

„Personen- und Sachorientierung sollte in Balance sein“

SIMON-INTERVIEW TEIL 3. Mit seinem neuen Buch „Formen“ hat Prof. Dr. Fritz B. Simon ein wichtiges Grundlagenwerk für systemische Organisationsberater geschrieben. In einem dreiteiligen Interview erklärt Simon unseren Lesern, welchen Nutzen sie aus einer modernen Systemtheorie ziehen können, die im Wesentlichen auf den großen Soziologen Niklas Luhmann zurückgeht.

Sie unterscheiden zwischen „personenorientierten sozialen Systemen“ – wie zum Beispiel der Familie – und „sachorientierten Systemen“ wie Organisationen. In beiden folgen die Spielregeln der Kommunikation einer unterschiedlichen Rationalität, das heißt ihre Funktion besteht im Fall der Familie, um bei dem Beispiel zu bleiben, darin, die Probleme der Mitglieder zu lösen, und im Falle der Organisation darin, sachliche Aufgaben zu lösen und Ziele zu erreichen. Wie steht es dann um die Rationalität von Familienunternehmen?

Fritz B. Simon: Familienunternehmen waren ja merkwürdigerweise bis zur Gründung des Instituts für Familienunternehmen der Universität Witten/Her-

decke kein Thema der deutschsprachigen akademischen Forschung, obwohl circa 70 Prozent aller Unternehmen Familienunternehmen sind. Im Fokus der Aufmerksamkeit standen (und stehen immer noch) Kapitalgesellschaften. Der Grund dafür dürfte sein, dass Entscheidungen, die einer personenorientierten, familiären Rationalität folgen, aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive oft als irrational bewertet werden. Und das sind sie oft auch, wenn Entscheidungen zum Beispiel allein aufgrund emotionaler Erwägungen und Rücksichtnahmen getroffen werden.

Aber die radikale Anwendung einer betriebswirtschaftlichen Rationalität und nüchternes Kalkulieren bei unterneh-

merischen Entscheidungen ist ebenfalls irrational. Denn, das zeigen empirische Studien, Kapitalgesellschaften, deren Entscheidungen sich am Shareholder Value als höchste Priorität orientieren, sind langfristig weniger erfolgreich als Familienunternehmen, die – ganz anders als die öffentliche Meinung suggeriert – viel länger überleben und profitabler sein können.

Also, um es auf eine Formel zu bringen: Unternehmen, die sich vorwiegend an einer personenorientierten Rationalität orientieren, funktionieren ebenso irrational wie Familien, die sich vorwiegend an einer Sachrationalität orientieren.

Wie erklären Sie das?

Simon: Die Erklärung ist, dass wir es in Familien und Unternehmen eigentlich nie mit Situationen zu tun haben, wo im Sinne einer Entweder-oder-Logik klar zwischen Sachentscheidungen und Entscheidungen, die Personen und deren Wohlergehen betreffen, getrennt werden kann. Jedes Unternehmen ist mit der Paradoxie und dem Konflikt konfrontiert, dass Entscheidungen, die für den einen Stakeholder gut sind, für den anderen schlecht sind.

Wenn das für alle Unternehmen gilt, wieso sollten da Familienunternehmen einen Vorteil haben, der sie langlebiger macht?

Simon: Der Vorteil von Familienunternehmen besteht darin, dass sie – vor allem im Vergleich mit börsennotierten Unternehmen – eine andere Eigentümerstruktur besitzen. Das Management entschei-



Fritz B. Simon. Auf der „Formen“-Tagung fordert Simon zu kritischer Diskussion auf.



Fritz B. Simon. Der Pionier der systemischen Organisationsberatung steht für den dritten Teil seines W+W-Interviews bereit.

Fotos: Pichler

det nach anderen Prinzipien, wenn es auf der Seite der Eigentümer mit einer Familie statt dem Kapitalmarkt zu tun hat. Das hat ganz elementar mit der unterschiedlichen Bindung, der loseren oder festeren Kopplung, zwischen Eigentümern und Unternehmen zu tun. Wenn das Management es mit Aktionären zu tun hat, die es beobachten und seine Leistung beurteilen, dann sind dies Eigentümer, deren emotionale Bindung an das Unternehmen in der Regel nur begrenzt ist. Wenn die Rendite nicht stimmt, so können sie sich in Sekundenschnelle durch einen Knopfdruck an ihrem Computer von ihrem Eigentum trennen. Deswegen muss das Management alle drei Monate Bericht erstatten, der dann kurzfristig über den Börsenwert des Unternehmens bestimmt. Wenn Sie es dagegen als Management auf der Seite der Eigentümer mit einer Familie zu tun haben, so können sie sich auf konkrete Personen einstellen. Die mögen ihre Macken oder Marotten haben, sie sind aber allemal besser berechenbar in ihrem Verhalten als der Kapitalmarkt. Das ist aber nicht alles ...

Was sind andere Faktoren? Sie würden es ja wahrscheinlich Erfolgsfaktoren nennen ...

Simon: Im Familienunternehmen besteht die außergewöhnliche Situation, dass dort zwei Typen sozialer Systeme, die einer gegensätzlichen Entscheidungslogik folgen, eine gemeinsame Geschichte durchlaufen. Die Personenorientierung der Familie steht der Sachorientierung des Unternehmens gegenüber. Keine der beiden Rationalitäten kann daher, da beide Systeme miteinander „verheiratet“ sind, ungestraft weggedacht werden. Das heißt, mit anderen Worten, der Konflikt zwischen beiden Rationalitäten, die Pa-

„Eine Unternehmerfamilie mag ihre Macken haben, aber sie ist für die Geschäftsführung eines Mittelständlers allemal besser berechenbar als der Kapitalmarkt.“

radoxie, ist auf Dauer gestellt. Hierin, das dürfte das Überraschende für die meisten Leute sein, liegt das Erfolgsgeheimnis langlebiger Familienunternehmen. Der Konflikt lässt sich nicht ein für allemal entscheiden, sondern er muss von Situation zu Situation immer wieder aufs Neue entschieden werden. Mal müssen die Eigentümer in ihren Ansprüchen zugunsten des Unternehmens zurückstecken,

um es „enkelfähig“, das heißt langfristig für kommende Generationen zu erhalten, und mal muss das Unternehmen auf profitable Geschäfte verzichten, wenn sie den Werten der Familie zuwiderlaufen würden, wie beispielweise Rüstungsgeschäfte oder Ähnliches.

Sie sprechen jetzt nur von den Chancen von Familienunternehmen, doch es vergeht ja kaum eine Woche, in der nicht von den Konflikten in Familienunternehmen zu lesen ist.

Simon: Das stimmt zweifellos. Familienunternehmen sind der Unternehmenstypus mit den größten Chancen, aber auch mit den größten Risiken. Denn die Kultur der Familie, die Personen und deren Beziehungen im Blick hat, kann positiv wie negativ die Kultur des Unternehmens beeinflussen. Von der Vetternwirtschaft, bei der Posten mit inkompetenten Familienmitgliedern besetzt werden, bis hin →

titelthema

→ zum Krieg erbender Geschwister, die sich gegenseitig vorwerfen, dass sie sich schon im Sandkasten gegenseitig immer die Förmchen weggenommen haben. Auf der anderen Seite zeigt die Kultur in Familienunternehmen im besten Fall eine gewisse Familienartigkeit, sodass die Mitarbeiter sich als Individuen gesehen und nicht austauschbar fühlen, sodass sie sich emotional an das Unternehmen binden. Das ist vor allem in schlechten Zeiten eine kaum zu überschätzende Ressource für die Überlebens- und Erfolgchancen des Unternehmens.

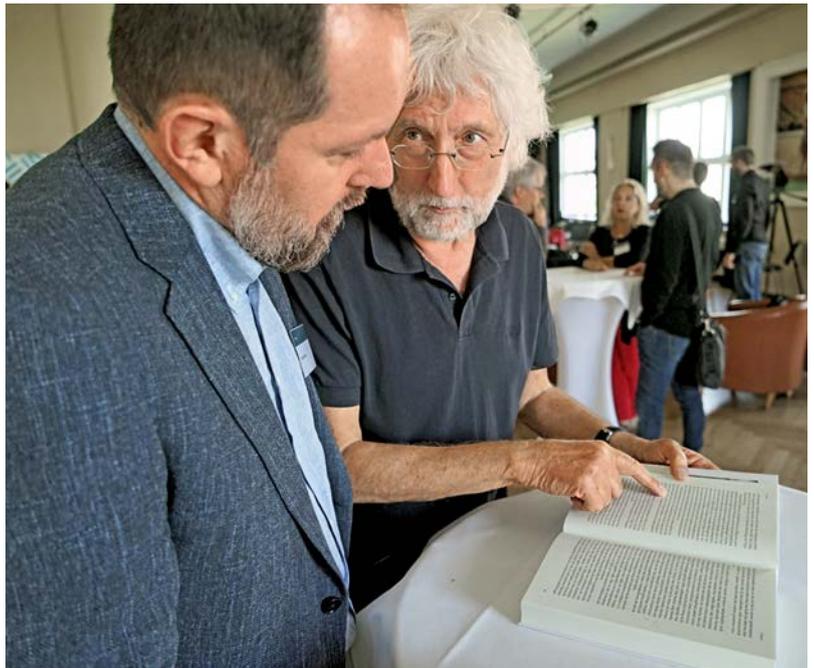
Wie kann ein Familienunternehmen beziehungsweise eine Eignerfamilie mit diesen Risiken und Chancen umgehen?

Simon: Beginnen wir bei den Risiken. Wie in jeder anderen Familie gilt auch in Eigentümerfamilien: Man benimmt sich besser, wenn Besuch kommt oder Fremde die Familie beobachten. Das heißt, es ist eine wichtige friedensstiftende Maßnahme, sich mit sachlich kompetenten, wohlmeinenden, aber trotzdem kritischen Menschen, die nicht zur Familie gehören, zu umgeben. Sie sollten – etwa in einem Beirat – ihre korrektiven oder bestätigenden Beobachtungen in die Kommunikation einspielen können. Ins Topmanagement sollten besser keine Personen geholt werden, die ihre Sozialisation in einem börsennotierten Unternehmen erhalten haben, denn sie meinen meist, es sei rational, die Familie (wie ich

„Selbstorganisationsmodelle bedürfen paradoxerweise der Hierarchie, um überhaupt realisiert zu werden. Mit anderen Worten: Die Selbstorganisation muss organisiert werden.“

es einmal gehört habe) zu „kastrieren“. Denn damit wird dem Unternehmen die Ressource, die „geduldige“ Bindung der Eigentümer, das heißt des Kapitals, an das Unternehmen genommen. Also, ohne jetzt auf Einzelheiten eingehen zu können, die ich andernorts ausführlich beschrieben habe, es geht immer auch um das Managen der Beziehung zwischen der Familie und dem Unternehmen sowie der Balancierung von Personen- und Sachorientierung.

würden und als Richtlinien der Unternehmenspolitik und der individuellen Entscheidungen der Mitarbeiter wirksam würden. Aber (und hier schließt die Attraktivität all der auf Selbstorganisation von Mitarbeitern setzenden Modelle an die Unterscheidung Personenorientierung versus Sachorientierung an), wenn es um Kreativität und die Nutzung der geistigen und emotionalen Ressourcen von Mitarbeitern geht, so ist dies fast immer am besten in Teams oder Gruppen



Austausch. Fritz B. Simon diskutiert mit einem systemischen Organisationsberater über ein bestimmtes Zitat in seinem „Formen“-Buch.

Das bringt mich noch zu einem anderen Thema – der zunehmenden Popularität von Organisationsformen, die weniger zum klassischen Bild der hierarchischen Organisation passt, zu Agilität und ähnlichen Konzepten, die ihre Funktionalität in der Software-Entwicklung bewiesen haben.

Simon: Dazu müsste eigentlich erst einmal viel darüber gesagt werden, worin die Funktionalität von Hierarchie besteht. Wie sollte man Hunderttausende von Mitarbeitern in ihrem Handeln koordinieren können, wenn nicht strategische Vorgaben, Ziele und Einschätzungen der Märkte irgendwie vergemeinschaftet

zu erreichen. Denn wenn eine egalitäre Face-to-Face-Kommunikation stattfindet, hat jeder die Chance, sein Potenzial zu realisieren und „sich“, wie es so schön heißt, in die Kommunikation einzubringen, sodass der Kommunikationsprozess zu intelligenteren Ergebnissen führt, als sie jeder Einzelne hätte zustande bringen können.

Ich nenne das „Mehr-Hirn-Denken“. Aber das ist nicht für alle Zwecke nützlich oder sinnvoll, auch wenn es für die Mitarbeiter in den meisten Fällen attraktiver ist, als irgendwelche Vorgaben anderer Leute abzuarbeiten.

Höre ich da, trotz der positiven Bewertung, einen etwas skeptischen Ton heraus?

Simon: Ja, denn diese neuen und – wie ich finde sehr nützlichen und funktionellen Selbstorganisationsmodelle – bedürfen paradoxerweise der Hierarchie, um überhaupt realisiert zu werden. Mit anderen Worten könnte man es so sagen: Die Selbstorganisation muss organisiert werden! Ohne einen hierarchischen Rahmen, der sie ermöglicht oder gar anordnet, passiert es einfach nicht, dass sich – zufällig, aufgrund einer bestimmten und ganz besonderen Motivation – eine große Zahl von Menschen zusammenfindet und gemeinsam in zuverlässiger und organisierter Weise an der Kreation von Problemlösungen arbeitet.

Interview: Martin Pichler ●



Wir helfen Ihnen, es anderen leicht zu machen!

Qualifizierungen für Trainer, Coaches und Berater

Ausbildung zum Fachtrainer

Webinfo-Nr. 37.43 ▶

Zertifiziert durch den Berufsverband BDVT e. V.

In dieser Ausbildung zum Fachtrainer lernen Sie, wie Sie Ihre Trainingseinheiten, Präsentationen und Moderationen systematisch aufbauen und teilnehmergerecht durchführen. So bauen Sie Ihre Position als gefragter Trainer für Ihre fachlichen Themen aus.

Teamentwicklung, Teamtraining und Teambuilding

Webinfo-Nr. 43.63 ▶

Wirksam gestalten und durchführen

Lernen Sie in diesem Seminar die grundlegenden Faktoren eines Erfolgsteams kennen und wie man erfolgreiche Teamentwicklung gestaltet und durchführt.

Haufe Business-Moderatoren-ausbildung

Webinfo-Nr. 26.36 ▶

Meetings, Workshops und Events erfolgreich moderieren

In dieser grundständigen und praxisnahen Ausbildung zum Moderator erlangen Sie die notwendigen Kompetenzen, Moderationen erfolgreich zu planen und durchzuführen.

Das perfekte Handwerkszeug für Ausbilder und Ausbildungsbeauftragte

Webinfo-Nr. 32.80 ▶

Erweitern Sie Ihren persönlichen Methodenkoffer

In diesem Seminar stehen Sie im Mittelpunkt: Entdecken Sie neue Möglichkeiten, wie Sie bei Ihren Auszubildenden Begeisterung und Motivation am Arbeitsplatz steigern können.

Diese und weitere Qualifizierungen finden Sie im Web unter
www.haufe-akademie.de/trainer-coaches-berater