40. Jahrgang 3 | 2015 ISSN 0342-393X 8496

ZEITSCHRIFT FÜR

Individualpsychologie

Beratung: Individualpsychologisch verstehen – vielfältig intervenieren

KERSTIN MARTEL
Interkulturell beraten und interkulturelle Handlungskompetenz entwickeln – ganzheitlich

ANNEGRET GARSCHAGEN
Generationenwechsel in Familienunternehmen – Aspekte zwischen Weiterführen und Loslassen

HEIKE GERHARDT
Karriere verstehen mit dem Karriereankermodell nach Edgar H. Schein

CORNELIA FISCH
Den Menschen mit dem Ohr sehen. Persönliche Entwicklung über die Arbeit mit der Stimme

MARIANNE VERSIN-WENZLER
Gestaltung von Lebensübergängen. Darstellung eines integrativen Beratungskonzepts

Herausgegeben von der
Deutschen Gesellschaft
für Individualpsychologie e.V.
in Zusammenarbeit mit der
Schweizerischen Gesellschaft
für Individualpsychologie
und dem Österreichischen Verein
für Individualpsychologie

V&R

Annegret Garschagen

Generationenwechsel in Familienunternehmen – Aspekte zwischen Weiterführen und Loslassen

Phänomene, individualpsychologische Erklärungsansätze, Handlungsempfehlungen

Summary

Inter-generational transitions in family business – Between holding on and letting go. Challenges, Adlerian perspectives, practical implications

Inter-generational transitions in family business implicate considerable economic, legal, psychological and psychodynamic challenges. The latter frequently have a subtle effect on the technical and organizational structures of the business and can influence them in both positive and negative ways, depending on the context. This paper develops hypotheses concerning the employer's identification with his role and the dynamics of the changeover, concerning power structures and role-taking. Integrating all of these aspects, the hypotheses explore the tension emerging between ›holding-on‹ and ›letting-go‹. Each of the five hypotheses is then put into the theoretical context of Adlerian psychology. The paper concludes by summarizing the potential challenges implicit in inter-generational transition, setting out some practical recommendations.

Keywords: family business, inter-generational transition, corporate identity, power, role-taking

Zusammenfassung

Übergabeprozesse in Familienunternehmen bringen neben wirtschaftlichen und rechtlichen Herausforderungen vor allem auch Herausforderungen auf der psychodynamischen Ebene mit sich. Letztere wirken meist subtil in die sachlich-organisatorischen Prozesse hinein und beeinflussen diese je nach Intensität der Phänomene – sowohl in positiver als auch in negativer Hinsicht. Es werden Thesen hinsichtlich der Aspekte Identifikation und Identität als Unternehmer, Ablösung, Macht und Rollen aufgestellt, die sich im Spannungsfeld zwischen Loslassen und Weiterführen ergeben. Der Phänomenbeschreibung der insgesamt fünf Thesen folgt jeweils eine Einordnung in den individualpsychologischen Kontext. Die sich daraus ergebenden Herausforderungen werden benannt und entsprechende Handlungsoptionen dargestellt.

Schlüsselwörter: Generationenwechsel in Familienunternehmen, Übergabeprozesse, Unternehmeridentität, Macht, Rolle

Einleitung

Familienunternehmen im Mittelstand haben in Deutschland eine ganz besondere Tradition – und sie stehen vor großen Herausforderungen. Seit der Industrialisierung sind sie bedeutend für die wirtschaftlichen Prozesse in Deutschland, wurden im

Z. f. Individualpsychol. 40, 233–247, ISSN (Printausgabe): 0342-393X, ISSN (online): 2196-8330
© Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen 2015

20. Jahrhundert von der allgemeinen Betriebswirtschaft deutlich unterschätzt und finden heute wieder als eine der tragenden Säulen unserer Volkswirtschaft entsprechende Aufmerksamkeit (Felden u. Hack 2014). Die Herausforderungen, die ich in den Fokus dieser Betrachtung rücke, betreffen den Generationenwechsel, der bei vielen Unternehmen ansteht, um das Unternehmen weiterführen zu können. Nach Schätzungsanalysen des Instituts für Mittelstandforschung in Bonn stehen in den Jahren 2014 bis 2018 bei rund 135.000 Familienunternehmen die Übergabe an die nächste Generation an, was einer Summe von 27.000 Übergaben pro Jahr entspricht (Kay u. Suprinovič 2013).

Dabei wird die Suche nach einem geeigneten Nachfolger insgesamt immer schwieriger. Längst nicht alle Unternehmen können familienintern weiter geführt werden, wobei dies von 41,6 % der Unternehmer gewünscht ist. Untersuchungen zufolge, ist diese Variante auch die wirtschaftlich vielversprechendste, da Familienunternehmen immer noch überlegen sind, wenn familieninterne Nachfolger die Leitung übernehmen (Felden u. Hack 2014).

Für die vorliegende Betrachtung spreche ich von Familienunternehmen, die gemäß Definition des Amtsblattes der europäischen Union 2003 unter die kleinen Unternehmen (10 bis 50 Mitarbeiter; 2 bis 10 Mio € Jahresumsatz) und mittleren Unternehmen (50 bis 250 Mitarbeitern; 10 bis 50 Mio € Jahresumsatz) fallen und familiengeführt sind, wobei es dabei mehrere Modelle der Aufteilung des Unternehmenseigentums geben kann. Die Aufteilungsverhältnisse der Unternehmensanteile spielen im Kontext der hier vorliegenden Arbeit keine explizite Rolle, werden aber im einzelnen Beratungsfall in der Praxis zentral und sind nicht selten auch Symptom oder Ursache für Konflikte, um die es in diesem Artikel geht.

Bei einem Generationenwechsel gibt es unzählige Faktoren in den Blick zu nehmen. Wirtschaftliche und rechtliche Faktoren stehen dabei mit an oberster Stelle, da sie das Fortbestehen des Unternehmens überhaupt erst ermöglichen. Aber auch viele andere Faktoren wirken in diesen Prozess hinein, die eine sehr machtvolle Wirkung entfalten können, wird ihnen nicht die notwendige Aufmerksamkeit geschenkt. Dazu gehören psychologische Faktoren hinsichtlich der Beziehung zwischen den beteiligten Akteuren, auf die sich dieser Artikel fokussiert. Denn der Umgang mit sensiblen familiären Themen wie Neid, Macht, Liebe, Vertrauen und Zutrauen erfordert eine entsprechende Aufmerksamkeit, damit die positiven Faktoren genutzt werden können und die negativen Faktoren und Konflikte keine destruktive Wirkung entfalten.

Die Individualpsychologie bietet mit ihren Erklärungsansätzen über menschliches Verhalten hilfreiche Aspekte, aus denen Handlungsimpulse abgeleitet werden können. Anhand von fünf Thesen nähere ich mich diesen Handlungsempfehlungen über die Schritte (1) Phänomenbeschreibung und (2) individualpsychologische Erklärungsansätze.

Doch zunächst ein paar allgemeine Überlegungen zum Familienunternehmen: Familienunternehmen bewegen sich in ihrer Dynamik in einem ganz besonderen Spannungsfeld. Die Familie als emotional, sozial und durch geburtenbedingte Zugehörigkeit geprägte Struktur trifft auf das Unternehmen mit einer rational, objektiv und

ökonomischen Struktur, für die strategisches und operatives Management zentral ist. Wirtschaftliche Erfolgsfaktoren und familiäre Erwartungen treffen mit den jeweilig gesellschaftlichen Umweltfaktoren aufeinander (Felden u. Hack 2014). Hieraus ergeben sich sowohl Chancen als auch Risiken für den Übergabeprozess. Denn:

> »Funktioniert die Kombination von Familie und ökonomischer Einheit gut, dann ziehen beide Seiten einen Nutzen daraus. Das Unternehmen kann mit Wettbewerbsvorteilen wie stabilen Eigentümerstrukturen, langfristigen Entwicklungsperspektiven, schnellen Entscheidungswegen oder Mobilisierung von außergewöhnlichen familiären Ressourcen in Krisenzeiten fest rechnen.« (Felden u. Hack 2014, S. 17)

Glückt der Balanceakt zwischen Familie und Unternehmen nicht, besteht die Gefahr, dass Familienunternehmen komplett zerfallen und untergehen (LeMar 2014). In Anlehnung an De Massis führen Felden und Hack interpersonelle, familienmitgliederbezogene Faktoren auf, die eine Nachfolge verhindern können. Konflikte, Rivalitäten sowie Wettbewerb in der Eltern-Kind-Beziehung sowie zwischen den Familienmitgliedern insgesamt, nennen sie dabei an erster Stelle. Weiterhin werden die Gründe »Gefahren aufgrund zu hoher Kompromissbereitschaft«, »Mangel an Vertrauen in potenzielle Nachfolger« und »Mangel an Unterstützung für potenzielle Nachfolger« aufgeführt (Felden u. Hack 2014, S. 182).

Hinsichtlich dieser Wirkungszusammenhänge, habe ich die nun folgenden Thesen formuliert, wobei der Fokus auf die Anforderungen gesetzt ist, die für Vorgänger und Nachfolger an ihren persönlichen Schnittstellen entstehen.

Sowohl inhaltlich als auch die Ansprache betreffend, ist mir diese Anmerkung zur Genderthematik und zur Nutzung geschlechtsbezogener Formulierungen wichtig: Sicherlich macht es im Einzelfall einen maßgeblichen Unterschied, ob es sich um eine Vater-Sohn-Beziehung, eine Vater-Tochter-Beziehung, eine Mutter-Sohn-Beziehung oder eine Mutter-Tochter-Beziehung handelt. Die vorliegenden Überlegungen vertiefen diese Thematik jedoch nicht, da sie eine differenziertere Betrachtung erfordern, als es in diesem Umfang darstellbar ist. Von daher bitte ich aus Gründen der Lesbarkeit um Verständnis, dass ich die männliche Form verwende. Tatsächlich ist die Unternehmensübergabe im Vater-Sohn-Verhältnis auch immer noch die meist verbreitetste, obgleich auch hier ein Wandel stattfindet (Jäkel-Wurzer u. Ott 2014).

These 1: Die Unternehmenskultur und strategische Ausrichtung der Geschäftsentwicklung im Familienunternehmen ist unmittelbar verknüpft mit der Identität des Unternehmers

Phänomenbeschreibung

Unternehmenskultur als Muster von Grundannahmen der an der Organisation beteiligten Personen, das zu bestimmten Verhaltensweisen, Artefakten, Ritualen und Ergebnissen führt (Schein 2003), wird in Familienunternehmen besonders stark vom Familienunternehmer beeinflusst. Insbesondere, wenn es sich bei dem Familienunternehmer um den Gründer handelt, prägen dessen Werte, Philosophien und Über-

zeugungen das Unternehmen oft für Generationen (Felden u. Hack 2014). Breuer spricht in dem Zusammenhang von einer »Verpersönlichung der Objekte« und einer »identifikatorischen Aufgeladenheit«, die als Kopplung aus dem Objekt und einer besonderen individuellen Bedeutungsgebung oder der Art der sozialen, biographischen oder familiären Vorgeschichte entsteht (Breuer 2009, S. 12). Die Wertestruktur der Person verbindet sich unmittelbar mit dem Unternehmen und hat entsprechend einen sehr starken Einfluss auf die Ausbildung der Kultur. Unabhängig von vielen weiteren Faktoren, die zur Untersuchung der Unternehmenskulturentwicklung herangezogen werden müssen, bleibt festzuhalten, dass die Identität des Unternehmers einen starken Einfluss hat, vor allem wenn der Familienunternehmer bei kleineren Unternehmen Träger aller unternehmerischen Kernkompetenzen ist, während in größeren Familienunternehmen eine Aufteilung der Managementaufgaben erfolgt. Auch der Faktor Kontinuität führt zu einer Stärkung der Unternehmenskultur. Häufige Wechsel in der Unternehmensführung sind in Familienunternehmen selten der Fall, was zu einer Manifestation der Unternehmenskultur führt. Die in diesem Kontext ebenfalls häufig auftretende Tatsache, dass das Unternehmen den Familiennamen trägt, unterstützt diesen Identifikationseffekt ebenfalls.

Individualpsychologischer Erklärungsansatz

Die Individualpsychologie sieht den Menschen als ein Wesen, das sich im Rahmen des bereits in der Kindheit aktiv geschaffenen Lebensstils (Deutungsgebung, Handlungsentscheidungen, Zielsetzungen), unbewusst zielgerichtet (teleologisch) und schöpferisch kreativ durch die Welt bewegt. Tendenziöse Wahrnehmung (tendenziöse Apperzeption), individuell durch die Lebensgeschichte entstandene Vorstellungen, Werte, (unbewusste) Ziele, Erinnerungen und persönlich prägende Erfahrungen führen zu dem, was die Individualpsychologie die »private Logik« nennt.

> »Hinter all unseren Handlungen finden wir Pläne, Ziele, Erwartungen und Entscheidungen, die uns zu unserem Verhalten veranlassen und deren wir selbst nicht gewahr sind. Die meisten unserer Handlungen sind Konsequenzen von Denkprozessen, deren wir uns nicht bewusst sind, die wir nicht erkennen und oft nicht kennen wollen. Sie haben aber den entscheidenden Einfluss auf unser Handeln. Alle Prozesse, die niemals zur Schwelle des Bewusstseins kommen, können als private Logik angesehen werden.« (Dreikurs 2005, S. 70)

Persönliche Identitätsbildung geschieht also auf der Grundlage des individuellen Lebensstils und der privaten Logik. Die Grundannahmen des Unternehmers prägen somit unmittelbar und in der Regel unbewusst die Unternehmenskultur – insbesondere dann, wenn das Unternehmen aufgrund seiner Entscheidungs- und Kommunikationsstruktur entsteht und wächst, wie es in der Gründungsphase der Fall ist. Die »Wechselwirkung von Mensch und Organisation«, in Organisationstheorien auch als »Dualitätsprinzip« bezeichnet (Hugo-Becker u. Becker 2004, S.66), fällt in Familienunternehmen entsprechend stark aus.

Herausforderungen und Handlungsoptionen/ Interventionsmaßnahmen

Aufgrund der oben geschilderten Zusammenhänge zwischen der persönlichen Identität und der Unternehmenskultur sowie der strategischen Ausrichtung der Unternehmensentwicklung, ist es unabdingbar und ebenso wichtig, dass es bei Generationswechsel zu Veränderungsprozessen in der Unternehmenskultur kommt. Nicht selten verfolgen Vorgänger und Nachfolger auch ganz unterschiedliche langfristige strategische Ziele, die wiederum aus den individuellen Zielsetzungen für das eigene Berufsleben und der beruflichen Identität entspringen. Es kommt also zu Identitätsbrüchen bei der Generationenübergabe. Die Personen, die primär am Nachfolgeprozess beteiligt sind – also Vorgänger und Nachfolger – zeichnen sich durch individuell spezifische Interessen, Bedürfnisse, Motive etc. aus, woraus sie ihre Handlungen ableiten (Breuer 2009).

Diese Veränderung darf nicht verleugnet werden! Im Zuge der »Fortführung der guten alten Familientradition« gerät die Auseinandersetzung mit der Thematik jedoch häufig in einen tabuisierten und schwer zu kommunizierenden Bereich. Ein bewusster Blick und eine intensive Auseinandersetzung damit lohnt sich jedoch: Für die nachfolgenden Generationen ist das Zusammenwirken aus dem Unternehmen und Identität des Vorgängers von großer Bedeutung, da dadurch der spezielle Charakter des Unternehmens entstanden ist. Erst wenn diese Aspekte deutlich geworden sind, ist es möglich eine bewusste Entscheidung zu treffen, was davon weitergeführt werden soll und wo es Veränderungsbedarfe gibt, um die eigenen Vorstellungen in die Unternehmenskultur und die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu integrieren. Diese Zusammenhänge gilt es bewusst zu reflektieren, zu schätzen und notwendige Veränderungen bewusst und transparent umzusetzen. Denn: »Ein unbedingtes Festhalten an ›alten‹ Werten [...] schadet dem Unternehmen bei der Anpassung an sich verändernde Umweltbedingungen« (Felden u. Hack 2014, S. 33).

Dieses Bewusstwerden geschieht individualpsychologisch mit der teleologischen Analyse menschlichen Verhaltens, die das »Wozu« der Handlungsmuster untersucht. Ziel ist es, Entscheidungsstrukturen ins Bewusstsein zu heben und dadurch einen neuen Entscheidungshorizont zu öffnen (Fuchs-Brüninghoff 2005).

Eine weitere Frage, die für diese Überlegungen eine Rolle spielt, ist die nach dem Identitätsstatus des Nachfolgers. Fuchs-Brüninghoff zeigt in ihrem Artikel »Selbsterkenntnis als Wegmarke bei der Identitätsfindung« (Fuchs-Brüninghoff 2010) die vier Identitätsstatus nach Marcia auf:

- Die übernommene Identität: Das Individuum übernimmt die vorgesehene Aufgabe unreflektiert und hat keine Probleme mit dem Anpassungsprozess.
- Die diffuse Identität: Das Individuum engagiert sich nicht für die anstehende Aufgabe und zeigt wenig Reflexion über sich selbst und seine Zukunft.
- Das Moratorium: Das Individuum verweigert sich aktuell, Verpflichtungen zu übernehmen. Es befindet sich in einer Krise, sucht aber nach Wertorientierung und Selbstfindung.
- Die erarbeitete Identität: Das Individuum hat seine Krise überwunden, geht reflektiert mit den Aufgaben um, ist offen und übernimmt Verantwortung.

Die Art und Weise, wie sich ein Nachfolger der Aufgabe der Weiterführung annimmt, ist also abhängig vom aktuellen Identitätsstatus, in dem er sich befindet. Eine im entwicklungspsychologischen Sinne gesunde Identitätsfindung ist auch durch die innere Ablösung von den Eltern gekennzeichnet. Hier treffen wir auf ein besonderes Spannungsfeld beim familieninternen Generationswechsel. Die Anforderungspole zwischen denen sich der Nachfolger bewegt sind »Fortführen der Familientradition« und »Suche nach dem Eigenen und Ablösen von den Eltern«. Der unbewusste Anspruch des Vorgängers ist oft ein Fortführen der Firma in seiner derzeitigen Ausrichtung. Ist der Nachfolger im Status der übernommenen Identität, wird es kaum zu Reibungen innerhalb des Übernahmeprozesses kommen. Die Schwierigkeiten kommen aber vermutlich, wenn es darum geht, Anpassungsprozesse vornehmen zu müssen oder die Orientierungsperson als Ratgeber im Hintergrund plötzlich wegfällt. Auch ist es fraglich, ob sich im Status der übernommenen Identität eine langfristige Zufriedenheit einstellen kann, da die individuell-subjektiven Bedürfnislagen nicht reflektiert und fokussiert wurden.

Die Herausforderung besteht also darin, die eigene Identität im Kontext der neuen Rollenanforderung zu finden und diese bewusst mit der Unternehmenskultur und der strategischen Ausrichtung in Beziehung zu setzen.

These 2: Das Loslassen fällt dem Inhaber eines Familienunternehmens besonders schwer

Phänomenbeschreibung

In der ersten These habe ich die starke Beziehung zwischen der Identität des Unternehmers und der Unternehmenskultur beleuchtet. Inhaber – insbesondere Gründer – haben eine besonders starke berufliche Identifikation, bei der die Berufsausübung weit über die Funktion von »Geld verdienen und Familie ernähren« hinausgeht. Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass vielen Familienunternehmern das Loslassen von der Inhaber-Rolle schwerfällt. Der Schritt, die Position zu verlassen, geht häufig unweigerlich auch damit einher, sich mit dem Aspekt der Endlichkeit des eigenen Lebens und dem Verlust von Einfluss zu beschäftigen. Auch heißt es, sich unter Umständen von persönlichen Visionen zu verabschieden, die im Laufe des Wirkens im Unternehmen nicht ganz erfüllt werden konnten.

Die emotional schwierigste Übergabe ist entsprechend die des direkten Gründungsnachfolgers. Um in diesem Kontext die Schwierigkeit des Loslassens zu verstehen, lohnt es sich, auch auf die Gründungsmotive zu schauen (Felden u. Hack 2014).

Die Gründungsmotive sagen viel über die Persönlichkeit und den individuellen Lebensstil aus. In der Regel haben Gründer ein relativ starkes Unabhängigkeitsbewusstsein und einen Wunsch nach vielen Entscheidungsfreiheiten. Oft höre ich, dass dem Schritt in die Selbstständigkeit ein Angestelltenverhältnis vorausgegangen ist, »das genervt hat«. Dieser Autonomiewunsch ist Baustein der Persönlichkeit und bleibt dem Menschen erhalten. Im Falle einer Unternehmensübergabe tritt der Vorgänger von seiner unternehmerischen Rolle als Entscheider zurück. Damit geht die Forderung

einher, das hohe Maß an Einfluss und Autonomie im Unternehmenskontext aufzugeben. Sobald Zweifel an den Kompetenzen des Nachfolgers bestehen wird das Loslassen zusätzlich erschwert. Die Qualität der Eltern-Kind-Beziehung und das Maß an Vertrauen und Zutrauen, das die Beziehung prägt, ist also auch ein zentraler Faktor für die Fähigkeit des Loslassens. Zudem kommen in vielen Fällen Differenzen, was die Bewertung fachlicher unternehmensrelevanter Themen betrifft. Gründer kommen häufig aus dem Fach selbst und haben eine völlig andere Perspektive auf den Markt und das Unternehmen als die Söhne oder Töchter, die in vielen Fällen Betriebswirtschaft studiert haben, um den über die Jahre hin gewachsenen Betrieb mit den aktuell erforderlichen betriebswirtschaftlichen Kenntnissen professionell zu führen. Vorgänger bemühen sich, die Entscheidungen den Söhnen oder Töchtern zu überlassen. Ist die Entscheidung jedoch nicht in ihrem Sinne, entsteht der Drang die Entscheidung zu beeinflussen. Hier ist in der Praxis häufig zu beobachten, dass Vorgänger sich die Rolle des Beraters wählen, um den Einfluss auf absehbare Zeit beizubehalten.

Auch die noch weit verbreiteten späten und subtilen Entscheidungsprozesse bei den Übergaberegelungen können als Indiz für die Schwierigkeit des Loslassens interpretiert werden.

Individualpsychologischer Erklärungsansatz

Für die Individualpsychologie sind die Grundannahmen, dass der Mensch eine Gemeinschaftswesen ist, seinen Platz in der Gesellschaft sucht, gebraucht werden möchte und nach Anerkennung strebt, von zentraler Bedeutung, um den Lebensstil und die dadurch ausgeprägten Entscheidungsmuster zu verstehen.

Die Rolle des Geschäftsinhabers und Geschäftsführers deckt das Streben nach Anerkennung, dem gesellschaftlichen Gebrauchtwerden und dem Erreichen eines hohen Status in einem hohen Maße ab. Zentrale Messlatte für die subjektiv empfundene Anerkennung ist dabei die Funktion an sich, der Unternehmenserfolg sowie die Quantität und Qualität der Personen oder anderer gesellschaftlicher Akteure, die von ihm abhängig sind bzw. auf die er über die Jahre hinweg an Einfluss gewonnen hat. Diese für die eigene Identität zentralen Wirkungsfelder gibt man nicht gerne ab! Und es weckt Ängste, zukünftig weniger gebraucht zu werden, ins Bedeutungslose abtauchen zu müssen und vom Sohn oder der Tochter überholt zu werden und somit subjektiv empfunden auch an Stärke in der Vaterrolle zu verlieren. Diese Angst wird jedoch häufig verdrängt, nicht wahrgenommen oder tabuisiert, insbesondere wenn der eigene Anspruch »alles im Griff zu haben« stark ausgeprägt ist, was durchaus typisch in der Selbstdarstellungsstruktur bei Unternehmern ist.

Herausforderungen und Handlungsoptionen/ Interventionsmaßnahmen

Loslassen erfordert sich bewusst von dem jeweiligen Objekt oder Zustand zu trennen. Aufkommende Gefühle wie Trauer und Zorn sind dabei nicht nur normal, sondern auch notwendig und zwei in der Individualpsychologie sehr zentrale Trennungs-Affekte (Adler 1927).

Zum Loslassen können gehört also zunächst, sich darüber im Klaren zu werden, welche Bedeutung die Rolle/ Funktion überhaupt einnimmt. Erst wenn darüber ein

gewisses Maß an Bewusstheit entsteht, ist reifes Loslassen möglich. Andernfalls besteht die Gefahr aus dem Übergabeprozess mit Kränkungen und Verletzungen (Stolz, Ehre, ...) hervorzugehen, weil an bisherigen Motiven (Einfluss, Entscheidungskompetenzen, Status) festgehalten wird, die aber im Unternehmenskontext nicht mehr im gleichen Maße erfüllt werden können.

Ist der erste Schritt – die Bewusstheit über die individuelle Bedeutungsgebung – vollzogen, geht es darum, neue Lebensentwürfe und Rollenbilder zu entwerfen, um die entstehenden Lücken entsprechend mit Sinn zu füllen. Die bei Müller-Ebert beschriebenen Maßnahmen zur frühzeitigen Vorbereitung des Ruhestandes, die in die Bausteine Planung, Selbstanalyse und Zukunftsvisionen aufgeteilt sind, können wertvolle Anhaltspunkte dafür liefern (Müller-Ebert 2011).

Auf dieser Basis gilt es Rollengrenzen zu setzen und zu wahren (siehe These 5). Zentral für die Umsetzung dessen ist die innere tiefe Bereitschaft, die institutionelle Macht loszulassen. Auf der pragmatischen Ebene ist es ratsam, Planungshorizonte frühzeitig anzugehen und Wünsche in Bezug auf die Übernahme rechtzeitig und offen in der Familie zu besprechen. Um einen reibungslosen, gleitenden Wechsel zu ermöglichen, zeigen Felden und Hack einen Zeithorizont von 3 bis 5 Jahren auf (Felden u. Hack 2014). Auch die Erwartungen bezüglich Selbstverständlichkeit und Zwangsläufigkeit bei Übernahmeentscheidungen, sollten frühzeitig und offen kommuniziert werden (Breuer 2009).

These 3: Die bewusste Auseinandersetzung mit der eigenen Identität sowie den persönlichen Lebenszielen und der Verzahnung zur strategischen Entwicklung des Unternehmens wirkt sich positiv auf den mittel- und langfristigen Erfolg des Unternehmens aus

Phänomenbeschreibung

Das Fortführen des Unternehmens bewegt sich im Spannungsfeld zwischen Erhaltung und Erneuerung. Der Wunsch »Bindung an Familientraditionen« trifft auf den »Wunsch nach Verwirklichung individuell-hedonistischer Lebensvorstellungen« (Breuer 2009, S. 17).

Der Aspekt der Fortführung des Unternehmens als familien- und traditionserhaltendes System ist unweigerlich mit einer sehr hohen Verantwortung verbunden, welche teilweise ad hoc die Einnahme einer neuen und zudem sehr zentralen Rolle erfordert. Unbeschwertheit und Narrenfreiheit aus Kinder- und Jugendzeiten sowie dem frühen Erwachsenenalter sind vorbei. Reife, Souveränität, Willensstärke, Führungsstärke und Durchhaltevermögen gefordert. Mit vergleichsweise wenig Berufs- und Lebenserfahrung tritt der Nachfolger oder die Nachfolgerin in die Fußstapfen des erfahrenen Elternteils. Das erzeugt Respekt, manchmal auch Angst, was teilweise zu einem stark empfundenen Druck führen kann. Je nach Ausprägung der inneren Antreiber und der Glaubenssätze in der Familie (»Sei stark«, »sei perfekt«, »streng dich an« etc.) wird dieser Druck durch die individuelle innere Verarbeitung verstärkt.

Gelingendes Fortführen ist aber auch gekennzeichnet von der Lust an der Gestaltung. Es entstehen Spielräume, in denen der Nachfolger eigene Ideen und Vorhaben planen und umsetzen kann. Die neue Funktion, die auch durch zentrale Entscheidungsbefugnisse charakterisiert ist, bietet ihnen die Möglichkeit neue Wege zu probieren und erworbene Kenntnisse über aktuelle Modelle, Verfahren und moderne Technik in die bestehenden Unternehmensprozesse zu integrieren.

Individualpsychologischer Erklärungsansatz

Es sind die spezifischen Motivationslagen und der bereits beschriebene Grad der Identitätsreife, der einen großen Einfluss auf die Bewegung im beschriebenen Spannungsfeld hat. Es sind Werte, familiäre Glaubensmuster und die Zielgerichtetheit der Persönlichkeit, die darüber entscheiden, wie Nachfolger die Aufgabe annehmen und ihre Rolle ausfüllen.

Um die Entfaltung positiver Energie und Gestaltungslust langfristig zu ermöglichen, ist die Frage nach der teleologischen Ausrichtung zentral. Menschliches Tun und Lassen ist immer von der Frage »Wozu?« beherrscht. In dem Kontext ist die Frage »Wozu übernehme ich die Firma?« bzw. »Mit welchem eigenen inneren Ziel übernehme ich die Firma?« zu stellen. Die Antwort gibt Auskunft über die persönliche Bedeutungsgebung. »Um mich selbst zu verwirklichen!«, »Um meinem Vater zu beweisen, dass ich es schaffe!«, »Um das Image meiner Familie aufrecht zu erhalten!«, »Um viel Geld zu verdienen!«, »Um meine Eltern nicht zu enttäuschen!«, »Einer muss es ja machen!« Je nach Zielrichtung werden die Motive des Handelns offenbar, mit denen die Rolle ausgeführt wird. Es gilt also heraus zu finden, auf welchen inneren Bewegungsmustern die Übernahme basiert.

Herausforderungen und Handlungsoptionen/ Interventionsmaßnahmen

Neben wirtschaftlichen und rechtlichen Fragstellungen sind die oben genannten Fragestellungen ebenfalls zentral für eine langfristig erfolgreiche Unternehmensentwicklung, in dem sich sowohl die eigene Zufriedenheit als auch der wirtschaftliche Geschäftserfolg einstellt. Dieser Prozess trägt dazu bei, die besondere Identifikation zu stärken – es entsteht eine Verbindung zwischen dem Geschäftsführer und dem Objekt der Firma.

Die Reflexion der eigenen Motive ist für den Übergabeprozess also zentral und bildet die Basis für eine stimmige Strategieentwicklung. Reflektiert werden persönlichen Motive, Visionen und Identifikationsmuster zur Firma, um Klarheit zu gewinnen und die notwenigen Rollen auch bewusst und gezielt ausüben zu können. Dann kann sowohl Verdientes bewahrt werden und Neues entstehen. So leiten sie den erforderlichen Wandel bewusst ein, denn, so Breuer:

> »Eine identische Reproduktion der leibhaftigen Konstellation von Protagonist und Objekt im Rahmen eines Vorgänger-Nachfolger-Wechsels ist nicht möglich. Mit dem Transfer findet prinzipiell ein Wandel statt, der geringfügig oder auch einschneidend ausfallen kann.« (Breuer 2009, S. 13)

Um neue Wege gehen zu können und Unternehmensziele neu oder modifiziert zu formulieren bedarf es entsprechender Freiräume und der Akzeptanz im Unternehmen. Freiräume entstehen, wenn es dem Vorgänger gelingt loszulassen, wie in These zwei formuliert. Die Akzeptanz der Mitarbeiter erarbeitet der Nachfolger sich durch Wertschätzung der bisher geleisteten Arbeit, Transparenz in den Kommunikationsstrukturen, Klarheit im eigenen Rollenverhalten und einer wertschätzenden Führung.[1] Dafür ist es hilfreich, stimmige Rituale zu entwickeln oder auch bewusst zu übernehmen. Denn wirkungsvolle Führung braucht stimmige Rituale, die auf die Unternehmensziele, die Strategien und die Unternehmenskultur angepasst sind (Echter 2011).

Eine bewusste Auseinandersetzung mit der eigenen Identität und der Verzahnung zur strategischen Entwicklung und Unternehmenskultur gibt also a) dem Nachfolger selbst Sicherheit über die Unternehmensausrichtung und lässt b) die Mitarbeiter mitkommen, wenn dies entsprechend transparent und deutlich kommuniziert wird.

These 4: Wenn Macht ein Tabuthema ist, wird sie zur Gefahr

Phänomenbeschreibung

Machtphänomene sind in allen institutionellen Strukturen zu finden – so auch in Familienunternehmen. Dabei wird das Thema in der Regel tabuisiert oder sogar offen geleugnet. Aussagen wie »Bei uns gibt es kein Machtgerangel« oder »Das Wort Macht ist für unser Unternehmen unpassend« sind mir öfter in diesen Zusammenhängen begegnet.

Der Widerstand, der sich in Bezug auf den Begriff »Macht« entfaltet, hat in diesem Kontext nachvollziehbare Gründe. Zum einen ist er im deutschen Sprachgebrauch durch die Geschichte sehr negativ konnotiert, zum anderen ist es gerade innerhalb der Familie ein Thema, das abgewehrt wird, spielen doch vielmehr der Wunsch nach Vertrauen, Geborgenheit, Gleichberechtigung und Zuneigung eine Rolle, die vordergründig genau das Gegenteil von der allgemeinen Interpretation des Begriffes »Macht« sind. Öffnet man sich jedoch dem Phänomen Macht im individualpsychologischen Sinne, sind hilfreiche Erklärungsmuster zu finden, an Hand derer Handlungsmuster reflektiert, überdacht und ggf. verändert werden können.

Individualpsychologischer Erklärungsansatz

Die Macht als Wunsch nach Einfluss, nach der Möglichkeit zu Gestaltung steht der Angst der Wirkungslosigkeit, der Ohnmacht, des Nicht-gebraucht-Werdens gegenüber. Machtverhältnisse entstehen automatisch immer dann, wenn Unterschiede auf wechselseitige Abhängigkeit in einer Beziehung treffen. Wir gehen davon aus, dass jeder Mensch ein Individuum ist, das über unterschiedliche Fähigkeiten und Potenziale verfügt. Insofern treffen wir in jeder Beziehungsgestaltung auf Machtverhältnisse. Die Stärke und das Ausmaß der Macht sind dabei abhängig von der Stärke der gegensei-

1 Empfehlung zur Vertiefung des Themas Mitarbeiterführung im individualpsychologischen Kontext: Mitarbeiterführung mit Psychologik, Fuchs 2006.

tigen Abhängigkeit. Je stärker die Bindung ist, desto mehr Einfluss haben Machtverhältnisse. Je unabhängiger und trennungsfähiger Menschen voneinander sind, desto besser können Machtverhältnisse in den Hintergrund treten oder zeitweilig ganz überwunden werden (Sasse 2009). Macht ist also zu verstehen als Grad der Einflussnahme in einem dynamischen Prozess.

> »Macht ist demnach nicht etwas, was Organisationsmitglieder unabhängig von konkreten Handlungssituationen haben, sondern etwas, das sie nach Maßgabe der Gegenmacht, auf die sie in Form von Widerständen treffen, in konkreten Handlungssituationen ausüben.« (Haubl u. Daser 2007, S. 7)

Es gibt aktive und passive, informelle und formelle Macht, an einen Status gebundene oder durch eine Art des situativen Umgangs mit der Gegebenheit gebundene Macht (Schülein 2007).

Machtgefüge als dynamischer Prozess spielen also besonders auch im familiären System eine zentrale Rolle, denn Macht ist Einflussnahme auf Beziehungsgestaltung und die gegenseitige Abhängigkeit der Familienmitglieder ist teilweise sehr ausgeprägt (vor allem in emotionaler, aber auch in materieller Hinsicht).

Entscheidend für die Analyse im individualpsychologischen Kontext ist dabei nicht die Frage, ob jemand Macht hat, sondern wie er damit umgeht. Es ist das Selbstwertgefühl und die innere Verarbeitung der Minderwertigkeitsgefühle, die sich auf den Umgang mit der Macht auswirkt und darüber entscheidet, ob die Macht positiv gestalterisch oder destruktiv kompensatorisch eingesetzt wird. Abwertungen, die uns in Konflikten häufig begegnen, sind beispielsweise eine Form der destruktiv kompensatorischen Machtausübung und dienen auch immer dazu das Eigene aufzuwerten.

Herausforderungen und Handlungsoptionen/Interventionsmaßnahmen

Der bewusste Umgang mit Macht ist also eine Schlüsselkompetenz (Fuchs-Brüninghoff 2009). Sind die Machtverhältnisse unreflektiert und verleugnet, besteht im institutionellen Kontext immer die Gefahr, dass sie über unmittelbare und mittelbare Kommunikation in die Strukturen der Organisation hineinwirken. Breuer spricht in einem ähnlichen Kontext von »konfliktträchtigen Fraktionenbildung« (Breuer 2009, S. 15), die bei den Systemakteuren durch Identifikation und Loyalität mit Vorgängern oder Nachfolgern entstehen.

Daher scheinen mir im Hinblick auf den Generationenwechsel zwei Fragestellungen zentral. Die erste betrifft die Beziehungsebene zwischen Nachfolger und Vorgänger: »Findet ein bewusster und der Situation angemessener Umgang mit Macht statt?« Dabei wird beleuchtet, ob über Jahre hinweg familiär gewachsene Beziehungsstrukturen unreflektiert auf die aktuelle Situation übertragen werden und ob diese einen produktiven oder destruktiven Einfluss auf die Herausforderungen der Übergabesituation haben. Eng damit ist die zweite zentrale Fragestellung verbunden: »Wie wirkt dieses Machtgefüge in das Unternehmen hinein?« um vorzubeugen, dass es innerhalb des Unternehmens zu ungewollten, aber stark dynamischen Effekten kommt, die Veränderungen verlangsamen oder blockieren.

These 5: Übergabeprozesse in Familienunternehmen erfordern eine klare Abgrenzung der Rollen

Phänomenbeschreibung

Treffen das System Familie und das System Unternehmen aufeinander, existieren viele Rollen parallel mit teilweise sehr unterschiedlichen Anforderungen, Bedürfnislagen und Bewertungsbezügen. Die Notwendigkeit Privates von Beruflichem zu trennen besteht einerseits, ist jedoch durch die enge Verzahnung der Systeme keineswegs selbstverständlich.

Bestehen Beziehungskonflikte, drohen diese ins System Unternehmen übertragen zu werden und wirken somit in die strategischen und operativen Unternehmensebenen hinein, wie bereits mehrfach deutlich wurde. Einige Forscher beschreiben Beziehungskonflikte in der Familie sogar als die größten »Wertevernichter in Familienunternehmen« (Hennerkes 2005, S. 58).

Soziale und berufliche Rollen sind definiert durch Erwartungen, Werte, Handlungsmuster und Verhaltensweisen (Hofbauer u. Kauer 2012). Ist man sich den einzelnen Rollen nicht bewusst, kann es zur Rollenkonfusion kommen. Zu einer subjektiv empfundenen und/oder zu einer objektiv beobachtbaren.

Individualpsychologischer Erklärungsansatz

Werden familiäre Rollenkonflikte wie Rangkonflikte und Geschlechtskonflikte (Toman 2005) unbewusst ins Unternehmen getragen, verschwimmen Bewertungsmuster und Vertrauensmuster aus den verschiedenen Beziehungen miteinander.

Rollen nehmen werden nie wertfrei eingenommen, sondern gefiltert durch familiäre, soziale und gesellschaftliche Wertemuster. Je nachdem wie wir die Außenwelt wahrnehmen, hat das demnach Einfluss auf die individuelle Ausgestaltung der verschiedenen Rollen. Adler spricht in dem Zusammenhang davon, dass Wahrnehmung vor allem auch eine seelische Funktion hat und gesteuert wird von inneren Empfindungen (Adler 1927). Wahrnehmung ist die Basis menschlichen Urteilens. Nehmen wir Dinge anders wahr, als sie für uns normal sind, führt das häufig zu Ablehnung und Abwertung anstatt zur Wertschätzung des Andersartigen. »Sie führen zu Abgrenzung statt zu konstruktiver Vielfalt« (Fuchs-Brüninghoff u. Gröner 1999, S. 76). Führen wir die Aspekte der Wahrnehmung, Abwerten des Andersartigen und Rollenidentifikation zusammen, finden wir Erklärungsansätze zu dem Phänomen, dass vielen Nachfolgern Vorwürfe entgegenkommen, wenn sie die Rolle des Geschäftsinhabers anders weiterführen. So findet man bei LeMar beispielsweise folgende Beschreibung: »Den Nachkommen der 2. und 3. Generation wird wiederholt vorgeworfen, sie würden nicht in gleicher Weise Diener des Unternehmens sein wollen wie es dessen Gründer gewesen sind.« (LeMar 2014, S. 12)

Herausforderungen und Handlungsoptionen/ Interventionsmaßnahmen

Die Herausforderung besteht im ersten Schritt darin, sich der verschiedenen Rollen in den beteiligten Bezugssystemen klar zu werden. Zunächst macht eine Trennung in soziale Rollen (Familie) und operationelle Rollen (Unternehmen) Sinn. Diese Rollen

werden dann genauer betrachtet, wobei ein bewusster Umgang mit den persönlichen Rollen durch folgenden Dreischritt hergeleitet werden kann:

- sich mit Rollenerwartungen und -festlegungen auseinanderzusetzen
- Spiel- und Handlungsfreiräume zu sehen und zu gestalten
- diese in ein klares Konzept von Transparenz, Kommunikation und Beständigkeit umzusetzen

Zu Punkt eins zählt, sich mit den von außen an einen herangetragenen Rollenerwartungen ebenso zu beschäftigen, wie den Rollenerwartungen, die man sich selbst gegenüber hegt. Dieser Aspekt wird auch in der gängigen Literatur für Führungskräfte immer wieder als wertvoller Schritt in eine professionelle Führungsrolle betont und erörtert (Hofbauer u. Kauer 2012).

Bei Punkt zwei steht die Wahrnehmung und bewusste Ausgestaltung der Handlungsspielräume im Fokus. Hierzu gehört auch, Grenzen zu anderen Rollen zu wahren. Um diese Handlungsspielräume auch nutzen zu können ist es entscheidend, dass Akteure, mit denen wir in Beziehung treten, die (neue) Rolle ernst nehmen und respektieren. Um das zu erreichen, müssen die Rollen vom Rolleninhaber selbst klar ausgefüllt und kontinuierlich umgesetzt werden, was Punkt drei beinhaltet.

Gibt es Rollenkonflikte, ist es wichtig diese erstens zu differenzieren und zweitens zu lösen oder zu entschärfen, um keine destruktiven Auswirkungen auf Organisationsprozesse zu entfalten. Eher ungefährlich sind kognitive (Auseinandersetzung über Unternehmensziele) und prozessuale (Wege zu Zielerreichung) Konflikte. Im Gegenteil, sie können einen sehr positiven Verlauf haben und werden daher auch funktionale Konflikte genannt. Gefährlich werden Rollenkonflikte, wenn es sich um emotionale Konflikte handelt (Felden u. Hack 2014). Gerade in familiären Konfliktlagen können diese besonders stark ausgeprägt sein, da die Familienmitglieder in der Regel schon eine lange Geschichte damit haben.

Abschluss

Jeder einzelner Generationenwechsel ist höchst spezifisch und individuell zu betrachten. Zahlreiche Faktoren auf verschiedenen Ebenen spielen dabei eine Rolle: Branche, Unternehmensgeneration, Rechtsform, Größe, Wirtschaftlichkeit, Standort etc. sowie das Familiengefüge und die hier aufgeführten psychodynamischen Faktoren.

Die aufgeworfenen Thesen machen deutlich, dass ein bewusster Umgang mit all diesen Faktoren eine zentrale Basis für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung ist – im Sinne der Wirtschaftlichkeit und im Sinne eines individuellen Erfolgsempfindens der beteiligten Akteure. Ergänzend zur nötigen Bewusstheit ist die gegenseitige Wertschätzung als Basis für erfolgreiche und reibungslos empfundene Übergabeprozesse zentral. Wertschätzung für das Lebenswerk des Vorgängers als wertvolle Basis für das in These zwei beschriebene Loslassen können, Wertschätzung für die individuelle Per-

sönlichkeit und Bedürfnislagen des Nachfolgers, um die in These drei beschriebene eigene unternehmensbezogene Identität transparent umsetzen zu können, wertschätzender Umgang mit den Themen Macht und Rollen in einer offenen Kommunikation darüber und wertschätzende Begleitung des Vorgängers bei der Einführung in die Aufgabenfelder des Nachfolgers. Wertschätzung gelingt, wenn alle beteiligten Akteure einen offenen Blick für die Bedürfnislagen, die Lebenssituation, die Wünsche und Hoffnungen, die Ängste und die spezifischen generationengebundenen Herausforderungen haben und behalten.

Literatur

Alfred Adler (1927/2003): Menschenkenntnis. Frankfurt am Main: Fischer.

Breuer, F. (2009): Vorgänger und Nachfolger. Weitergabe in institutionellen und persönlichen Bezügen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Dreikurs, R. (2005): Grundbegriffe der Individualpsychologie. Stuttgart: Klett-Cotta.

Echter, D. (2011): Führung braucht Rituale. So sichern Sie nachhaltig den Erfolg Ihres Unternehmens. München: Vahlen.

Felden, B.; Hack, A. (2014): Management von Familienunternehmen. Besonderheiten – Handlungsfelder – Instrumente. Wiesbaden: Gabler.

Fuchs, H. (2006): Mitarbeiterführung mit Psycho-Logik. Z. f. Individualpsychol. 31: 81–92.

Fuchs-Brüninghoff, E. (2005): Der rote Faden der Bewusstheit. In: Lehmkuhl, U. (Hg.): Die Bedeutung der Zeit. Göttingen: Vandenhoeck u. Ruprecht, S. 75–94.

Fuchs-Brüninghoff, E. (2009): Machtverhalten zwischen Sucht und Lust. In: Wahl, P.; Sasse, H.; Lehmkuhl, U. (Hg.): Macht – Lust. Beiträge zur Individualpsychologie Band 35. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 106–118.

Fuchs-Brüninghoff, E. (2010): Selbsterkenntnis als Wegmarke bei der Identitätsfindung. In: Sauer-Schiffer, U.; Brüggemann, T. (Hg.): Der Übergang Schule-Beruf. Beratung als pädagogische Intervention. Reihe: Beiträge zur Beratung in der Erwachsenenbildung und außerschulischen Jugendbildung 3. Münster: Waxmann, S. 117–134.

Fuchs-Brüninghoff, E.; Gröner, H. (1999): Zusammenarbeit erfolgreich gestalten. Eine Anleitung mit Praxisbeispielen. Nördlingen: Verlag C. H. Beck.

Haubl, R.; Daser, B. (2007): Macht und Psyche in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Hennerkes, B.-H. (2005): Die Familie und ihr Unternehmen – Strategie, Liquidität, Kontrolle. Stuttgart: Campus Verlag.

Hofbauer, H.; Kauer, A.(2012): Einstieg in die Führungsrolle. Praxisbuch für die ersten 100 Tage. München: Carl Hanser Verlag.

Hugo-Becker, A.; Becker, H. (2004): Psychologisches Konfliktmanagement. Menschenkenntnis – Konfliktfähigkeit – Kooperation. München: Beck Wirtschaftsberater im dtv.

Jäkel-Wurzer, D.; Ott, K. (2014): Töchter in Familienunternehmen. Wie weibliche Nachfolge gelingt und Familienunternehmen erfolgreich verändert. Heidelberg: Gabler.

Kay, R.; Suprinovič, O. (2013): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018. Daten und Fakten Nr. 11. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung in Bonn.

LeMar, B. (2014): Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen. Mit Gefühl und Kalkül den Wandel gestalten. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

Müller-Ebert, J. (2011): Trennungskompetenz in allen Lebenslagen. Vom Loslassen, Aufhören und neu Anfangen. München: Kösel-Verlag.

Sasse, H. (2009): Von der Macht an der Lust und der Lust an der Macht. In: Wahl, P.; Sasse, H.; Lehmkuhl, U. (Hg.): Macht – Lust. Beiträge zur Individualpsychologie Band 35. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 36–64.

Schein, E. H. (2003): Organisationskultur. »The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide«. Bergisch Gladbach: EHP.
Schülein, J. S. (2007): Soziologische und psychoanalytische Theorien der Macht. In: Haubl, R.; Daser, B.: Macht und Psyche in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 13–56.
Toman, W. (2005): Familienkonstellationen. Ihr Einfluss auf den Menschen. München: C.H. Beck.

Korrespondenzadresse: Annegret Garschagen, Heisstr. 8, 48145 Münster;
E-Mail: ag@klarzurwende-coaching.de; www.klarzurwende-coaching.de