

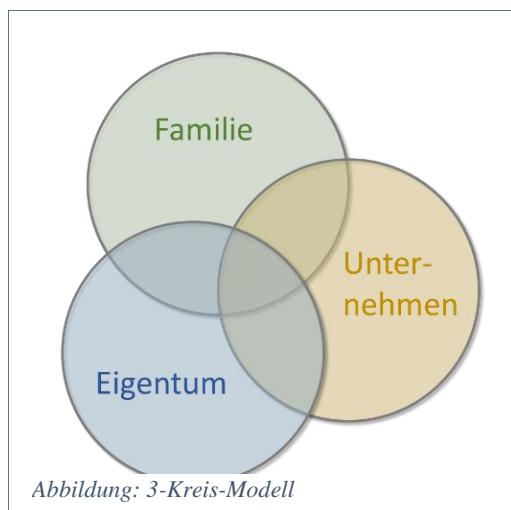
Wenn die Firma mit am Tisch sitzt.

Das Gesamtsystem Familienunternehmen in Subsystemen zu betrachten hat sich bewährt, um in schwierigen Phasen stimmige Ansatzpunkte und Konzepte zu entwickeln, die Klärungen und Lösungen bieten. Der differenzierte Blick hilft auch dabei, vorausschauend zu handeln um im Verbund von Familie und Unternehmen Konfliktpotentiale zu verringern. Im folgenden Artikel geht Klaus Kunigham darauf weiter ein.

Familienunternehmen oder inhabergeführte Unternehmen sind in der Regel ein spannender Mix aus verschiedenen Subsystemen, die nicht ohneeinander können und miteinander zu vereinbaren sind. Nicht, dass das immer schwierig wäre, doch gibt es Situationen und Konstellationen, die Irritationen, Unsicherheiten und Reibung bis hin zu massiven Konflikten auslösen können.

„In der Unternehmerfamilie sitzt das Unternehmen wie ein Familienmitglied mit am Tisch.“ sagt man. Und so bekommen alle Familienmitglieder die Belange und Themen des Unternehmens, in welcher Form auch immer, „mit auf den Teller“, um im Bild zu bleiben. Oder der Unternehmer trägt die familiären Themen mit ins Unternehmen.

Bewährt hat sich die Betrachtung von Familienunternehmen in drei Subsystemen, deren Systemlogik sich mitunter deutlich unterscheidet, manchmal sogar ausschließt. Im 3-



Kreis-Modell, sind die Subsysteme Familie, Unternehmen und Inhaber oder Eigentum mit ihren Schnittmengen und Abhängigkeiten dargestellt

Arist von Schlippe spricht von Logiken im Kontext der Subsysteme von Unternehmerfamilien.¹ Die Logik im Familiensystem sucht nach Ausgleich, Gleichbehandlung, Anschluss, Zugehörigkeit,

¹ ARIST VON SCHLIPPE: Das kommt in den besten Familien vor...; Concadora Verlag 2014

Wohlergehen und wird deshalb auch Bindungslogik genannt. Bei der Funktionslogik eines Unternehmens geht es dagegen mehr um Entscheidungen, Funktionen, sachliche und strategische Überlegungen, um Wirtschaftlichkeit oder Leistungsgerechtigkeit. Kurz um Entscheidungslogik. Davon wiederum unterscheidet sich die Logik im Inhaber- oder Gesellschaftersystem. Hier geht es mehr um juristische Gleichbehandlung mit gleichen Rechten für die Gesellschafter, um Verfahrensgerechtigkeit, Existenzsicherung des Unternehmens oder die Beachtung ideeller Werte. All das kann als Eigentümer- oder Besitzlogik bezeichnet werden.

Wenn alles gut läuft, dann können Familienunternehmen aus der engen Verzahnung und Verbindung der Systeme Nutzen und Mehrwert erzeugen. Man packt gemeinsam mit an, hat Ratgeber und konstruktive Kritiker an der Seite, bekommt Chancen, findet Rückhalt oder wird emotional aufgefangen. Häufig sind kurze Entscheidungswege im Unternehmen möglich oder eine Personenorientierung zum Inhaber gibt Orientierung und Ausrichtung für Mitarbeiter, das Unternehmen oder auch Kunden. Auch der Besitz oder gemeinsame Besitz kann Halt und Sicherheit bieten, Möglichkeiten eröffnen und Spielräume ermöglichen.

In Ausnahmesituationen, Krisen oder z.B. bei Übergängen kann die Haftung der Akteure in den drei Systemen auch schwierig werden. Denn diese drei Systeme schaffen automatisch bestimmte Bedürfnisse, Interessen oder Gefühle, die sich abhängig von Lebenssituationen auch verändern können. Verdeckte Widersprüche können zutage treten oder subtil blockierend wirken. Fragen treten mitunter auf, deren Beantwortung sich wie die sprichwörtliche Quadratur des Kreises anfühlt. Und Antworten können notwendig werden, die nicht alle Bedürfnisse und Logiken der drei Subsysteme vollumfänglich zufrieden stellen. Die Fragen und Probleme in solchen Situationen sind dann oft vielseitig und facettenreich.

Häufig werden wir als Coaches, Moderatoren oder Mediatoren angefragt, wenn ein Gefühl des Stillstandes oder des „Wir kommen so nicht weiter...“ im Raum steht. Nicht selten zeigen sich solche Gefühle als Folge von ungeordneten Prozessen der Übergabe, Ausrichtung, Weiterentwicklung oder Orientierung. Doch gerade solche

Prozesse brauchen Ordnung und Meilensteine, an denen sich die Beteiligten orientieren können. Sie brauchen Struktur und in der Regel auch ausreichend Zeit.

Die Beobachtung und Reflexion der Interessen und Bedürfnisse der Akteure und deren Verhalten in den drei Systemen bildet die Basis für gemeinsame Klärungsprozesse. In individuellen Vorgesprächen können Themen angesprochen werden. In Workshops mit der Familie, den Inhabern oder wesentlichen Personen im und aus dem Unternehmen entsteht strukturierter Raum um Anliegen vor zu bringen. Daraus können im Folgenden konkrete Ansatzpunkte bestimmt, Perspektiven aufgezeigt und ein Vorgehenskonzept entworfen werden. Je nach Bedarf geht es dann in einen Entwicklungs- und Aushandlungsprozess, auf dessen Weg Instrumente wie z.B. die Erarbeitung einer Familienverfassung oder Inhaberstrategie liegen können. Die Erarbeitung strategischer Unternehmensziele, einer Unternehmensstrategie oder eines Leitbildes und das Analysieren und Weiterentwickeln der Aufbau- und Ablauforganisation sind beispielhaft Elemente im Unternehmenssystem. Persönliche Coachings und Personalentwicklungsmaßnahmen wie z.B. eine Führungskräfteentwicklung, Weiterbildungen z.B. im Prozess- oder Projektmanagement usw. können bei Bedarf folgen.

Unsere Erfahrung ist, dass eine Gesamtstruktur für einen solchen Prozess zur Fokussierung auf die wesentlichen Punkte notwendig ist um Orientierung und Sicherheit zu finden. Und es reicht in der Regel nicht aus, gesellschaftsrechtliche, juristische, sachliche, unternehmerische oder organisatorische Themen in trockenen Tüchern zu haben. Die zwischenmenschlichen Themen und Bedürfnisse sind genauso wichtig und müssen im Aushandlungsprozess gehört werden und angemessen Beachtung finden.



Klaus Kunigham
Geschäftsführer