

Rezension

"Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie.
Familienstrategie über Generationen: Auf
dem Weg zu einer Theorie der
Unternehmerfamilie"

von Schlippe, Groth & Rösen (2017),
Vandenhoeck & Ruprecht

Der Buchtitel erinnert an Bekanntes, wobei ich relativierend sagen muss dass ich Viel Leser bin und mit der Thematik von Familienunternehmen sehr gut vertraut bin.

Angesichts des größten Wertevernichters in Familienunternehmen, des Streits, ist das Buch für alle, die potentiell mit Konflikten zu tun haben, ein Fundus zum Verstehen und zum Anbieten von hilfreichen Sichtweisen.

Besonders der konsequente systemische Blick scheint mir in der Arbeit mit Unternehmerfamilien sinnvoll. Hier werden Konflikte konsequent als strukturell verursacht begriffen, nämlich als Folge der besonderen Koppelung von zwei Systemen, die eigentlich nicht zusammen passen: Familie und Unternehmen. Die daraus resultierende Botschaft hilft in jeden Fall: "Man braucht sich der Konflikte nicht zu schämen". Eine entlastende Botschaft in jeder Konfliktarbeit! Spannungsfelder und Paradoxien werden sehr genau herausgearbeitet und bildhaft beschrieben. Hier merkt man die hohe Praxiserfahrung der Autoren.

Auf der Basis eines theoretischen Gerüsts erschließt sich sehr fundiert die besondere Rationalität einer Unternehmerfamilie. Entlang der Forschungsfrage ("Wie stellen Unternehmerfamilien über Generationen einen Sinnbezug sicher, der Sprachfähigkeit, Handlungsfähigkeit und Entscheidungsfähigkeit gewährleistet?"). widmet das Buch sich besonders der Familie von Familienunternehmern mit ihren strategischen Kernfragen und Spannungsfeldern: Zum Beispiel Besetzungsfragen, Fragen der Zugehörigkeit zu Positionen und Gremien. Weiter geht es um die Legitimation von Entscheidungen.

Sehr anschaulich finde ich auch im Kapitel 2 acht plastisch geschriebene Fall-Vignetten zu Themen wie Konsensfiktion, Stammesdenken und Gleichbehandlung. Der Theorieteil zeigt eine deutliche Weiterentwicklung des häufig zitierten "Drei Kreise Modells" hin zum Modell der "verdoppelten Familie." Das bedeutet ein Oszillieren zwischen „Familie“ und „Unternehmerfamilie“ als Denkfigur zur Bewältigung der zwangsläufigen Paradoxien.

Die Behandlung der strategischen Kernfragen findet im Kapitel 4 statt, selbstverständlich nicht als normative Appellation aus dem "Handbuch", sondern als reflektierte Behandlung der Spannungsfelder und Paradoxien, angereichert durch konkrete Beispiele. Auf Seite 117 findet sich auch meine Lieblingsstelle: "Die Kunst der Paradoxiefreundlichkeit besteht darin, Entscheidungen zu treffen, die Personen ausschließen, ohne sie auszuschließen, also zugleich zu trennen und zu verbinden, auszuschließen und zu integrieren, um die Einheit zu wahren."



Gut als konkrete Arbeitshilfe ist Kapitel 5 : Hier werden 12 Themenfelder konkret aufgezeigt zur Entwicklung einer Familienstrategie , sozusagen die " soft-law" Seite wie die soziale Dynamik in Unternehmerfamilien so vereinbart wird, das "Hoffung in Vertrauen" umschlagen kann.

Eine wohltuende Folge des systemischen Blicks ist es, konsequent zu zeigen wie an den Phasenübergängen (besonders beim Übergang der patriarchalen Logik zur nächsten Stufe) wohlmeinende Absichten in Sackgassen führen können. Dies bedeutet, die Herausforderungen beim Wechsel der Prozessmuster zu verdeutlichen statt individualpsychologisch zu argumentieren (... "das liegt daran, dass der Pionier so stur ist").

Oft ist eine Scheu da, in Phasenübergängen die Prozesse zu formalisieren. Gerade hier hilft ein sehr eindrücklicher Satz aus dem Buch:

„Paradoxerweise muss dabei die Familie, gerade um Familie bleiben zu können, einen Teil ihrer Familienhaftigkeit aufgeben und Organisation werden“ (S. 105).
Damit hilft dieses Buch Unternehmerfamilien, sich ähnlich professionell strategisch aufzustellen wie ein Unternehmen, mit der Zielsetzung, den Unternehmensbestand über Generationen zu sichern.

Kurzum : Ein äußerst empfehlenswertes Basiswerk zum Grundsatzverständnis und zum Nachschlagen auf der Suche nach tragbaren Lösungen, dem ich viele Leser wünsche, besonders externe Dienstleister, Mitglieder von Unternehmerfamilien, Beiräte und besonders alle Anhänger von Basta-Lösungen, die nach dem Motto " Das regeln wir ganz einfach " verfahren.

Wolfgang Zimmermann, Murnau
Sparringspartner für Unternehmer

