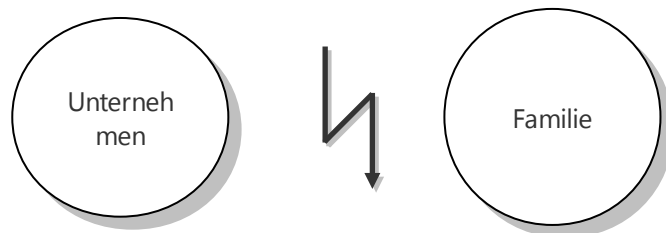


Herausforderung Familienunternehmen: Der moderierte Familienprozess

Schon Familienleben allein ist schwierig genug. Unterschiedliche Vorstellungen und individuelle Interessen konkurrieren um Ansichten, wie ein gesundes Miteinander auszusehen hat. Unbewusste Vorbilder und Überzeugungen kollidieren oftmals mit den Anforderungen des praktischen Lebens und Zeitgeistes, Gefühle wirken auf halbbewusster Ebene und schaffen emotionale Fußangeln.

In Familienunternehmen ist die brisante Normalität des Familienlebens einer weiteren Bewährungsprobe ausgesetzt, dem oftmals paradoxen Wirkungsgefüge von familiärer und unternehmerischer Realität.

Der **moderierte Familienprozess** schafft einen respektvollen Raum für Kommunikation und Klärung außerhalb von Zahlenwelt und Mittagstisch, um aufkommende Themen und Dynamiken zugunsten einer gesunden Entwicklung von Familie UND Unternehmen nutzen zu können..



Brisante Normalität

In Familienunternehmen ist die brisante Normalität des Familienlebens einer weiteren Bewährungsprobe ausgesetzt, dem oftmals paradoxen Wirkungsgefüge von unternehmerischer und familiärer Realität.

Entscheidungen und Maßnahmen, die beispielsweise für die Firma von Vorteil sind, sind es noch lange nicht für die Familie und umgekehrt. Oftmals bewegen sich Entscheider im Familienunternehmen in einem Klima des Dilemmas.

Der Mensch reagiert nur allzu verständlich auf komplizierte und scheinbar schwer lösbare Situationen, um nicht in die Überförderung zu geraten. Unternehmerische Naturelle, die mit Instinkt für Fortentwicklung sorgen, reagieren in der diffizilen Familienverstrickung womöglich mit dem berühmten Machtwort. Vom Aushalten über Aussitzen, Ermahnungen, doch die Ruhe zu bewahren bis zu cholerischen Wutausbrüchen gibt es jedoch viele weitere Variationsmöglichkeiten. Verständlich, doch wenig hilfreich.

Die Folgen dieser Versuche, konfliktreiches Miteinander zu steuern, kommen mit Kommunikationsarmut einher. Schweigen, Verharren, Verhärten, eingeschliffene

Verhaltensmuster führen mit der Zeit zu Entfremdung und erschweren anstehende Entscheidungen und Gestaltungen in Unternehmen und Familie.

Mythos Gründergeschichte

Spannende Geschichten zeichnen den Beginn eines Familienunternehmens. Ob es der Tüftler ist, der in seiner Werkstatt den Beginn der Ära einläutete, oder die Großmutter, welche per langem Fußweg nach dem Krieg dem Handwerk des Enkels eine Chance gab. I.d.R. sind außerordentliches Engagement und Ideenvielfalt, Mut zum Risiko, Begeisterung und Dranbleiben wichtige Partner in der Gründungsgeschichte. Noch nach Jahren ranken sich Geschichten um die Geburtsstunden des Unternehmens durch Herz und Köpfe oder sind in der Familienchronik nachzulesen. Diese Geschichten geben Kraft – und – daran zu rütteln, ist schwer.

Die Rollenvielfalt

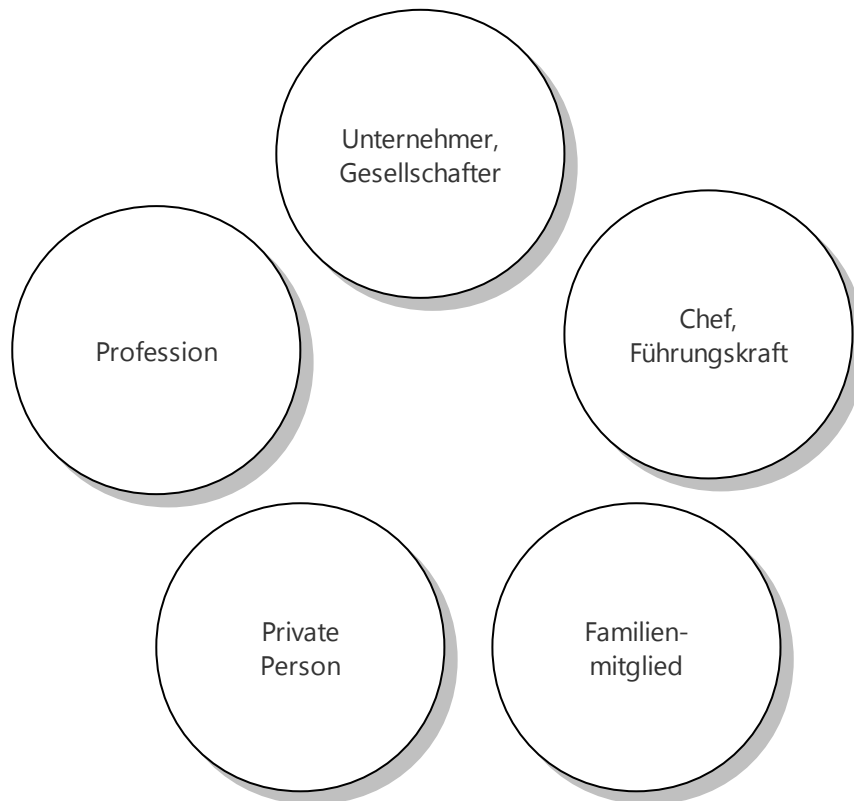
Der Einzelunternehmer findet sich nach einer Unternehmensgründung plötzlich in einer inneren Rollenvielfalt wieder, die er oder sie vorher so nicht erwartet hat. Wollte man oder frau ursprünglich lediglich Profession oder Handwerk voranbringen, muss nun auch unternehmerisch gedacht und gehandelt, sowohl kreativ

nach Lösungen gesucht als auch akribisch Wirtschaftlichkeit und Machbarkeit überdacht werden. Hilfreich dazu ist kommunikatives Geschick im Umgang mit Kunden sowie akkurate Buchführung und Verwaltung des entstehenden Unternehmens.

Kein Wunder, dass Familienmitglieder, i.d.R. Lebens- oder Ehepartner, vom sich entwickelnden Unternehmen absorbiert werden und mit ergänzenden Fähigkeiten wichtige Aufgabenbereiche abdecken. So verweben sich die Betreuung des Kundenstammes mit Hausarbeit und Beaufsichtigung der Kinder. Der Tanz der Rollen nimmt umfangreichere Formen an.

Aber nicht nur die Kernfamilie trägt das Unternehmen, auch andere Konstellationen sind möglich. Ob nun Geschwister, Mehrgenerationenfamilien oder Ehepartner den Start in ein Unternehmen wagen, gemeinsam ist die Rollenvielfalt, die mit den Jahren, wenn Schwung und Enthusiasmus des Gründens schon mal schwächeln, zu Kollisionsreichtum führen kann. Sowohl der Einzelne befindet sich innerlich so manches mal zwischen Baum und Borke als die Familienmitglieder miteinander. Die Firma ist ab sofort gleichwertiges Mitglied am Mittagstisch.

Kernrollen im Familienunternehmen



Konflikte der Rollen

Leicht zu erahnen ist, dass entstehende Rollenfelder miteinander im Widerspruch stehen und zu Spannungen und latenten oder auch offenen Konflikten führen können.

Ist es für den Techniker (Profession) z.B. eine Tugend, akribisch genau zu recherchieren, zu tüfteln und zu überprüfen, braucht die unternehmerische Seite auch mal schnelle und instinktive Entscheidungen. Die Chefin vermittelt Mitarbeitern, worauf es hier im Unternehmen ankommt, während der private Anteil des Menschen auch Entspannung und Kontakt zu Freunden wünscht. Die Tochter tanzt auf dem Schulfest und wartet auf anerkennenden Beifall. Doch dann ruft ein Kunde an ... es ist sehr dringend ...

Natürlich ist allen Beteiligten klar, dass die Firma Brot und Butter einbringt und von daher an erster Stelle steht. Also werden die Rollenkonflikte wahrgenommen, ab und an zum Thema gemacht – mehr oder weniger geschickt – dann ruckelt sich wieder alles zurecht und man findet irgendwie den Weg. Das ist auch gut so. Doch später kommen i.d.R. verdeckte Spannungen zu Tage und bringen das System extrem unter Druck. Krisen schweißen zwar zusammen, andererseits können handfeste Streitsituationen das Miteinander extrem belasten. Ganz gleich, ob Porzellan zerschlagen wird durch Überreaktionen oder geschluckte Konflikte intern zehren, sie belasten die Gesundheit – letztendlich auch die Gesundheit des Unternehmens. Denn Familie und

Entwicklung der Firma sind auf das Engste miteinander verwoben.

Das Miteinander der Generationen

Jede Generation hat ihre Herausforderungen. Gestalten mehrere Generationen gemeinsam ein Unternehmen, so kommen noch biografische Themen des Unternehmens hinzu.

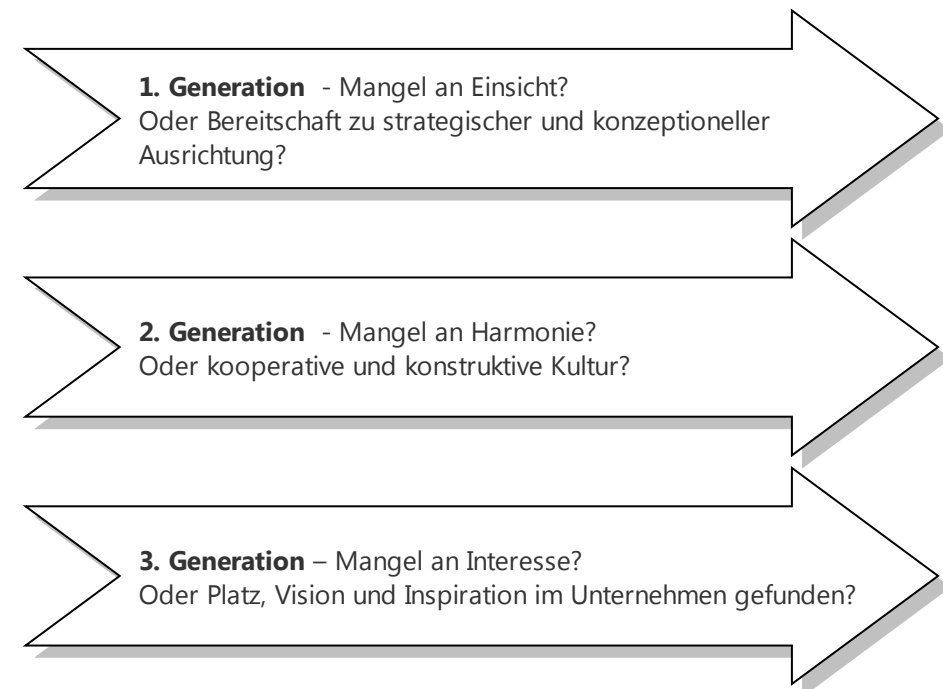
Heißt es für Gründer im Unternehmen, strategisches und konzeptionelles Handeln zu fördern, sieht sich die nachfolgende Generation gefordert, tragende Werte zu erkennen, wertzuschätzen und zu erhalten. Hinzu kommt die Aufgabe, für alle Nachfolger und eventuelle Partner einen geeigneten Platz im Unternehmen zu finden – zugunsten des Unternehmens!! - und gelingende Integration und Kooperation zu ermöglichen.

Spätestens in der Enkel-Generation ist die Gefahr der Entfremdung vom Unternehmen sehr groß, sagt die Forschung. Nur wenigen Familienunternehmen gelingt es, über die zweite Generation hinaus als solches zu bestehen. I.d.R. kommen Investoren oder externe Geschäftsführer hinzu. Die sich so verändernde Kultur im Unternehmen kann dazu führen, dass wesentliche Erfolgsfaktoren verloren gehen.

Kirsten Baus zitiert in ihrem Buch „Die Familienstrategie“ (S. 166) den Wirtschaftsjournalisten Jürgen Köster mit folgenden Worten:

„Familien verlieren ihr Unternehmen in der ersten Generation mangels Einsicht, in der zweiten mangels Harmonie und in der dritten aus Mangel an Interesse.“

Die Aufgaben der Generationen



Kränkungen im Miteinander

Statistische Erhebungen zeigen, dass Gleichberechtigung der Geschlechter in der Unternehmensnachfolge sich längst noch nicht etabliert hat. Väter scheinen sich nach Söhnen zu sehnen als Unternehmensnachfolger. Ganz gleich, ob Sohn oder Tochter, lehnen Kinder angebotene Nachfolge ab, führt dies zu Kränkungen in vielerlei Hinsicht, nicht nur beim familiären Oberhaupt. Die dann nachrückenden „Ersatzspieler“ freuen sich nicht nur über die Chance, sondern nehmen womöglich den Status der zweiten Wahl übel. Qualität der Geschwisterbeziehungen oder Verbundenheit zu Elternteilen schwingen also durchaus im Tagesgeschäft von Familienunternehmen mit und stellen eine ernstzunehmende Komponente dar.

Tradition und Modernität

Wie jedes andere Unternehmen steht auch ein Familienunternehmen vor der Herausforderung, Balance zwischen Tradition und Modernität zu finden, will es fortbestehen und auch über die Gründergeneration hinaus existieren. Zusätzlich zu einleuchtenden Hürden ist bei Familienunternehmen die enge Verwobenheit zwischen Generationen besonders brisant. Schließlich sind am Denken und Handeln der Gründer die Erfolge gekoppelt. Jetzt daran rütteln? Was lange erfolgreich war, soll modifiziert werden? Schwierig sind Entscheidungs-

prozesse zwischen Erhalten – Loslassen – Zulassen allemal.

Nachfolgende Generationen würden gern so gestalten, wie sie es sich wünschen, doch Eltern lassen womöglich nicht los und mischen weiterhin mit, auch wenn sie sich schon aus dem Unternehmen verabschiedet haben. Oder es fällt Töchtern und Söhnen schwer, wenn sie mit einbezogen sind in die Abläufe des Unternehmens, auf angemessene Art und Weise konstruktiv kritisch zu sein, Grenzen aufzuzeigen oder für eigene Ideen angemessen zu werben! Eltern fragen sich womöglich, ob nicht externe Unterstützung in der Geschäftsführung besser sei, als auf Sohn oder Tochter zurückzugreifen. Aber andererseits, die Familie posiert auf Platz eins ...

Wenn eine(r) geht

Trennungen und Scheidungen gehören zum Leben dazu. Nahezu jede zweite Ehe wird in Deutschland laut statistischem Bundesamt mittlerweile geschieden. Diese Zahl ist ein Zeichen für gesellschaftliche Strömungen, Wertvorstellungen und Lebensformen. Auch wenn o.g. Realität einen entspannteren Umgang mit Scheidungen heutzutage vermuten lässt, gehen emotionale Trümmer und Belastungen damit einher. Nicht nur, das die Arbeitsfähigkeit mit dem Beziehungswohl eines

Menschen steht und fällt, im Familienunternehmen kommen zudem etablierte Strukturen ins Taumeln. Verunsicherung greift bei Mitarbeitern, wenn im Konflikt lebende Ehepartner unterschiedliche Anweisungen geben oder einer von Beiden völlig aus dem Unternehmen aussteigt. Wir sind eben alle nur Menschen und schon mal parteiisch. So kann der Rosenkrieg sich im Unternehmen fortsetzen und bei den Mitarbeitern widerspiegeln. Aber auch finanziell bedeutet so manche Trennung das Aus für ein familiengeführtes Unternehmen, da sie die finanzielle Basis ruiniert.

Management zwischen Tür und Angel

Nicht nur aus eigener Erfahrung sondern auch von meinen Kunden kenne ich das Phänomen, dass man ja weiß, eigentlich müsste man was tun ... um Stress und Konflikte zu reduzieren, das wachsende Unternehmensschiff besser auszurichten, zu managen und strategisch aufzustellen. Doch das aufreibende Tagesgeschäft stopft den Kalender voll, Dringliches lässt die Stunden schmelzen und plötzlich ist schon wieder ein Jahr herum.

Das Einmaleins des Zeitmanagements spricht an dieser Stelle von verpasster Prioritätensetzung. Denn erstaunlicher Weise setzen sich vermeintlich dringliche Anliegen stets durch und Wichtiges – wie konzeptionelle, strategische Ausrichtung oder die Gestaltung eines

erfolgreichen Miteinanders fallen durch die mentale Roste der Gewichtung. Doch das kann sich rächen.

Langlebigkeit und Erfolg kommen nicht von ungefähr

Erfolgreiche Familien- und Mehrgenerationenfamilien haben nicht einfach nur Glück gehabt. Sie wissen ihre Chancen zu nutzen und beschäftigen sich bewusst mit dem Miteinander. Nachfolgeregelungen sind am tragfähigsten, wenn nicht nur die wirtschaftlichen Komponenten Berücksichtigung finden. Doch auch ein laufendes Familienunternehmen – also ohne drängende Nachfolgethematik – profitiert durch regelmäßigen „Boxenstopp“ zur Pflege und Aufbau eines erfolgsversprechenden Miteinanders.

Professionelle Moderation einerseits und regelmäßige verbindliche Termine andererseits unterstützen konstruktiv das familiäre Miteinander im Unternehmen. Wenn der Nährwert hinter gelingendem Dialog wahrgenommen wird, kommt es zu einem kraft- und friedvollen Miteinander im Unternehmen, bei dem der Einzelne sich akzeptiert fühlt und gleichzeitig Frei- und Gestaltungsräume zugunsten des Unternehmens deutlich werden.

Die Hirnforscher sprechen davon, dass Menschen Vertrauen benötigen für eine gesunde und menschliche

Entwicklung ihres Denkapparates. Vertrauen in sich, in das soziale Miteinander und die Zukunft. Kommunikation hilft an der Stelle, z.B. im Rahmen des moderierten Familienprozesses.

Moderierter Familienprozess als chancenvoller Blick auf das Miteinander

Ziel des moderierten Familienprozesses ist es, zwischen Familiengeschehens bzw. reinen Business eine Kommunikations- und Verständigungsbasis zu schaffen.

Da häufig erst nach Unterstützung gerufen wird, wenn Verhärtung und Entfremdung Realität ist, setzt der moderierte Familienprozess darauf, abseits aktueller Reizthemen eine handfeste und klare Basis zu bilden.

Über moderierte Begegnung und Positionierung kommt das System zur Ruhe und nutzt die so freiwerdende Kraft zur konstruktiven Weiterentwicklung.

Würdigung von Sichtweisen und Empfindungen, gegenseitiges Zuhören und Wahrnehmen, sowie die handfeste Festschreibung eines Familienvertrages schaffen Vertrauen und Basis auch für schwere Zeiten.

Der **moderierte Familienprozess** teilt sich in mehrere Phasen auf.

Die Phasen im Überblick

1. Phase Start in den Prozess

- Gemeinsame Willensbekundung und Klärung des Prozessrahmens
- Betrachtung der Ist-Situation (Verträge, Rollen, Funktionen, Traditionen, lebensspendende Kräfte)
- Klärung des Zieles des Prozesses

2. Phase Die Entscheidung

- Wollen wir weiter miteinander? Ja oder Nein!
- Wie wollen wir weiter miteinander? Form und Rollen klären!

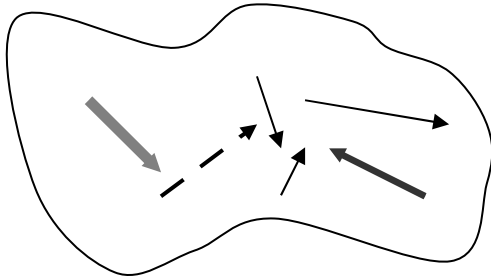
3. Phase Familienvertrag als Ergebnis des Prozesses

- Tragende Werte des Miteinanders
- Tragende Werte des Unternehmens
- Ziele
- Funktionen und Rollen
- Strukturen (z.B. Familienrat, Familientag, moderierte Prozesse)

4. Phase regelmäßige Familienprozess-Moderationen als gelebte Kultur

- aktuelle Themen
- Family oder Business first?
- Reifung des Miteinanders

Die Kraft moderierter Systeme



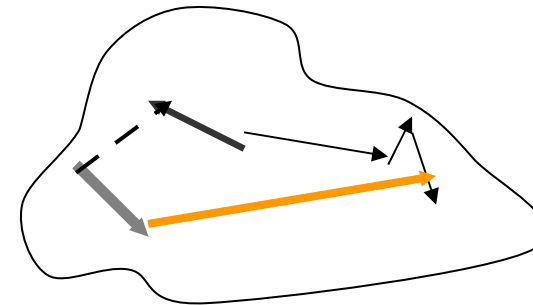
Jeder Pfeil steht für eine Meinung, Rolle, Funktion oder Richtung innerhalb des Familiensystems, die Amöbe für das Wirkungsgefüge des Unternehmens. Die Pfeile verkörpern also offen ausgedrückte oder bewusst bis unbewusst zurück gehaltene Energien.

Die Erfahrung zeigt, diese Aspekte wirken, d.h. sie blockieren, verstärken und unterlaufen sich.

Der moderierte Familienprozess basiert u.a. auf der Annahme, dass i.d.R. Positionen polar im System vorhanden sind. Damit ist gemeint, dass, wenn es Befürworter gibt, auch irgendwo kritische Standpunkte versteckt sein müssen. Die Würdigung und Wahrnehmung derartiger Stimmen hat sich als förderlich für eine gesunde Entwicklung eines Systems herausgestellt.

Im Rahmen eines moderierten Familienprozesses werden diese Themen hörbar, vorhandene Rollen und Standpunkte sichtbar gemacht.

Dadurch bleibt die Entwicklung mehr im Fluss, Kräfte werden konstruktiv frei als Resultierende der Einzelkräfte und bringen Entwicklung voran.



Gleichzeitig kommt das System auf der emotionalen Ebene zu einem Ruhepunkt.

Da diese Balance nicht ewig währt, denn Spannungen und Konflikte sind normal, ist es äußerst hilfreich, regelmäßig moderierte Familienprozesse stattfinden zu lassen – sozusagen als **etablierte Kultur** – um das Familiensystem auf konstruktivem Kurs zu halten.

Die Moderatoren wirken als Facilitatoren, d.h. als Unterstützer bzw. Ermöglichende, welche wertschätzend,

respektvoll und aufmerksam die Familienmitglieder auf ihrem Weg zum kraftvollen Miteinander unterstützen.

Selbst gemacht oder externe Unterstützung

Grundsätzlich ist es von Vorteil, wenn externe Moderatoren den Familienprozess moderieren. Achten Sie dabei darauf, dass die Chemie stimmt und alle Familienmitglieder den Moderator oder die Moderatorin akzeptieren.

Wichtig erscheint auch, dass die Moderatoren sich als Facilitatoren auszeichnen, d.h. als Ermöglichende, die vorhandene Themenschleifen geschickt aufgreifen und damit Impulse setzen, welche helfen, die Familie darin zu unterstützen, SELBST Antworten und Lösungen zu finden.

Bewegt sich die Familie längere Zeit im moderierten Gruppenprozess, entwickeln sie automatisch achtsame und respektvolle Wege, um mit Fragen, Themen und Turbulenzen des Miteinanders gewinnbringend und stärkend umzugehen. Diese sich entwickelnden achtsamen Kompetenzen wirken selbstverständlich auch im Kontakt mit Mitarbeitern und Kunden.

Nicht nur die Organisation des Unternehmens wird leichter, auch Kundengewinnung und –Bindung kann dadurch profitieren.

So gesehen entsteht eine Kultur mit wachsender Eigenkompetenz, sodass Treffen mit der Familie und externer Moderationsunterstützung seltener werden dürfen.

Krisen als Wachstumschance

Es sei an dieser Stelle erwähnt, dass Konflikte und Krisen Zeichen für Wachstums- und Veränderungsschübe sind. Sie enthalten sozusagen die Ankündigung des Neuen, was ins System will. Rechtzeitig erkannt und kommuniziert, lässt sich die „gute Absicht“ dahinter erahnen.

Würdigung und Verständnis helfen, das Schiff Familienunternehmen nicht nur auf der unternehmerisch, sondern auch menschlich zu steuern.

Entwickeln die Beteiligten konstruktive Routinen und Strukturen, wie sie mit sich abzeichnenden Entwicklungen umgehen können, kombinieren sich die Freude an der Entwicklung des Unternehmens mit dem positiven Zugewinn über die menschliche Reifung.

Überlassen Sie es den Erfolg Ihres Familienunternehmens nicht dem Zufall und setzen Sie auf Begegnung z.B. im moderierten Familienprozess.

Bärbel Röpke-Stieghorst, Juni 2010

Bärbel Röpke-Stieghorst

teilt die Erfahrung, ein Familienunternehmen mit aufgebaut zu haben

Seit mehr als 10 Jahren gestaltet sie in beruflicher (und privater) Gemeinschaft mit Rainer Pivit das Coaching- und Fortbildungsinstitut **Lust auf Zukunft**.



Als Unternehmensbegleiterin, Coach /Lehrcoach und Moderatorin/ Facilitatorin begleitet sie Einzelpersonen, Teams, Organisationen, Unternehmen, insbesondere Familienunternehmen in Richtung gelingende Zusammenarbeit und attraktive Zukunft.

Auhtentisch • Wertschätzend • Konstruktiv

Literatur und Hintergründe

- „Die Familienstrategie“ von Kirsten Baus
- „Mehr-Generationen-Familienunternehmen“ von F.B. Simon, R. Wimmer, T. Groth
- Prozessmoderation nach Max Schupbach, www.maxfx.net