

Torsten Groth

# Das Beziehungsmanagement als grundlegende Führungs- und Beratungs- aufgabe – Zehn systemische Gebote

## Ausgangslage

In den vergangenen knapp zwei Jahrzehnten der Familienunternehmensforschung hat sich vor allem durch das Wirken einer »Wittener Schule« ein Ansatz etabliert, der sich mit Paradoxien in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien beschäftigt. Diese resultieren aus dem Zusammenwirken von Familien- und Unternehmensrationalitäten, prägen damit das Erleben der Beteiligten, sind relevant in allen existenziellen Entscheidungen auf Unternehmens- wie Familienseite und damit auch eine wichtige Grundlage für die Beratung von Familienunternehmen wie Unternehmerfamilien. Diesen Paradoxieforschungen ist mittlerweile nur noch wenig hinzufügen.<sup>1</sup>

Anders sieht es aus, wenn man zurück zu den Theoriegrundlagen dieses Paradoxieansatzes geht. Sodann landet man nicht nur bei der öfters zitierten soziologischen Systemtheorie Luhmann'scher Prägung (Luhmann, 1984; 2000), sondern auch bei wichtigen Vordenkern wie Gregory Bateson (1981) oder auch Heinz von Foerster (1985) – um nur die bekanntesten zu nennen. Wie die Beratung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien von diesem Denken profitieren kann, ist Ziel und Inhalt der folgenden Überlegungen, die zum Zwecke der Handlungsanleitung in kurz erläuterten Geboten formuliert sind, und sich um Beziehungsfragen »drehen«.<sup>2</sup>

- 
- 1 Stellvertretend für eine Vielzahl zu nennender Veröffentlichungen mit einem starken Fokus auf Paradoxien in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien siehe Simon, Wimmer u. Groth (2017); Simon (2012); von Schlippe et al. (2017); Rösen u. Heider (2020); mit Fokus auf Beratung siehe von Schlippe u. Groth (2006); Plate u. Groth (2007), Groth u. Rösen (2015), Kleve (2020).
  - 2 Diese Form der Darstellung findet sich auch in: Groth (2019); die Gebote sind nachhaltig inspiriert worden durch mehr als 15 Jahre der engen Zusammenarbeit mit Arist von Schlippe und Fritz B. Simon sowie zuletzt in der Konkretisierung für die Praxis durch Diskussionen mit Andreas Dethleffsen. Die Inhalte haben sich zudem geformt in meiner beraterischen Begleitung von Unternehmerfamilien, an denen neben Arist von Schlippe oft auch Tom Rösen beteiligt war. Ihnen allen sei an dieser Stelle gedankt.

## 1 Denke systemisch und auch systemtheoretisch!

»Systemisch« zu denken, heißt zunächst und sehr vereinfachend, Dinge im Zusammenhang, mithin in ihrer Vernetztheit zu sehen. Das Motto der Systemik lautet: Zirkularität statt Linearität. Typische, vom systemischen Denken inspirierte Fragen können sein: Wie sind Familie und Unternehmen existenziell miteinander verknüpft? Wie kann der Faktor »Familierness« ein Unternehmen positiv beeinflussen und zugleich eine Unternehmerfamilie an den Herausforderungen der Eigentümerführung wachsen (Klett, 2007)? Oder auch: Wie sorgt das Eigentum für Entscheidungsnotwendigkeiten, die unter Familienmitgliedern alte Konflikte immer wieder aufbrechen lassen? Und gleich daneben steht ein systemtheoretisches Denken (Luhmann, 1984; Simon, 2018), das sich mit Differenzen auseinandersetzt, das Systemrationalitäten hervorhebt und z. B. die Frage stellt, wie sich familiäre und unternehmerische Erwartungen trotz widersprüchlicher Forderungen verbinden lassen (Groth u. von Schlippe, 2012; von Schlippe, Groth u. Rösen, 2017). Insofern kann man unter Rückgriff auf beide Denktraditionen formulieren: Verbinde das Getrennte und trenne das Verbundene!

Egal, wie man es nimmt, der Mehrwert der genannten systemischen und auch systemtheoretischen Denkrichtungen besteht darin, sich von den Beobachtungsverhältnissen zu distanzieren, in denen sich die Beteiligten nachvollziehbar befinden. Systemdenken lädt ein zur Beobachtung 2. Ordnung: Wie eine Beobachtung von der Tribüne aus, ermöglicht es Überblicke, welches Spiel auf dem Spielfeld gespielt wird, welche Regeln gelten und welche Taktiken angewendet werden.

## 2 Betrachte Beziehungsfragen als Überlebensfragen!

Das Beziehungsmanagement wird oftmals verkürzt fokussiert auf das soziale Miteinander von Einzelpersonen. Angemessener wäre es, wenn man den Beziehungsblick verknüpft mit Fragen der Kopplung (und Entkopplungen) von sozialen Einheiten. Erweitert man den Fokus auf diese Weise, so kommen im Beziehungsmanagement hochrelevante Überlebensfragen in den Blick. Erinnerung sei vor allem an den Grundlagentext »Kulturberührung und Schismogenese« (Bateson, 1981, S. 99 ff.). Hier entwickelt Bateson eine generelle Theorie der Beziehung auf der Basis eigener anthropologischer Forschungen in Papua-Neuguinea mit der Frage, wie sich einzelne Stämme in ihren Überlebenskämpfen zueinander verhalten. Eine solche Beziehungssicht lässt sich auf das Verhältnis von Unternehmen, Führungsgremien, Abteilungen, Teams oder eben auch auf das Verhältnis der Eigentümerfamilie zum Unternehmen (mitsamt den Beiratsgremien) anwenden. Mit deren Beziehung

zueinander, dies zeigen vielen Forschungen zur Langlebigkeit von Familienunternehmen (Simon, Wimmer u. Groth, 2017; von Schlippe et al., 2017), ist die Frage der Entscheidungsfähigkeit und damit des langfristigen Überlebens aufs Engste verknüpft.

### **3 Bedenke: Beziehung geht nicht allein und entwickelt eine eigene Qualität!**

Von einem weiteren großen systemtheoretischen Vordenker, George Spencer-Brown, gibt es ein Buch mit dem Titel »Dieses Spiel geht nur zu zweit« (1971/1994). Aus diesem Titel lässt sich das ABC jeder Beziehung ableiten. Wie benannt, braucht es für jede Beziehung mindestens zwei Akteure A und B. A und B könnten nun für vieles stehen, für eine dyadische Beziehung, vielleicht für das Verhältnis von Vorgesetztem zu Untergebenem, Kollegin zu Kollegen etc. Wie in Gebot 2 erwähnt, wird der Mehrwert größer, wenn man sich von Personensichten löst und unter A und B das Verhältnis von Organisation(seinheit)en zueinander versteht. Eine Fülle an Konstellationen ist hier denkbar: das Verhältnis eines Tochterunternehmens zur Konzernmutter, das Verhältnis eines Teams zur übergeordneten Organisationseinheit, das Verhältnis eines Bereichs zu einem anderen Bereich oder eben auch das einer Familie zum Unternehmen, einer Familie zum Familienrat, eines Gesellschafterrats zum Unternehmen oder eines Family-Investors zum Start-up. Immerfort gilt der Spencer-Brown-Titel: »Dieses Spiel geht nur zu zweit«.

Entscheidend ist, wenn wir es, wie erwähnt, mit »Beidseitigem« zu tun haben, denn dann folgt daraus eine zirkuläre Konstruktion von etwas Drittem mit einer eigenen, emergenten Qualität. Damit wären wir beim C des kleinen ABC der systemischen Beziehungslehre. Letzteres wird oft, vor allem in konflikthaften Situationen, von den Beteiligten übersehen. Sie beginnen Beziehungen einseitig zu definieren, was sich z. B. in (zumeist vergeblichen) Disziplinierungsversuchen von Gesellschaftern oder Geschäftsführern äußert. Übersehen wird, dass alles Agieren des einen Beziehungspartners in der ABC-Sicht nur ein verändertes Beziehungsangebot ist, das durch die Reaktion der anderen Seite eine vielleicht andere Qualität der Beziehung erzeugt, aber sicher nicht 1:1 das, was intendiert wurde, oft sogar dessen Gegenteil.

#### **4 Beachte rekursive Beobachtungen und das dadurch entstehende Muster!**

Wenn eine Beziehung beidseitig definiert wird, dann kann (und sollte) man gerade in der Beratung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien die Beziehungen auch aus den jeweiligen Perspektiven der Beteiligten anschauen (lassen):

1. Wie ist Verhältnis von A zu B (aus Sicht von A) und
2. das Verhältnis von B zu A (aus Sicht von B)?

Unter Hinzuziehung z. B. zirkulärer Fragetechniken (Simon u. Rech-Simon, 1999) könnte man erfragen, was die Familie vermutet, wie das Unternehmen auf sie blickt, oder auch, was das Unternehmen vermutet, wie die Familie auf es blickt. Allein mit dieser Arbeit an und mit rekursiven Beobachtungen kann für viel Klärung gesorgt werden.

Ein noch größerer Gewinn liegt jedoch darin, die Sicht von A und B auf das Muster, das sich infolge ihrer Beobachtungen und Handlungen ergibt (wir haben oben von C gesprochen), zu richten. Im Fokus steht folglich:

3. C oder das Muster, das aus A und B entsteht!

Jede Beziehung lässt sich gemäß dieser Leitlinie erforschen: Wie definiert A das Verhältnis zu B; wie B zu A und welches Muster C ergibt sich aus diesen beidseitigen Konstrukten? Das heißt, das, was als »eigentliche« Beziehung entsteht, ist die Nebenfolge einzelner Beobachtungen und darum nicht im Aufmerksamkeitsfokus. Gelingt es in der Beratung, dass Vertreter zweier (Konflikt-)Parteien erkennen, wie und durch welche konkreten Beobachtungen, Kommunikationen oder auch Handlungen sie gemeinsam ein oft dysfunktionales Muster erschaffen, bedarf es oft keiner weiteren »großen« Beratungshinweise. Die Beteiligten werden erkennen, was sie unterlassen müssen ...

#### **5 Sorge für die Einbeziehung der relevanten Akteure!**

Mit dieser systemisch-konstruktivistischen Theorieanlage wird auch deutlich, wie gering der Erfolg externer Expertenlösungen einzuschätzen ist, wenn Familien- und Unternehmensdynamiken gekoppelt sind. Externe Strategien werden oft gemäß der Beziehung der Beteiligten, also gemäß einem problematischen Muster, verarbeitet – und nicht selten führt dies eher zu Eskalationen. Folglich ist es im Beratungsprozess ratsam, alle relevanten Personen oder auch Parteien angemessen einzubeziehen. Die finale Rückbindung vieler Beratungsprojekte an ein geändertes Gesellschaftsrecht erzwingt stärker als in sonstigen Organisationsberatungsprojekten, dass ein

Prozess der Lösungsfindung schon vom Start weg dafür sorgt, dass am Ende alle Beteiligten bereit sind, eine Lösung mitzutragen.

Das »Einbeziehen« beider Seiten bzw. aller relevanten Akteure kann als notwendige Basis für die Beratungsarbeit an Beziehungen gesehen werden. Hinreichend wird dies erst, wenn der Zweck einer Beziehung in den Blick genommen wird. Beziehungen funktionieren generell, wenn es eine grundsätzliche beidseitige »Bejahung« gibt (alles andere wäre Folter, Gewalt, Sklaverei). Dies führt praktisch zur Frage, welchen Nutzen die Beteiligten in der Beziehungserhaltung sehen. Selbst Beziehungen, die von einer Seite als unbefriedigend erlebt werden (man denke z. B. an Gesellschafter, die immerfort ihren Unmut äußern), werden immer auch Anteile eines »Ja« aufweisen. Ein oftmals passender Beginn jeder Form der Beratung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien besteht darin, ein Grundverständnis bei den Beteiligten zu erwirken, dass sie weiterhin an der Aufrechterhaltung der Beziehung interessiert sind, was im Umkehrschluss bedeutet, weiter an der Zukunft als Familienunternehmen oder der Mitgliedschaft in der Unternehmerfamilie zu arbeiten ...

## 6 Vermeide Machtspiele!

Die Machtthematik gehört sicher zu den großen Tabubereichen in der Beratung. Darum auch hier zunächst ein paar grundlegende Überlegungen: Machtausübung in einer Beziehung heißt, die Möglichkeit zu haben, direkt das Verhalten des Gegenübers bestimmen zu können. Wenn es jedoch, wie gezeigt wurde, für eine Beziehung die beidseitige »Bejahung« braucht, wenn Beziehungen zirkulär konstruiert sind, dann zeigt sich allein hierin, dass Macht kaum, bzw. nur im Extremfall, einseitig ausgeübt werden kann. Das Ausüben von Macht hat immer auch einen Preis. Wer z. B. Macht über andere Gesellschafter haben möchte oder über die Geschäftsführung, muss immer damit rechnen, dass die Gegenseite ebenfalls »mit aller Macht« dagegenhält. Und hier zeigt sich oft die Machtlosigkeit des Machtausübenden: Die Geschäftsführung hat vielfältige Möglichkeiten der Eigentümerfamilie Informationen vorzuenthalten oder auch hochrelevante Entscheidungen an ihr vorbei zu treffen; ein Gesellschafter hat – mit dem Gesellschaftsrecht im Rücken – im Gegenzug vielfältige Möglichkeiten, mit Zustimmungsverweigerung bei zukünftig wichtigen Entscheidungen zu drohen; nahe Verwandte haben im Laufe der Zeit so viel (unangenehmes) Wissen über den Machtausübenden angehäuft, das besser nicht veröffentlicht werden sollte ...

Insofern ist die Machtkommunikation per se riskant und im Prinzip nur bei Entscheidungen ratsam, die das Ende der Beziehung einkalkulieren: Dem Geschäfts-

führer wird mit Kündigung gedroht und ein anderer steht schon zur Verfügung, oder einem widerborstigen Gesellschafter wird mit einer Gesellschafterausschlussklage gedroht und diese hat Aussicht auf Erfolg etc.

Machtdrohungen sind im beraterischen Kontext als Ultima Ratio zu verstehen, deren Funktion hauptsächlich darin besteht, ein Spielfeld zu rahmen, auf dem man sich besser miteinander einigt, damit die Macht nicht wirklich zum Einsatz kommt.

## **7 Betrachte Macht unter dem Gesichtspunkt der Austauschbarkeit!**

Generell ist es hilfreich, Machtverhältnisse in ihrem Funktionieren unter dem Gesichtspunkt der (Konstruktion der gegenseitigen) Austauschbarkeit zu betrachten (Groth, 2019, S. 90 f.). Macht hat in einer Beziehung derjenige, der sich im Verhältnis zum anderen als weniger austauschbar empfindet. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass Formalität (z. B. Hierarchie) allein nicht ausreicht, um eine Beziehung zu bestimmen. Ein Beispiel: Auch wenn in Familienunternehmen in der Regel der Beirat formell über den Geschäftsführer bestimmt, ist dieser selten als der Mächtigere anzusehen, sofern der Geschäftsführer mit seiner Kenntnis des Unternehmens, der Kunden, der Branche etc. kaum als kurzfristig ersetzbar angesehen wird. Zugleich ist es für einen Geschäftsführer auch nicht ratsam, sich mit Verweis auf seine Kompetenzen und Kenntnisse über den Beirat zu stellen und diesem seine eigenen Strategien überzustülpen oder auch Extra-Bezahlungen abzurufen. Beziehungen sind, allgemein wie auch mit Blick auf Machtaspekte, als Aushandlungs- und Abwägungsprozesse zu betrachten und zu gestalten. In der Beratung gerade von Unternehmerfamilien wird immer wieder deutlich, dass relevante Akteure wenig austauschbar sind. Dies führt einerseits zu Machtlosigkeiten von Entscheidungsgremien oder auch zu mächtigen Positionen einzelner Akteure. Wie man es auch dreht, auffällige Verhaltensweisen einzelner Familiengesellschafter sind eher zu dulden als in klassischen Anstellungsverhältnissen ...

Alle Beispiele zeigen, dass Beziehungen selten eindimensional zu betrachten sind. Mal ist der Beirat dominant, mal der Geschäftsführer, mal ein Gremium, mal ein Einzelgesellschafter. Beziehungen werden somit zu heterogenen (Macht-)Feldern; sie gleichen eher einem Milieu oder auch einem Netzwerk denn einer Verbindungslinie, mit der in vielen Darstellungen eine Beziehung zwischen zwei Akteuren symbolisiert wird. Immerfort finden sich mehrere Dimensionen, unter denen eine Beziehung zu bewerten ist und auch von den Partnern bewertet wird. Entscheidend ist hier die eingangs erwähnte Beobachterabhängigkeit. Beratung kann z. B. über die Thematisierung der Mehrdimensionalität, über Visualisierungen der

Macht- und Beziehungsgeflechte oder auch über das hypothetische Durchspielen von Aktionen mitsamt den Folgen auf vielfältige Weisen tätig werden und dafür sorgen, dass eher balancierte Kompromisslösungen gefunden werden als eindeutige, klare Regelungen.

## **8 Achte auf die Kontenführung der Beteiligten!**

Das Themenfeld Mehrdimensionalität von Macht und insgesamt die Beobachterabhängigkeit führt zu ganz praktischen Überlegungen, auf welchen Aspekt hin Beziehungspartner und -beteiligte die Beziehungsqualität verdichten. Hier bietet es sich in der Beratung an, das Konzept der »Kontenführung« (Simon u. Conecta, 1992) heranzuziehen. Generell nehmen in Beziehungen Vergleichsprozesse des Gebens und Nehmens eine besondere Rolle ein. Es finden Abwägungs- und Verrechnungsprozesse statt, ob beide Pole gut balanciert sind. Geraten Geben und Nehmen oder auch Aufwand und Ertrag aus der Balance, ist dies zumeist der Beginn von Erosionsprozessen in der Beziehung. Besonders unter nahen Verwandten werden unter selektivem Rückgriff auf vergangene Ereignisse sogenannte Plus- bzw. auch Minuskonten geführt, die den Beziehungsalltag prägen: »Wer hat wem die Schaufel im Sandkasten geklaut?« (von Schlippe, 2014, S. 68). Für die Beratung relevant ist daher die Frage nach dem »Kontenstand« und den Möglichkeiten eines »Kontenausgleichs«. Zu beachten sind hierbei zum einen die »Währungen«, in denen verrechnet wird, und auch der Zeitbezug. Oftmals werden Nachfolge- oder Besetzungsentscheidungen erst möglich, nachdem alte, zum Teil schon über mehrere Generationen bestehende Ungerechtigkeiten zur Sprache kommen und in einen Ausgleich überführt werden (»Dein Vater blieb damals nur Geschäftsführer, weil meine Mutter sein Fehlverhalten immerfort gedeckt hat.«). Zum Ausgleich ist noch hinzuzufügen, dass Dank und Anerkennung meist die höchste Ausgleichswirkung haben.

## **9 Achte auf Symmetrie oder Asymmetrie (und Sorge für Komplementarität)!**

Das Thema der Beziehungsklärung macht noch einen kleinen Schlenker zu grundsätzlich unterschiedlichen Typen von Beziehungen notwendig. Hierzu kann die auf Gregory Bateson zurückgehende Grundüberlegung herangezogen werden, dass eine Beziehung eigentlich nur zwei Formen annehmen kann (Bateson, 1981, S. 99 ff.). Sie ist entweder von Symmetrie geprägt, basiert also auf Gleichheitsannahmen, oder von Asymmetrie, basiert mithin auf der Prämisse der Ungleichheit. Mit die-

sen beiden Beziehungsformen kann ein Großteil als existenziell erlebter Probleme in Unternehmerfamilien erfasst werden. Unter nahen Verwandten, im Familienkontext und damit auch oftmals unter den Eigentümern wird eine auf Gleichheit beruhende Beziehungsgestaltung und Entscheidungsfindung erwartet: Alle sollen gleichbehandelt werden. Das Treffen von weitreichenden Unternehmens- und Besetzungsentscheidungen zwingt die Beteiligten jedoch in Asymmetrien: Wer tritt die Nachfolge an, und wer nicht? Wer wird in ein Gremium gewählt? Die Gleichzeitigkeit von symmetrischen und asymmetrischen Beziehungsformen führt unweigerlich in Paradoxien. Hier zeigen sich die »beiden Seiten der Unternehmerfamilie« (von Schlippe et al., 2017).

Das Ziel der Beratung gerade von Unternehmerfamilien sollte darin liegen, Komplementarität zu erzeugen. Unter Komplementarität versteht man eine Beziehungsqualität, in der die Unterschiedlichkeit von den Beteiligten als brauchbar erlebt wird – man ergänzt sich. Jede Seite weiß, was sie von der jeweils anderen hat. Bei der hohen Relevanz der Frage, wie die Beteiligten die Beziehung definieren, ist es in der Beratung angezeigt, die zumeist impliziten Erwartungen an die Grundform der Beziehung in die Kommunikation zu bringen. Ist dieser Rahmen geklärt, ist eine wichtige Voraussetzung geschaffen, dass auch die heiklen Entscheidungen getroffen werden können.

## 10 Erzeuge Reziprozität und Vertrauen!

Abschließend noch ein kurzer Hinweis zum übergeordneten Ziel einer Beratung, die den Beziehungsaspekt voranstellt. Wenn alle Beteiligten mehrfach die Erfahrung gemacht haben, dass die Unterschiedlichkeit nützlich ist, dass beide Seiten »etwas voneinander haben«, dass zu bestimmten Gelegenheiten Macht nicht einseitig ausgenutzt wird etc., dann stellt sich automatisch Vertrauen und so etwas wie »generalisierte Reziprozität« ein. Dies hat den Vorteil, dass nicht im Kleinen verrechnet wird und auch kurzfristige »Ungerechtigkeiten« ausgehalten werden. Man spricht dann von einer »stabilen Beziehung«.

### Vom Hoffen zum Vertrauen

Die genannten zehn Gebote geben sicher nur einen Teilbereich der Beratung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien wieder, aber einen wichtigen! Beziehungsgestaltung heißt immer, gemeinsame Arbeit an einer mehrdimensionalen, beidseitig konstruierten, zirkulär gebauten Überlebenseinheit. In

der Zusammenarbeit (also auch: in der Beziehung) mit Arist von Schlippe habe ich gelernt und erlebt, wie wichtig es ist, in der Beratung dafür zu sorgen, dass die Beteiligten zu einer Außensicht auf sich und ihren gemeinsam erzeugten »paradoxen Alltag« (von Schlippe u. von Schlippe, 2012) gelangen: »Adlerhorst«, »reflektierende Positionen«, »Erwartungskarussell«, »Sichtbarmachen von Paradoxien« ... – viele Kernelemente meiner Beratungsarbeit und auch Inhalte in meinen Seminaren sind durch das Wirken von Arist von Schlippe geprägt, so auch die Kernbotschaft dieser zehn Gebote. Wer nicht auf Beziehungsaspekte schaut, muss hoffen, dass die Beteiligten immer wieder intuitiv (oder mit Hilfe von Autoritätspersonen in der Familie) Mittel und Wege finden, das erwartbar konflikthafte Miteinander in Unternehmerfamilien und Familienunternehmen einigermaßen brauchbar zu gestalten; wer hingegen die Beziehung bewusst in den Blick nimmt, kann darauf vertrauen, dass die Beteiligten einen lernenden Zugang zur aktiven Gestaltung ihres Miteinanders bekommen.