berater vor und erläuterten kurz unser Konzept des Wirklichkeits-, Möglichkeits- und Zielraums mit Hilfe zweier Arbeitsblätter (Molter, Nöcker, 2011). Dann folgte eine erste Vorstellungsrunde der Teilnehmer mit folgenden Informationsanliegen:

- Wer ist wer in der Familie?
- Welche Funktion, Aufgabenbereich in der Firma?
- Was ist das Anliegen für heute?

In einem ersten reflektierenden Team akzentuierten wir als Berater (H. M., M. E.) einige Themen. Diese wurden

- als Punkte auf einer Tafel visualisiert und
- die Präferenz der Themen durch Klebepunkte bestimmt.

Für den von uns vorgegebenen Zielraum ergaben sich folgende Punkte:

- Zukunftssicherung des Unternehmens
- Spielregeln für die Zukunft
- Rollenklärung: Gesellschafter, Familienmitglieder, Geschäftsführer
- Arbeitsfähigkeit und Zusammenarbeit
- Kommunikation
- Abschiede

Die Gruppe traf die Entscheidung, mit den ersten Punkten Zukunftssicherung und Spielregeln für die Zukunft zu beginnen. Dies betrachteten wir als gemeinsam entwickelten Arbeitsauftrag für den weiteren Verlauf.

### Zukunftssicherung des Unternehmens – Diachrone und synchrone Dissoziation

Da wir kontradiktorische Konflikte zwischen Familie und Familienunternehmen vermuteten, starteten wir zur Behandlung des Themas Zukunftssicherheit des Unternehmens mit folgender Intervention:

- Jeder bekommt zwei farblich unterschiedliche Karten,
- eine für die Eigenschaft: Familienmitglied: z. B. Ich bin XX und bin die Tochter von Familie X,
- eine für die Firmenfunktion: z. B. Ich bin XX und bin anteilig beteiligt an der Firma mit X % und habe folgende Funktion.

Wir bildeten drei Arbeitsgruppen mit der Fragestellung: Was halten Sie für wichtig, wenn Sie eine neue Firma gründeten?

Wir baten die Teilnehmer, uns die Familienkarte abzugeben und nur die Firmenkarten zu behalten. Das sollte ihnen helfen, „nur“ aus der Unternehmerposition heraus die obige Fragestellung zu diskutieren (diachrone versus synchrone Dissoziation, s. Anhang). Die Ergebnisse sollten auf Moderationskarten zur Präsentation festgehalten werden. Danach erfolgte die Präsentation der Zukunftsentwürfe der virtuellen neuen Firma.

Als nächsten Schritt klebten wir ein Klebeband auf den Boden. Auf die eine Seite sollten die gemeinsamen Elemente der Entwürfe, über die Einigkeit besteht, gelegt werden. Die Elemente, bei denen noch Klärungsbedarf herrschte, sollten auf die andere Seite gelegt und zu einem späteren Zeitpunkt in der Firma behandelt werden. Unsere Intention war es, die Zukunftsbilder für die gegenwärtige Situation der Firma nutzbar zu machen.

### Gegenwärtige Situation und mögliche Neuorientierung – Neue Spielregeln

Wir griffen eine Information aus der ersten Runde des Morgens auf, wo sich der familiengebundene Geschäftsführer mehr Autonomie in der Geschäftsleitung wünschte. Mit Hilfe einer räumlichen Darstellung leiteten wir die Teilnehmer unter folgender Fragestellung an:

- Wie gestalten sich zurzeit die Beziehungen der Teilnehmer?
- Ordnen Sie sich gleichzeitig zueinander zu?

Von uns Beratern wurde die Befindlichkeit eines jeden Einzelnen abgefragt.

In einer zweiten und dritten räumlichen Darstellung baten wir die beiden Geschäftsführer, das bestehende Bild unter folgender Fragestellung zu verändern: Welche Konstellationen könnten entstehen, wenn Sie als Geschäftsführer eine autonomere Position im Unternehmen hätten?

Von uns Beratern wurde Befindlichkeit und Wirkung der Veränderung bei jeder Person abgefragt. Hier war unsere Intention, den Geschäftsführern die Gelegenheit zu geben, ihre Vorstellungen zu visualisieren, um mögliche neue Spielregeln zu formulieren.

Um den begonnenen Suchprozess nicht zu unterbrechen bzw. geöffnet zu halten, fassten wir Berater in einem zweiten reflektierenden Team den Prozess des Tages zusammen, ohne Handlungsoptionen oder Lösungsideen zu benennen.

In der Abschlussrunde wurde lediglich nach bedeutsamen Eindrücken, neuen Informationen und Resten gefragt.

Als Besprechungswünsche blieben die Themen Nachfolge, Geld, Rente, Anteile, Bankerwartungen, Finanzoptionen, bleibt die Firma in Familienhand oder könnten andere Möglichkeiten in Betracht kommen ... etc. offen. Dies wollten die Teilnehmer alleine lösen oder miteinander besprechen. Gegebenenfalls sollten die Berater noch einmal hinzugezogen werden.

## Anhang

Familienunternehmen 2 Spielfelder mit unterschiedlichen Spielregeln	
Familie	Familienunternehmen
Personen bleiben relativ konstant. Die Regeln ändern sich im Laufe des familiären Lebenszyklus. Was sie verbindet, ist in erster Linie nicht die sachliche Funktion, die sie erfüllen, sondern ihre unverwechselbare Position innerhalb affektiver Beziehungen.	Hier herrscht Aufgabenorientierung vor. Die Position und Stellung, der materielle Erfolg und die persönliche Anerkennung, die in diesem Bereich zu erringen sind, hängen von der Übernahme spezifischer Funktionen und Aufgaben bzw. ihrer erfolgreichen Erledigung ab. Und in dieser Funktion wird er als Teilnehmer an solch einem System gesehen und wirksam.

Zwei Systeme, die einer unterschiedlichen Logik folgen, sind miteinander strukturell gekoppelt und durchlaufen eine Koevolution miteinander.

## Diachrone und synchrone Dissoziation

Bei logisch kontradiktorischen Konflikten wie zwischen Familie und Familienunternehmen bieten sich zwei mögliche Konfliktlösungen. Entweder es wird Zeit eingeführt, d.h., die beiden sich logisch ausschließenden Spielregeln werden nacheinander – d.h. zeitlich getrennt – konfliktfrei und logisch konsistent realisiert: „**Diachrone Dissoziation**“.

Die zweite Möglichkeit besteht in der Spaltung der Welt in unterschiedliche, nebeneinander existierende Kontexte – d.h. in Subsysteme oder Spielfelder –, in denen jeweils unterschiedliche Spielregeln gelten. In beiden Spielfeldern kann dann widerspruchs- und ambivalenzfrei gehandelt, gedacht und gefühlt werden: „**Synchrone Dissoziation**“.

## Vermischung der Spielregeln

Die Akteure in beiden Bereichen sind teilweise identisch, obwohl sie in beiden Feldern unterschiedliche Rollen und Beziehungen haben. Man kann es den Betroffenen nicht äußerlich ansehen, ob sie gerade als Mitarbeiter des Unternehmens und Mitglieder der Familie identisch sind, so entsteht zwangsläufig in der alltäglichen Interaktion und Kommunikation die Schwierigkeit, herauszufinden, wer denn wann in welcher Rolle agiert. Personenorientierte Kommunikationen der Familie finden in Geschäftsführungssitzungen statt, und aufgabenorientierte Kommunikationen des Unternehmens realisieren sich beim familiären Abendessen.

Der Einzelne in seiner Doppelidentität als Familienmitglied und Mitarbeiter muss sich gewissermaßen spalten und auf seine beiden Identitäten oder „Persönlichkeiten“, die keinen festen zeitlichen Phasen oder räumlich getrennten Kontexten zugewiesen werden können, parallel Zugriff haben. Er muss ad hoc entscheiden, wer er gerade ist oder zu sein hat, und er muss eine große Toleranz gegenüber Ambivalenzen und Ambiguitäten haben. Dafür sind keine allgemein akzeptierten Zeichen, Schemata oder Prozeduren verfügbar, die zweifelsfrei festlegen, welcher Kontext wann als relevant zu erachten ist.

Quelle: Simon, F. B. (2005). Das Dilemma des Nachfolgers. Konflikte zwischen traditionellen und modernen Familienformen. In: Simon, F. B. (Hrsg.). Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. Heidelberg: Carl-Auer, 2. Aufl.

**Literatur**

- Molter, H., Lücke, C. (2008). Nachfolge in Familienunternehmen: Wenn kein Nachfolger (mehr) in Sicht ist. „Das wollen, was man nicht will und doch wollen, dass man es will“. Paradoxien und mögliche Lösungen – In: Schlippe, A. v. et al. (Hrsg.). Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Molter, H., Nöcker, K. (2011). Systemisches Denken und Handeln – (k)ein Spaziergang In: Schindler, H., Loth, W., Schlippe, J.v. (2011). Systemische Horizonte. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 69-80.

**Empfohlene Literatur**

- Schlippe, A. v., El Hachimi, M., Nischak, A. (2008). Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schlippe, A. v. (2013). Kein „Mensch-ärgere-dich-nicht“-Spiel: Ein kritischer Blick auf das „Drei-Kreise-Modell“ zum Verständnis von Familienunternehmen. In: Schumacher, T. (Hrsg.) Professionalisierung als Passion – Aktualität und Zukunftsperspektiven der systemischen Organisationsberatung. Heidelberg: Carl-Auer, S. 143-164.

*Haja Molter (Düsseldorf), Mohammed El Hachimi (Bergisch Gladbach)*



Foto: Wikipedia / Denis Heller