

Lebe

AUSGABE 12
Dezember 2023

**Das Magazin
der Lebens- und
Sozialberatung**

41 / *Krisenstimmung, nein danke!*

Gute Gefühle gefragt: Wie wir positive Emotionen gezielt für unser Wohlbefinden und unseren Erfolg nutzen können.

29 / *Einbahn zur Scheidung?*

Was Paare für die Scheidung „prädestiniert“ und worauf es ankommt, um der negativen Beziehungsspirale zu entkommen.

48 / *Sportliche Skills*

Erfolgsgeheimnis:
Zwei Sportwissenschaftler bereiten Teilnehmer*innen auf die EuroSkills-Berufseuropameisterschaften vor.



WENN DAS FAMILIEN- UNTERNEHMEN MIT AM (BERATUNGS-)TISCH SITZT

Mitglieder aus Unternehmerfamilien erleben sich in einer besonderen Lebenswelt. Diese wird wesentlich durch das Unternehmen und dessen Anforderungen geprägt. Berater*innen müssen daher immer die unternehmerische Logik mitdenken, um einen ganzheitlichen Umgang mit deren Anliegen sicherzustellen.

VON SIMON CASPARY *

Unternehmerfamilien vereinen zwei in unserer heutigen Gesellschaft normalerweise getrennte Lebensbereiche: den familiären und den unternehmerischen Kontext. Durch das Eigentum an einem Unternehmen und die häufig anzutreffende operative Mitarbeit der Familienmitglieder ist dort eine Trennung zwischen beiden Lebenswelten meist nicht vorhanden; sie verschwimmen sozusagen und so prägen bzw. bestimmen die unternehmerischen Anforderungen unweigerlich, aber häufig auch wesentlich den familiären Alltag.

DIE UNTERNEHMERFAMILIE ALS „FAMILIE EIGENER ART“

Im Vergleich zu den heute anzutreffenden familiären Formen können Unternehmerfamilien daher als ein besonderer Familientypus, als eine „Familie eigener Art“ klassifiziert werden. Durch die Verbindung (auch „strukturelle Kopplung“ genannt) beider Lebenswelten beeinflussen sich diese wechselseitig, nutzen sich als Ressource und entwickeln sich koevolutionär. Die Herausforderung für die Familienmitglieder und speziell für die Nachkommen besteht nun darin, dass beide Kontexte nach unterschiedlichen Gerechtigkeitslogiken⁽¹⁾ agieren (siehe Abb. 1), mit denen die Mitglieder gleichzeitig umgehen müssen. Oftmals erleben sich diese daher in einem Spannungsfeld zwischen familiären und unternehmerischen Anforderungen sowie Bedürfnissen.

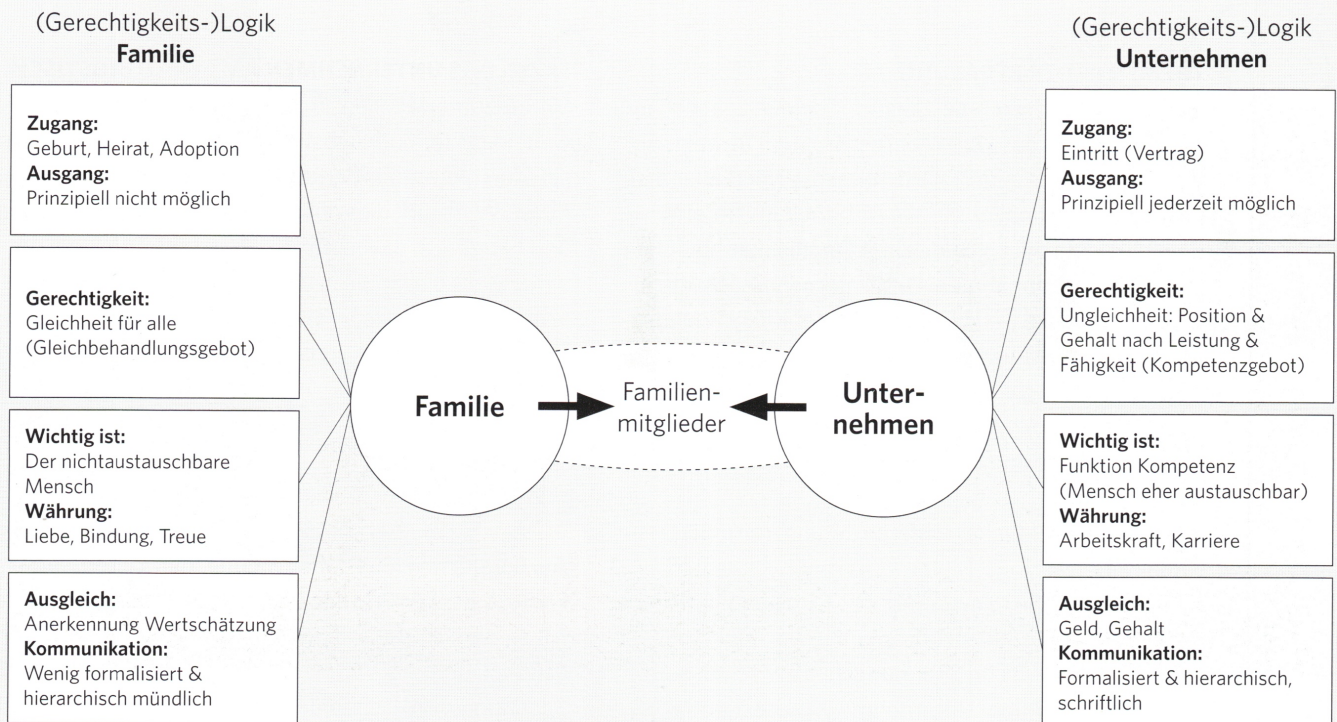
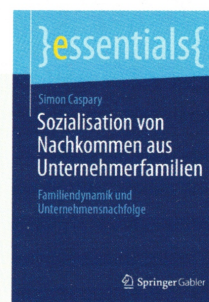


Abbildung: Die Unternehmerfamilie als zwei gekoppelte Systeme.⁽²⁾

Während z. B. innerhalb der Familie ein Gleichbehandlungsgebot zwischen Mitgliedern besteht, wird im Kontext des Unternehmens Gerechtigkeit danach beurteilt, welche Fähigkeiten oder Leistung jemand aufweist bzw. einbringt. Ebenso unterscheidet sich die „Währung“: Innerhalb der Familie ist dies Liebe, Bindung oder Treue, im Unternehmen die bereitgestellte Arbeitskraft und Karriere. Aufgrund der fehlenden Grenzen sowie der unterschiedlichen Logiken sehen sich die Familienmitglieder (teilweise) widersprechenden impliziten oder expliziten Erwartungen ausgesetzt. Sie erleben sich inmitten eines ambivalenten Umfeldes.

Die fehlende Trennung der Kontexte führt auch dazu, dass die Familienmitglieder gleichzeitig unterschiedliche Rollen auf sich vereinen. So ist die Mutter nicht nur Mutter, sondern ebenso Unternehmerin oder Chefin und die Tochter nicht nur Kind, sondern gleichzeitig (potenzielle) Nachfolgerin oder Mitarbeiterin. Die Kontexte der Kommunikation können in Unternehmerfamilien daher häufig nicht getrennt werden. Diese überlagern sich, laufen gleichzeitig ab und so ist es für die Betroffenen nicht immer ersichtlich, aus welcher Rolle heraus eine Frage gestellt oder eine Antwort erwartet wird. Allerdings kann eine Frage oder Antwort aus dem falschen Kontext heraus schnell zu konfliktären und emotional geladenen Situationen innerhalb der Familie, aber auch im Unternehmen führen.



Vom Autor erschienen:

Simon Caspary: *Sozialisierung von Nachkommen aus Unternehmerfamilien. Familiendynamik und Unternehmensnachfolge.* Wiesbaden: Springer Gabler, 2023.

Zusätzlich kann die unternehmerische Logik die Logik der Familie sehr stark oder auch komplett vereinnahmen. Hier ist dann ein familiäres Miteinander oftmals nicht möglich; die Familie agiert buchstäblich wie ein Unternehmen, wodurch sich speziell die Bedürfnisse der Nachkommen nicht wirklich entwickeln können oder seelische Verletzungen sehr wahrscheinlich sind.

Das familiäre Gleichbehandlungsgebot zwischen den Kindern wird vor allem dann durchbrochen, wenn nicht alle Kinder als Nachfolger*innen vorgesehen sind. An potenzielle Nachfolger*innen werden häufig andere implizite bzw. explizite Erwartungen gestellt als an Nichtnachfolger*innen. Aber auch wenn alle Kinder im Unternehmen arbeiten, allerdings in hierarchisch unterschiedlichen Positionen, wird die Gleichbehandlung verletzt. Hier können (unterschwellige) Konflikte und Rivalitäten zwischen den Geschwistern auftreten.

THEMEN IN DER BERATUNG

Aufgrund der „Verschmelzung“ der beiden Lebensbereiche beeinflusst das Unternehmenssystem unweigerlich die familiäre Kommunikation, nutzt die Mitglieder als Ressource im Hinblick auf die Mitarbeit im Unternehmen und kann die Eigenlogik der Familie durchbrechen bzw. völlig vereinnahmen. Der Unternehmenskontext formt Wirklichkeit und Lebenswelt der Klient*innen. Durch die Anbindung an ein Unternehmen werden Berater*innen neben den klassischen Themen der Familienberatung zusätzlich spezifische, ausschließlich für Unternehmerfamilien relevante Anliegen vorfinden. Dies können

- » die (geschlechtliche) Differenzierung im Hinblick auf die Nachfolge,
- » (Rollen-)Konflikte zwischen den Familienmitgliedern,
- » das Selbstbild, Selbstkonzept oder die Selbstdefinition (Identität) im Spannungsfeld zwischen dem Familien- und dem Unternehmenskontext und vor allem
- » der Generationswechsel

sein. Gerade während eines Nachfolgeprozesses können Nachfolger*innen destruktive Kräfte ausgesetzt sein, deren Ursprung in der Kindheit der Nachkommen zu verorten ist.



Fotos: bereitgestellt, Raphael Moser by Think Beyond

*** DR. SIMON CASPARY**, Dipl. Lebens- und Sozialberater sowie Unternehmensberater. Berufliche Schwerpunkte: Beratung und Coaching von Nachfolger*innen aus Unternehmerfamilien. Forscher zu Unternehmerfamilien. Kontakt: www.simoncaspary.com

FAZIT: DAS UNTERNEHMEN AM BERATUNGSTISCH

Unternehmerfamilien „ticken“ anders. Deren Lebenswelt, Identität und Selbstverständnis wird u. U. wesentlich durch die Anforderungen des Unternehmens beeinflusst. Wie stark dies ausgeprägt ist, variiert allerdings und hängt u. a. davon ab,

- » wie groß die Unternehmerfamilie ist,
- » über wie viele Generationen diese bereits besteht,
- » ob und wie viele Mitglieder operativ im Unternehmen tätig sind,
- » welche Größe und welchen Gegenstand das Unternehmen hat oder
- » in welcher Branche dieses ansässig ist.

Als Berater*in ist es daher wichtig, den Unternehmenskontext, dessen Präsenz und die Konsequenzen für den Alltag der Familie und der Nachkommen herauszuarbeiten. Durch die Vermischung der Lebenswelten sind Spannungen zwischen den Familienmitgliedern keine Seltenheit. In der Beratung besteht das Klient*innensystem daher zwingend aus

- » dem/den Mitglied(ern) der Unternehmerfamilie,
- » dem Unternehmen und
- » deren Beziehung zueinander.

Gerade weil sich die Klient*innen häufig in einem ambivalenten Umfeld erleben, ist die Herausarbeitung und der Umgang mit den unterschiedlichen, sich teilweise widersprechenden Erwartungen wichtig und eröffnet neue Lösungsräume. Die Klient*innen sollten für sich klären:

- » Welche Erwartungen stellen die unterschiedlichen Bezugsgruppen/Kontexte an mich?
- » Was lösen die Erwartungen in mir aus?
- » Wann möchte ich die Erwartungen erfüllen?
- » Worauf lege ich Wert?
- » Welche Erwartungen stelle ich an mich?
- » Was ist für mich ein gutes Ergebnis?

Die Bewusstwerdung hat unweigerlich – sofern dann offen angesprochen – einen Rückkopplungseffekt auf die Unternehmerfamilie, die durch die Integration wiederum die eigene Entwicklung und Reflexion vorantreiben kann. ⁽³⁾

Anmerkungen

- ⁽¹⁾ Vgl. Schlippe v. (2009), S. 18.
- ⁽²⁾ Angelehnt an Caspary (2023), S. 6.
- ⁽³⁾ Vgl. Caspary (2022), S. 168.
- ⁽⁴⁾ Caspary (2019), S. 10.



Info

Folgende Punkte sollten in der Beratung von Mitgliedern aus Unternehmerfamilien berücksichtigt werden:

- » Die Beziehungsarbeit lässt sich in drei Bereiche aufteilen: das/die Mitglied(er) der Unternehmerfamilie, das Unternehmen und deren Beziehung zueinander.
- » Erwartungen werden in Unternehmerfamilien häufig nicht offen kommuniziert. Im Sinne eines Erwartungsmanagements sollten diese bewusst gemacht werden, damit die Reflexion und der Umgang damit gestaltet werden kann.
- » In Unternehmerfamilien sind Gespräche über rein persönliche Themen häufig sehr unvertraut. Schaffen Sie einen Raum, in dem dies möglich ist.
- » Konflikte haben immer einen Nutzen für das System. Arbeiten Sie diesen heraus.
- » Änderungen in einem System haben immer eine Rückkopplung auf das andere System.
- » In der Beratung ist es oftmals wichtig, die zwei Kommunikationskontexte zu trennen. Stellen Sie für sich und den Klienten jeweils einen Unternehmens- und einen Familienstuhl auf. Somit wird ersichtlich, in welchem Kontext kommuniziert wird und welche Erwartungen damit verbunden sind.⁽⁴⁾



Literatur

- » Caspary, S. (2023): Sozialisation von Nachkommen aus Unternehmerfamilien. Familiendynamik und Unternehmensnachfolge. Wiesbaden: Springer Gabler.
- » Caspary, S. (2022): Erwartungsmanagement für Nachfolger aus Unternehmerfamilien. In: Familienunternehmen und Strategie, 05/2022, 164-169.
- » Caspary, S. (2019): Die Unternehmerfamilie als Familie eigener Art. Wenn das Unternehmen mit am (Beratungs-) Tisch sitzt, in: Familiendynamik, 44 (1), 4-13.
- » Schlippe, A. v. (2009): Zwischen Ökonomie und Psychologie: Konflikte in Familienunternehmen. In: Zeitschrift für Konfliktmanagement, (1), S. 17-21.