

Fritz B. SIMON: Die Familie des Familienunternehmens. Heidelberg 2002 (Carl-Auer-Systeme Verlag)

Fritz Simon, bereits relativ bekannt durch Veröffentlichungen aus den Bereichen Psychologie, Systemische Familientherapie und Systemisches Management, versucht als Herausgeber seines neuesten Buches *Die Familie des Familienunternehmens* eine bisher kaum beachtete und deshalb nur wenig erforschte Lücke zu schließen; nämlich, die Verflechtung von Unternehmen und Familie, von Eigentum und Liebe, von Produktion und Gefühl, von Bereichen also, die sich vordergründig erst mal zu widersprechen scheinen. In der Regel werden die Betriebe von den Betriebswirtschaftlern und die Familien von Psychologen und Familientherapeuten untersucht und beraten. Welche Brisanz dieses Thema für die BRD hat, verdeutlicht Simon daran, dass in den kommenden Jahren in ca. 700.000 (!) Unternehmen die Nachfolge (oft aus dem eigenen Familienkreis) geregelt werden muss. Eine wahrhaft gesamtgesellschaftliche Dimension, die auch da-durch beeindruckt, dass rund drei Viertel aller Unternehmen im deutschsprachigen Raum Familienunternehmen sind und sie damit sowohl Arbeitgeber für viele Arbeitsplätze als auch Erwirtschafter großer Anteile des Bruttoinlandsproduktes sind.

Was laut Simon die Familie des Familienunternehmens so anders werden lässt, ist das Aufeinandertreffen von zwei „normalerweise“ verschiedenen und getrennten Welten mit „normalerweise“ verschiedenen Verhaltenskodexen. Während die „normale“ Familie sich nach den kommunikativen und emotionalen Gewohnheiten des Familienlebens richtet (und selbst damit oft schon Probleme hat), müssen die Mitglieder der Familie des Familienunternehmens immer in der Schnittmenge zweier Systeme leben, in denen unterschiedliche Regeln herrschen. „Wenn Mitarbeiter des Unternehmens und Mitglieder der Familie identisch sind, so entsteht zwangsläufig in der alltäglichen Interaktion und Kommunikation die Schwierigkeit herauszufinden, wer denn wann in welcher Rolle agiert. Personenorientierte Kommunikationen der Familie finden in Geschäftsführungssitzungen statt, und aufgabenorientierte Kommunikationen des Unternehmens realisieren sich beim familiären Abendessen. ... die Firma sitzt halt immer mit am Tisch.“

Da könnte man meinen, der normale Angestellte, der morgens aus dem Haus geht, aus dem Familienkontext in den Firmenkontext schlüpft

und die damit verbundenen Regeln beherrscht und anwendet und am Abend nach Hause kommend wieder zurück in die Familie wechselt, hätte es viel leichter. Diese Ansicht würde aber den zweifelsfrei vorhandenen Vorteilen nicht gerecht, die den Mitgliedern von Familienunternehmen zuteil werden, nämlich dem Eingebundensein in ein starkes, mitunter schon seit Generationen bestehendes Familiensystem, der damit verbundenen Tradition und Verwurzelung, ganz zu schweigen von monetärem Wohlstand und den persönlichen Mitwirkungsmöglichkeiten.

Simon beleuchtet folgerichtig die Wirkung der geschichtlichen Entwicklung auf die Psychodynamik der Familienmitglieder und unterscheidet die Gründergeneration, die Zwei-Generationen- und die Mehrgenerationen-Unternehmerfamilie mit den dazu gehörenden Konfliktpotenzialen bzw. den psychischen „Zwickmühlen“, die daraus entstehen können - beispielsweise der intrapsychische Zwiespalt „des Juniors, der im Konflikt damit lebt, ob er bei der Berufswahl seinen Neigungen („Kunstgeschichte studieren“) folgen soll, oder die Chance wahren soll, sich ins ‚gemachte Firmenbett‘ zu legen“. Simon liefert auch gleich mit dem „Familiencoaching“ einen Beratungsansatz für dieses Dilemma, das er sinnvoller Weise von zwei Beratern durchzuführen gedenkt: einen mit einem familientherapeutischen, der andere mit einem organisationsberaterischen Schwerpunkt.

Simon trifft sinnvolle Unterscheidungen hinsichtlich der für das Zusammenleben und Zusammenarbeiten von Menschen wichtigen Punkte wie Gerechtigkeit, Richtigkeit und Rechtmäßigkeit. Alle drei genannten Begriffe zielen auf die Regeln, die eine wie auch immer emotional verbundene oder auf Arbeitsproduktion ausgerichtete Gemeinschaft haben muss, um funktionieren zu können, d.h. um tragfähige Entscheidungen zu fällen. Simon zeigt hilfreich auf, dass die Gerechtigkeit familiärer Entscheidungen, die Richtigkeit unternehmerischer Entscheidungen und die Rechtmäßigkeit juristischer Entscheidungen aus ganz anderen Motiven und Gesetzen erfolgen.

Richtig spannend wird das Buch durch interessante Beiträge weiterer Autoren und Autorinnen, die zum Teil sehr persönlich die eigene Herkunftsgeschichte aus einem Familienunternehmen (auch und gerade unter Beachtung der Geschlechterrollen) unter Berücksichtigung der o.g. Aspekte beleuchten, die aus der familientherapeutischen und beraterischen Praxis mit Familienbetrieben als „Familien eigener Art“

berichten oder die von der Wirkung der dritten Kraft (die Bank) auf die häufig aus zwei Ehepartnern bestehende Wirtschaftsgemeinschaft handeln. Auch die Probleme und Chancen des Fremdmanagers, der in ein bestehendes Familienunternehmen kommt, wird behandelt.

Wer nach Methoden für die direkte Intervention im Familienunternehmens-System Ausschau hält, erfährt durch einen Artikel zur Organisationsaufstellung als Beratungsmethode praktisches Anschauungsmaterial. Die Aufstellungsarbeit, die im familientherapeutischen Setting oft dazu benutzt wird, gestörte Ordnungen im Geflecht der sozialen Beziehungen wiederherzustellen, erlebt zur Zeit einen kleinen Siegeszug in der Unternehmensberatung. Gerade in den Mehrgenerationenfamilienunternehmen, die schon über 100 Jahre und länger Bestand haben, dürften die geschichtlichen Verwicklungen und oft zerstörerischen Turbulenzen des letzten Jahrhunderts einen fruchtbaren Nährboden für wiederherzustellende Ordnungen bieten. Dies schreibe ich in dem Bewusstsein, selbst Enkel eines Fabrikanten zu sein, dessen für damalige Verhältnisse recht großes Unternehmen in Nazideutschland für die Kriegsproduktion missbraucht, gegen Kriegsende enteignet und dessen Erben in alle Winde zerschlagen wurden.

Insgesamt gesehen ist das Buch mit den eigenen Beiträgen des Herausgebers und den vielen der anderen Autoren eine Bereicherung der Beratungsliteratur, sowohl für Familientherapeuten als auch für Organisationsberater, die jeweils aus ihrer eigenen Perspektive auf den betroffenen Personenkreis schauen. Für jeden dieser Fachleute werden interessante Facetten des Lebens und Arbeitens in einem Familienunternehmen beleuchtet. Gerade aber für Coaches und Supervisoren, die häufig mit den Problemen der Schnittstelle beider Systeme zu tun haben, ist dieses Buch ein Muss. Das gilt sowohl für die Beratungsarbeit mit den unmittelbaren Mitgliedern des unternehmerischen Familiensystems als für die Arbeit mit Fremdmanagern und Führungskräften, die für dieses Familiensystem ihre Dienste erbringen. Und schließlich ist dieses Buch auch für nicht professionelle Leser interessant, weil es uns mit den darin enthaltenen Informationen eine Welt eröffnet und näher bringt, die wir oft nur aus Fernsehserien kennen und die uns nicht selten durch die vielschichtigen Irrungen und Wirrungen der Familienbande an die Mattscheibe bannt.

Bernhard Broekman