



MEINE FAMILIE, MEIN GESCHÄFT UND ICH

Wenn sich Geschäftliches und Privates vermischen:
Dynamiken in Familienunternehmen.

VON HORST LEMPART

Zwei Spielfelder, zwei Spielregeln – das ist die Zusammenfassung meiner Begleitung eines Familienunternehmens. Ich bin zu Gast bei einer Bäckerfamilie in Bayern. Eingeladen hat Frau N.*, seit sechs Jahren Witwe und Mutter von drei Kindern. An der Familienkonferenz nehmen alle Familienmitglieder teil. Johannes, der Jüngste, allerdings nur widerwillig: Eigentlich wollte er der Veranstaltung fernbleiben. Ich bat ihn darum, lediglich anwesend zu sein, ohne sich aktiv ins Geschehen einbringen zu müssen. Das war für ihn in Ordnung.

Die Anwesenden möchten herausfinden, wie es mit dem Betrieb zukünftig weitergehen soll. Seit dem Tod des Vaters führt Frau N. die Bäckerei. Nach einem schweren Wasserschaden vor zwei Jahren ist man gerade dabei, die Produktion wieder auf das „Vor-Schaden-Niveau“ hochzufahren. Allerdings will sich Frau N. mittelfristig von zwei der sechs Filialen trennen. In den Einzelgesprächen vor unserem Termin hatte ich von allen Familienmitgliedern erfahren, dass die Kommunikation stark festgefahren sei. Das wäre das größte Problem in der Geschäftsentwicklung. Ich bitte die Familie, ein gemeinsames Themen-

Bild (s. S. 41) zu zeichnen, also eine andere Form der Kommunikation zu wählen. Johannes beteiligt sich nicht an der Aufgabe, auch nicht nach intensivem Drängen seiner Mutter.

Von den vier Personen sind einige mit Herz bei der Sache, andere offenbar völlig gedanken- oder sprachlos. Es gibt massive Konflikte, die von oben fast erdrückend wirken und den Blick auf die Zukunft verbauen. Finanzielle Fragen sind auf dem Weg der Neuausrichtung zu klären. Larissa, die einzige Tochter, zeichnet einen Tisch. „Wir müssen alle an einen runden Tisch kommen und die Dinge beim Namen

nennen, damit wir die Probleme lösen können“, äußert sie sich. Ich greife die Idee auf und bitte die Familie, sich wieder hinzusetzen. Da wir keinen runden Tisch haben, entfernen wir die Tisch-Barrieren und setzen uns in einen Stuhlkreis.

Es dauert nur wenige Minuten, da liegen sich die beiden Söhne, Johannes und Paul, in den Haaren. Alle anderen Anwesenden sind abgeschrieben, während sich der Dialog zwischen den beiden verselbstständigt. Die Schwester versucht gelegentlich, schlichtend auf Johannes einzuwirken. Johannes spricht von jahrelangen Misshandlungen, Vierzehn-Stunden-Tagen und davon, dass andere „Zucker in den Arsch geblasen“ bekommen, womit er direkt seinen Bruder anspricht. Ich halte das Gespräch grafisch fest, um das typische Kommunikationsmuster abzubilden (s. rechtes Bild unten).

Schließlich springt Paul auf und schreibt auf das Flipchart „Lösungsmöglichkeiten“: Einer muss gehen!

Es herrscht betretenes Schweigen. Ab diesem Moment steigt Johannes wieder aus dem Prozess aus und beschäftigt sich fortan mit seinem Mobiltelefon. Ich wertschätze die offenen Worte, auch wenn sie drastisch scheinen mögen. Aber manchmal gibt es in Familien Denkverbote, die einer Lösung im Weg stehen. Wir fangen an, Lösungsideen zu sammeln, besonders im Hinblick auf die Führung des Unternehmens:

- Den Betrieb verpachten, verkaufen oder schließen.
- Die Mutter führt vorerst allein weiter.
- Die Kinder führen gemeinsam, in Teilen oder einzeln.

Den Betrieb zu verpachten, verkaufen oder gar zu schließen war bisher ein Tabu. Die Familie fühlte sich für das Erbe des Vaters verantwortlich. Gerade in Familienbetrieben sind Tradition und Loyalität, auch über den Tod hinaus, häufig anzutreffen. Sie stehen oft notwendigen Veränderungen massiv im Weg. Sich die Erlaubnis zu geben, diese Option überhaupt

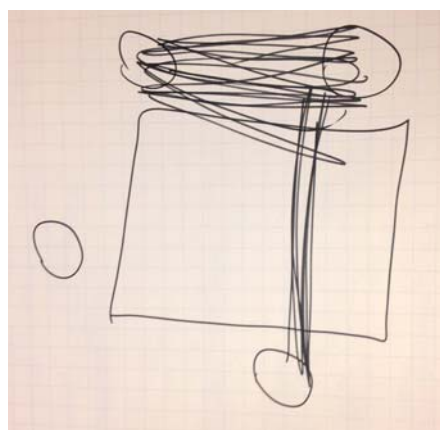
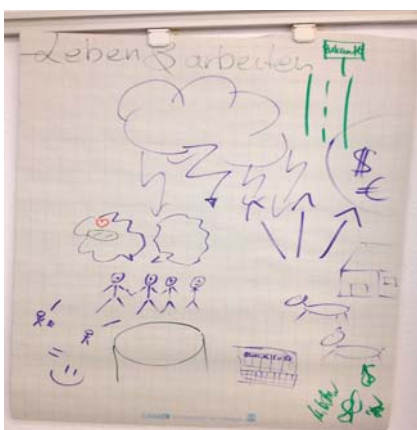
„kleinen Papa“, in Johannes den unberechenbaren, ziellosen und aggressiven Boykottierer. Tatsächlich füllen die beiden jungen Männer diese Rollen umso besser aus, je mehr sie die Mutter entsprechend behandelt. Man verstärkt sich gegenseitig. Frau N. wirkt betroffen, auch verlegen. Sie weiß nicht so recht, ob sie sich erklären, verteidigen oder Fehler einräumen soll. „Ich versuche, alle gleich zu behandeln, ihr habt alle drei die gleichen Möglichkeiten.“ Klingt nett, wird aber der Realität nicht gerecht. Gleichbehandlung ist Gleichmacheri von ungleichen Menschen. Was in der Personalführung längst Konsens

Paul springt auf: „Einer muss gehen!“

zu haben, ist schon ein großer Schritt und kann sehr befreiend wirken. Mir scheint, dass diese Möglichkeiten aktuell nicht viel Zustimmung finden. Larissa wagt es, einen Gedanken am Flipchart „Lösungslosigkeit“ festzuhalten: Gleichbehandlung der „Mamakinder“ Johannes und Paul. „Lösungslosigkeit“ hat sie das Flipchart benannt, weil sie dort Sachverhalte aufschreiben will, für die sie momentan noch keine Lösung haben.

Larissa findet auch, dass ihre Mutter die beiden Söhne sehr unterschiedlich behandelt. In Paul sieht Frau N. den

ist, muss in der Eltern-Kind-Beziehung oft noch wachsen: Auch Kinder brauchen unterschiedliche Formen der Zuwendung. Hier kommt wieder die besondere Herausforderung von Familienbetrieben zum Tragen, eine Doppelbindungssituation: Einerseits sind die Rollen der Kinder mehr oder minder festgelegt, die oft an die Erwartungen der Eltern gekoppelt sind (beispielsweise den Betrieb weiterzuführen). Andererseits erleben die Kinder auch, welche Freiheiten sie in unserer Gesellschaft haben und dass individuelle Wege ohne Rücksicht



Flipcharts aus dem Coaching.

Links: Gemeinsames Themen-Bild der Familie.

Rechts: Die Brüder liegen sich in den Haaren, die Schwester versucht, schlichtend auf Johannes einzuwirken.

Sind es meine eigenen Werte oder habe ich sie „geerbt“ und fühle mich deshalb verpflichtet, sie zu leben?

auf Tradition und Loyalität möglich sind. In Familiensystemen ist es sehr hilfreich, immer wieder die dort gelebten Werte zu hinterfragen: Sind es meine eigenen Werte oder habe ich sie „geerbt“ und fühle mich deshalb verpflichtet, sie zu leben?

Am Ende der Coachingeinheit lege ich ein rotes Seil auf den Boden. Die eine Seite repräsentiert das „Heute“, auf der anderen Seite ist die ungewisse Zukunft. Ich bitte alle Anwesenden, sich auf die „Heute“-Seite zu stellen. Johannes bleibt sitzen, alle anderen folgen meiner Einladung: „Wie viel Kraft kostet es Sie, den Schritt in Richtung Zukunft zu gehen? Probieren Sie es aus!“ Nach wenigen Augenblicken stehen alle drei auf der anderen Seite.

Larissa schreitet zum Flipchart und hält fest:

1. Arbeitsverträge aufsetzen
2. Kinderbetreuung organisieren
3. Mit dem Steuerberater Geschäftsformen diskutieren
4. Investitionspläne erstellen
5. Besprechungen regelmäßig wahrnehmen
6. Wöchentliche To-do-Liste erstellen

Frau N., Paul und Larissa wirken entschlossen, die nächsten Schritte in Richtung Geschäftsfortführung zu gehen. Johannes bleibt undurchsichtig. Ich bedanke mich trotzdem bei ihm für seine Beiträge und seine Anwesenheit bis zum Schluss. Auch seiner Entscheidung, sich zurückzuhalten, begegne ich mit großem Respekt. Seit dieser Familienkonferenz sind inzwischen sechs Jahre vergangen. Auf der neuen Homepage des Betriebes er-

scheinen alle vier Familienmitglieder inklusive diversem Nachwuchs. Ausgewiesen sind inzwischen vier Filialen. Im Impressum ist immer noch die Mutter als Geschäftsführerin vermerkt. Manchmal ist Veränderung auch möglich, wenn Bewährtes (erst mal) bleibt. Ob die Nachfolge attraktiv ist, wird sich vor allen Dingen im Alltagsleben der Familie(n) beweisen, die inzwischen mit den neuen Partner:innen und Kindern größer geworden ist. Was wirklich im Zusammenleben und -arbeiten zählt, sind die Spielregeln, die in diesen Systemen gelten, und wie sie gelebt werden. Leitbilder und Wertekodexe haben noch keinen Familienbetrieb gerettet. ■

** Alle Angaben zu den Personen wurden geändert und verfremdet.*



Horst Lempart
ist Coach, Trainer,
Supervisor in Koblenz.
Er ist Autor mehrerer
Fachbücher zu
Coaching-Themen.

www.horstlempart.de