



PRAXISLEITFADEN

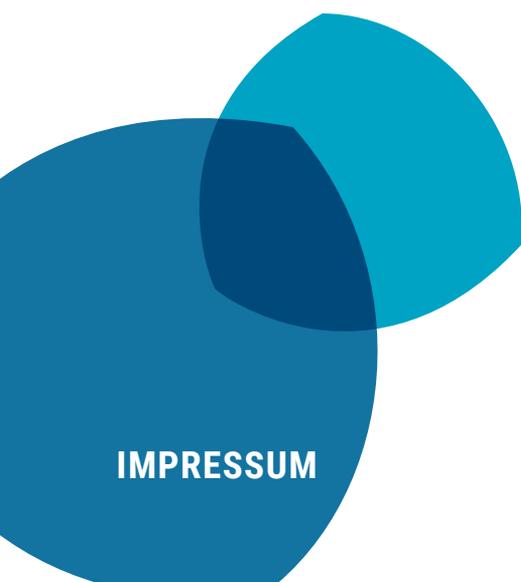
# EMPOWERMENT UND SELBSTREFLEXION IN UNTERNEHMERFAMILIEN

GESELLSCHAFTERKOMPETENZ DURCH  
SYSTEMISCHES DENKEN UND HANDELN

von  
Heiko Kleve

Herausgeber





# IMPRESSUM

## VERANTWORTLICH:

WIFU-Stiftung  
Prof. Dr. Tom A. Rösen  
Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten

**Redaktion:** Monika Nadler

**Gestaltung:** Designbüro Schönfelder GmbH, Essen

**Titelfoto:** Beerentochter/Shutterstock.com

**Foto S. 4:** Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

**Hinweis:** Die WIFU-Stiftung bekennt sich zu einer genderneutralen Sprache. Sollte dieses Ziel in diesem Praxisleitfaden nicht in jedem einzelnen Falle erreicht werden, bittet die WIFU-Stiftung um wohlwollende Nachsicht. An einzelnen Stellen mag es aus Gründen des Leseflusses (wie beispielsweise in Aufzählungen) oder aus Platzgründen (wie etwa in Überschriften oder in Schaubildern) vorkommen, dass das Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wurde.

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

Februar 2022



# INHALT

---

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>1 Einführung</b>	<b>5</b>
<b>2 Sozialpsychologische Grundlagen</b>	<b>6</b>
2.1 Selbst- und Fremderwartungen.....	6
2.2 Das Selbst zwischen den Systemen .....	7
<b>3 Systemische Grundlagen</b>	<b>10</b>
3.1 Systeme als Beziehungszusammenhänge.....	10
3.2 Systemisches Aufstellen.....	11
3.3 Systemisches Arbeiten als Einbeziehen und Differenzieren.....	12
<b>Interludium: Die Welle der Veränderung kann nur von mir selbst ausgehen</b>	<b>13</b>
<b>4 Systemische Formate zum Empowerment und zur Selbstreflexion</b>	<b>14</b>
4.1 Tetralemma.....	14
4.2 Problemstruktur.....	19
4.3 Lösungsstruktur .....	21
4.4 Mentoren-Resonanz .....	22
4.5 Erwartungskarussell.....	24
4.6 Nachfolgereflexion.....	27
4.7 Polaritätenreflexion.....	30
<b>5 Unterschiede, die Unterschiede machen</b>	<b>32</b>
<b>6 Quellen und weiterführende Literatur</b>	<b>33</b>
<b>Kontakt</b>	<b>35</b>

„Erst wenn wir die Welt anders wahrnehmen,  
werden wir anders handeln können.“

Fritjof Capra<sup>1</sup>

**D**as Leben in Unternehmerfamilien ist anspruchsvoll. Von der Wiege bis zur Bahre, also von der Geburt bis zum Tode, ist es konfrontiert mit besonders ausgeprägten und mehrdimensionalen Erwartungen der Familienmitglieder aneinander. Diese erwachsen daraus, dass die Menschen in diesen Familien in drei unterschiedlichen Weisen zueinander in Beziehung stehen: Sie sind *erstens* verwandtschaftlich miteinander verbunden, richten also die typischen Ansprüche aufeinander aus, die Eltern-Kind- oder Geschwisterbeziehungen jeweils prägen. Darüber hinaus sind die Beziehungen in Unternehmerfamilien *zweitens* über Eigentumsfragen geformt. Denn das, was diese Familien als besondere Familiensysteme kennzeichnet, ist die transgenerationale Weitergabe von Unternehmens-  
eigentum. Und schließlich kommen *drittens* Erwartungen ins Spiel, die sich direkt auf das Familienunternehmen beziehen, die also die jeweilige Rolle der einzelnen Familienmitglieder bezüglich unternehmerischer Aufgaben betreffen.

Dieser Praxisleitfaden will eine Hilfestellung für solche Formen des Empowerments und der Selbstreflexion sein. Dabei werden insbesondere *systemische* Verfahren, Methoden, Techniken und Formate vorgestellt. Danach verstehen wir den einzelnen Menschen, also das jeweilige Selbst, als in Systeme eingebundenes Selbst, die das Denken, Fühlen und Handeln beeinflussen. Wer sich bzw. sein Selbst zu reflektieren versucht, macht dies in der Regel an der Grenze von Ich und Du, von eigener Person und anderen Personen.

- Was will ich, was wollen die anderen?
- Wie gehe ich mit meinen Selbsterwartungen im Kontext der Erwartungen der anderen um?
- Welche Entscheidungen entsprechen meinen Interessen und Bedürfnissen und fügen sich zudem in das Gefüge aus familiären Beziehungen, rechtlichen Ansprüche und unternehmerischen Erwartungen?



Gerade zur Beantwortung solcher anspruchsvollen Fragen sollten Formate genutzt werden, die der Komplexität des Lebens in Unternehmerfamilien gerecht werden. Mit diesem Praxisleitfaden ist die Hoffnung verbunden, einige solcher Reflexionsmöglichkeiten zur praktikablen Nutzung anzubieten. Damit kann diese Publikation als Ergänzung und Komplettierung zum Praxisleitfaden „Kommunikation in der Unternehmerfamilie“<sup>2</sup> verstanden werden, in welchem bereits die methodischen Grundlagen für ein gelingenderes Verstehen in diesen komplexen Sozialsystemen veranschaulicht sowie anhand von Beispielen und Übungen zur Anwendung vorgeschlagen werden.

Angeregt ist diese Publikation, ebenso wie der 2021 erschienene Praxisleitfaden zur Kommunikation, von meiner Arbeit mit Unternehmerfamilien, insbesondere mit den Familienmanagerinnen und -managern. Daher gebührt mein Dank den Menschen, mit denen ich in diesem Zusammenhang lernen und deren anspruchsvolle Praxis ich mit unterstützen darf. Zu ganz besonderem Dank bin ich meinem Kollegen Tom A. Rösen verpflichtet, der mich immer wieder motiviert, meine Erkenntnisse, wie in dieser Schrift, systematisch aufzubereiten. Gemeinsam mit ihm leite ich Arbeitskreise und Weiterbildungen zum Thema, die mich sowohl persönlich als auch wissenschaftlich sehr inspirieren. Allerdings wäre dieser Praxisleitfaden nicht in dieser Form vollendet worden ohne die gründliche, äußerst verbindliche und kreative Redaktionsarbeit von Monika Nadler. Herzlichen Dank auch dafür!

**Heiko Kleve**

Witten, im Frühjahr 2022

<sup>1</sup> Capra (1991), S. VIII.

<sup>2</sup> Kleve (2021a).

# 1 | EINFÜHRUNG

Die verwandtschaftliche, eigentumsrechtliche und unternehmensbezogene Verbundenheit der Mitglieder von Unternehmerfamilien macht das Leben in diesem Sozialsystem besonders anspruchsvoll. Bereits die Kinder solcher Familien spüren, meist beim Kontakt mit Kindern aus „normalen“ Familien, dass es bei ihnen zuhause anders zugeht und dass Besonderes von ihnen erwartet wird. Spätestens in der Jugendzeit, wenn Fragen der beruflichen sowie solche der privaten Zukunft relevanter werden, wird deutlich, dass die eigenen, höchstpersönlichen Themen sehr eng mit der Zukunft des Familienunternehmens verbunden sind. Es stellen sich zahlreiche Fragen:

- Welche Rolle möchte ein junger Mensch in Bezug auf das Unternehmen einnehmen?
- Welche Rollen sind überhaupt möglich?
- Ist eine operative Mitarbeit denkbar, wird diese gar gefordert?
- Oder wird vor allem bzw. ausschließlich die verantwortungsvolle Rolle als Eigentümer oder Eigentümerin erwartet?
- Was ist, wenn das eigene Interesse in andere Richtungen geht, das Herz weder für die Unternehmerfamilie noch für das Familienunternehmen schlägt?
- Wie kann eine passende Balance aus familiären Erwartungen und eigenen persönlichen Zielen gefunden und realisiert werden?

In Abhängigkeit von der Position, die Familienmitglieder in der Unternehmerfamilie oder im Familienunternehmen einnehmen, ergeben sich im gesamten Lebensverlauf immer wieder erneut Herausforderungen, die die eigene Selbstreflexion notwendig machen und die Stärkung der persönlichen Kompetenz zur Entwicklung von Lösungen in problematischen Situationen erfordern.

Genau das ist mit dem Begriff **Empowerment** gemeint.<sup>3</sup> Im Wesentlichen geht es dabei um die Stärkung der Selbsthilfekräfte innerhalb der Unternehmerfamilie, um die „Ermächtigung“ der Familienmitglieder, ihre Kompetenzen und Potenziale (als Einzelpersonen sowie innerhalb des gemeinschaftlichen Familiensystems) so zu nutzen, dass Herausforderungen und Hindernisse in selbstbestimmter Weise bewältigt werden können.

Ergänzend dazu fokussiert der Begriff **Selbstreflexion** auf eine gründliche Auseinandersetzung mit aktuell anstehenden Fragen, die der eigenen Selbstklärung dienen, die also das eigene Denken sortieren, die persönlichen Gefühle verbessern und somit zu brauchbaren Handlungsoptionen führen.

Am Ende solcher Klärungsprozesse können Entscheidungen stehen, die die eigene Rolle und Haltung zur Unternehmerfamilie, zum Familienunternehmen oder zu Mitgliedern dieser Systeme betreffen und damit auch zur konstruktiven Beziehungsklärung beitragen. Es ist wichtig, an solche Prozesse ergebnisoffen heranzugehen. Für eine Selbstreflexion sollten sich Menschen nicht vor einen Zerrspiegel stellen, sondern so ehrlich wie möglich dem ins Auge blicken, was ist und sich als relevante Wirklichkeit zeigt. Aber niemand wird sich gänzlich frei von hoffnungsvollen Erwartungen auf einen solchen Prozess einlassen – das ist nur menschlich. Soll aber diese Auseinandersetzung zu wirksamen Erkenntnissen und zu tragfähigen Lösungen führen, so müssen sich alle Beteiligten darauf einlassen, dass sie (im besten Sinne des Wortes) enttäuscht werden. Diese (vielleicht sehr heilsame) Befreiung von Täuschungen klärt für jede und jeden den Blick auf die Zukunft. Im Nachfolgenden werden nun Grundlagen und konkrete Praxis einer konstruktiven Auseinandersetzung mit diesen Dynamiken eingehend betrachtet.

<sup>3</sup> Vgl. dazu grundsätzlich etwa Stark (1996) und Herriger (2014), für den Kontext von Unternehmerfamilien bereits Kleve (2020b), S. 120 ff.

## 2 | SOZIALPSYCHOLOGISCHE GRUNDLAGEN

### 2.1 | SELBST- UND FREMDERWARTUNGEN

**D**ass Unternehmerfamilien herausfordernde Systeme sind, wissen alle, die in diesen Familien leben oder als professionelle Berater und Beraterinnen Mitglieder solcher Systeme unterstützen.

Ein **System** bezeichnet einen Zusammenhang zwischen mehreren Aspekten, die als Elemente voneinander unterschieden werden können, um sie sowohl jeweils für sich als auch in ihren Beziehungen zueinander zu untersuchen.

Wenn eine Familie, manchmal über Jahrzehnte oder gar Jahrhunderte, mit einem oder mehreren Unternehmen verbunden ist, dann sind die höchstpersönlichen Lebensthemen der Familienmitglieder immer auch sozial relevant, also für andere Menschen und Systeme von Bedeutung. Mitglieder von Unternehmerfamilien erleben besonders starke soziale Bindungen und davon ausgehende Erwartungen, und dies mindestens in sechs Hinsichten:

- *Erstens* werden bereits Kinder und Jugendliche in diesen Familien mit der Erwartung konfrontiert, dass sie einmal in die Eigentums- und/oder in die operative Unternehmensnachfolge gehen sollen. Das kann diese jungen Menschen mit Stolz, Zuversicht und Neugier erfüllen, aber auch eine gehörige Portion Druck und Erwartungsstress erzeugen.<sup>4</sup>
- *Zweitens* erleben Mitglieder in Unternehmerfamilien eine auf die Unternehmensgründer bezogene Verpflichtung, dass sie das erhalten, pflegen, behüten und unternehmerisch an die nächsten Generationen – *treuhänderisch* – weitertragen, was sie von ihren Eltern oder Großeltern erhalten haben, nämlich ihre Gesellschafteranteile am Familienunternehmen.<sup>5</sup>
- *Drittens* blickt neben der Vergangenheit auch die Zukunft auf die gegenwärtige Familiengeneration, die in Gestalt der Nachkommen erwartet, dass diese ebenfalls noch vom Familienunternehmen werden profitieren können.
- *Viertens* spüren Gesellschafterinnen und Gesellschafter von Familienunternehmen eine Verpflichtung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens und deren Familien, denn deren ökonomische Existenzgrundlage, die Arbeitsplätze, ist mit dem unternehmerischen Tun, insbesondere mit dem ökonomischen Erfolg oder Misserfolg, der Eigentümerfamilie eng verbunden.
- *Fünftens* fühlen insbesondere vermögende Gesellschafterinnen und Gesellschafter eine soziale Verpflichtung, und zwar in der Hinsicht, dass sie ihr Erbe nicht ausschließlich unternehmerisch und privat nutzen, sondern in philanthropischer Weise auch andere Menschen davon profitieren lassen wollen, die in schwierigen und belastenden Verhältnissen leben.
- Und *sechstens* können aus den vielfältigen Einbindungen und sozialen Erwartungen, die Mitglieder von Unternehmerfamilien erleben, Konflikte entstehen und eskalieren, die nach konstruktiven Lösungen verlangen oder bereits im Vorfeld durch Präventionsmaßnahmen abgemildert bzw. bestenfalls gänzlich vermieden werden können.<sup>6</sup>

Wer in einer Unternehmerfamilie lebt, hat es also mit Selbst- und Fremderwartungen zu tun, die das individuelle und soziale Leben einrahmen und prägen. Daher stehen Menschen im Kontext dieser Familien regelmäßig vor Reflexionsfragen, wie sie bestimmte herausfordernde Situationen verstehen, also beschreiben, erklären und bewerten, und was das für ihr eigenes Handeln heißt.

Um solche Fragen zu beantworten, sollen Methoden der Selbstreflexion eine konstruktive Hilfe sein. Denn im Alltag nutzen wir in der Regel Denk-, Gefühls- und Handlungsmuster zur Beantwortung

<sup>4</sup> Vgl. dazu beispielsweise bereits Kleve (2021b), S. 70-74.

<sup>5</sup> Vgl. ausführlich bezüglich sehr alter und großer, sogenannter dynastischer Unternehmerfamilien: Rösen, Kleve & Schlippe v. (2021).

<sup>6</sup> Vgl. etwa Schlippe v. (2014).

von akuten Fragen oder zur Lösung von brennenden Problemen, die sich in unserer Biografie bewährt haben. Es gibt aber immer wieder Situationen, in denen diese bisher bewährten Muster nicht passen, in denen sie die Probleme nicht lösen können oder diese möglicherweise sogar verschlimmern. Spätestens dann ist Selbstreflexion mit anderen, bisher nicht genutzten Methoden sinnvoll. Solche methodischen Denk- und Handlungswerkzeuge befreien uns aus dem Strom des angemessenen Gewöhnlichen und erlauben es bestenfalls, dass wir etwas erleben, was als *angemessen ungewöhnlich* bewertet werden kann. Genau solche Methoden werden nachfolgend beschrieben.<sup>7</sup>

## 2.2 | DAS SELBST ZWISCHEN DEN SYSTEMEN

Das Selbst wird in der Sozialpsychologie als der Kern der eigenen Identität, als Zentrum der Persönlichkeit betrachtet. Wenn wir auf uns Bezug nehmen, unsere eigenen Gedanken und Gefühle betrachten, richten wir den Blick auf unser Selbst, wir betreiben etwas, das mit der Systemtheorie auch als *Selbstreferenz*<sup>8</sup> bezeichnet werden könnte. Allerdings sind unsere Gedanken und Gefühle per se selbstbezüglich. Denn letztlich können wir nur eigene Gedanken denken und eigene Gefühle fühlen.

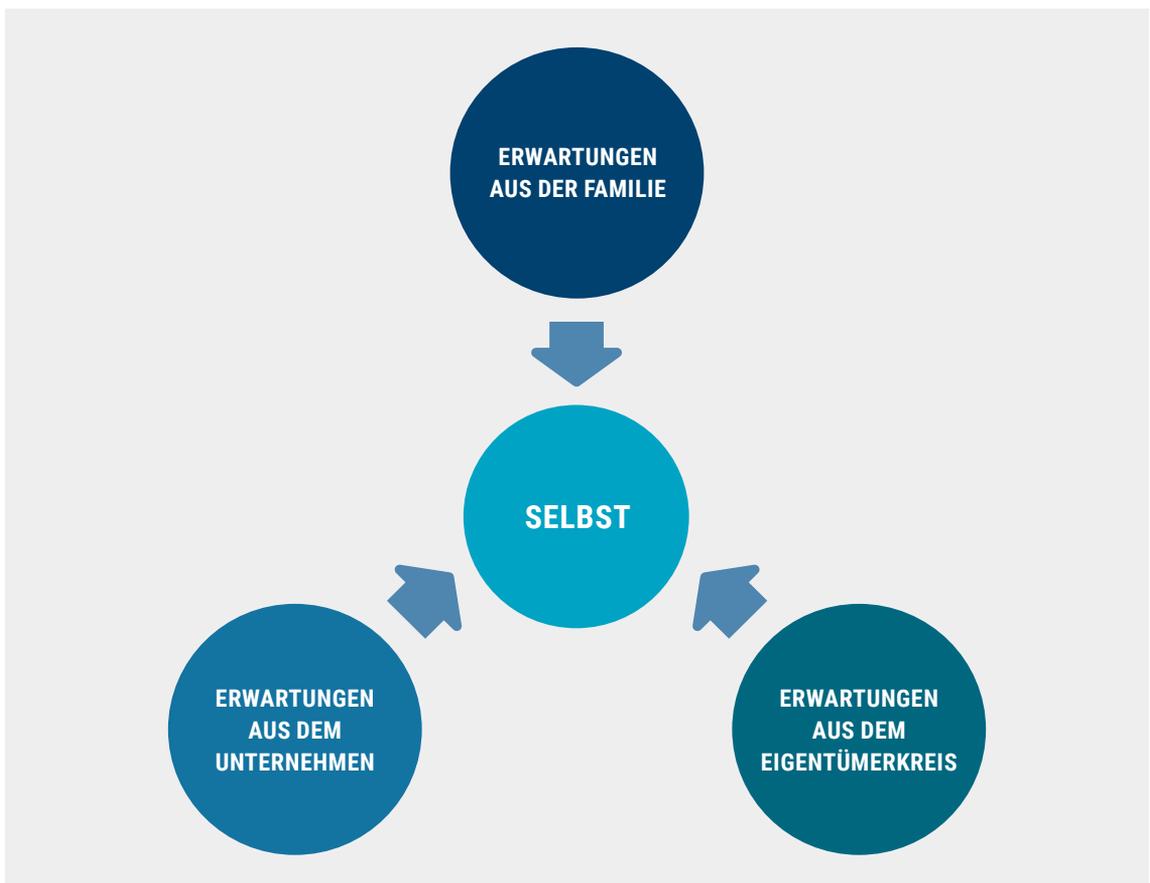


Abbildung 1: Das Selbst im Kontext der drei Erwartungsbereiche

<sup>7</sup> Vgl. zur Unterscheidung von „angemessen gewöhnlichen“, „unangemessen ungewöhnlichen“ und „angemessen ungewöhnlichen“ Interventionen Andersen (1990) sowie darauf aufbauend Kleve (2011), S. 9.

<sup>8</sup> Siehe zu diesem Begriff umfangreich die Theorie selbstreferentieller Systeme von Luhmann (1984).

Der Bezug auf andere Menschen ist nur über die Beobachtung von deren Verhaltensweisen und über das Hören von Worten möglich. Aber wir können uns lediglich unsere eigenen Gedanken über die Gedanken der anderen machen und nur unsere eigenen Gefühle fühlen, wenn wir uns fragen, wie sich andere gerade fühlen mögen. Insofern kreisen wir letztlich permanent um uns selbst, um unsere Kognitionen und Emotionen. Dies geschieht jedoch in einem aktionalen Kontext, also in Situationen, in denen wir uns verhalten, in Beziehungen zu anderen Menschen handeln. Der Mensch ist ein *Homo Agens*, ein handelndes Wesen.<sup>9</sup>

Erst das Handeln, unsere vielfältigen Verhaltensweisen verbinden uns mit anderen Menschen, beziehen sich auf andere Personen, sind in zwischenmenschliche Beziehungen, in soziale Systeme eingebunden. In der Systemtheorie werden die drei Systeme, die uns Menschen ausmachen, zugleich als getrennt und als miteinander verbunden beschrieben.<sup>10</sup> Getrennt sind diese Systeme, weil jede Person eben nur auf ihre eigene Psyche und ihren eigenen Körper Bezug nehmen kann. Ein direkter Kontakt zwischen den Psychen von Menschen, indem wir etwa die Gedanken oder Gefühle von anderen direkt lesen könnten, ist nicht möglich. Die

Operation, mit der wir auf andere Bezug nehmen, ist die Kommunikation. Kommunikation ist aber etwas, was unseren Gedanken und Gefühlen äußerlich ist, sie ist der soziale Kontext, der unser Denken und Fühlen anregt und auf bestimmte Wege führt, aber niemals gänzlich bestimmen kann.

*Im Denken und Fühlen bleiben wir grundsätzlich frei.*

Das ist sicherlich eine gute Nachricht für alle Versuche, Herausforderungen zu meistern und Probleme zu lösen – und zwar in selbstbestimmter Weise. Dennoch kann es schwer sein, sich aus der Prägung der sozialen Kontexte zu lösen, um eigene Wege zu gehen. Denn obwohl wir kognitiv und emotional, also im Denken und Fühlen, grundsätzlich autonom sind, beeinflussen uns die sozialen Systeme, an denen wir beteiligt sind, und zwar über Verhaltenserwartungen. Das, was soziale Systeme kennzeichnet, ist, dass sie mit bestimmten Erwartungsstrukturen einhergehen und dass sie von den Personen, die in diesen Systemen etwas erreichen wollen, die Akzeptanz und Realisierung dieser Erwartungen erwarten.

### BEISPIEL: UNTERSCHIEDLICHE SYSTEMERWARTUNGEN

Dass soziale Systeme sich über Erwartungsstrukturen vollziehen, lässt sich im Alltag beobachten: Sobald wir mit anderen Menschen zusammenkommen, greifen wir auf solche systemischen Erwartungen zurück, etwa gleich morgens nach dem Aufstehen, beim Frühstück.

- Wer sitzt in der Familie auf welchem Platz?
- Von wem werden welche Aufgaben übernommen?

Wenn wir dann aus dem Haus gehen, gelten im Straßenverkehr wiederum Regeln, deren Beachtung die am Verkehr Beteiligten gegenseitig voneinander erwarten.

Gehen wir in den Supermarkt oder ins Büro, geht es jedes Mal erneut darum, den jeweiligen sozialen Erwartungen zu entsprechen. So orientieren wir uns im sozialen Leben an derartigen Kontexten. Wenn wir in Schwierigkeiten geraten, diesbezüglich Herausforderungen erleben oder Probleme mit den Erwartungen spüren, dann haben wir mindestens zwei Möglichkeiten: *Erstens* könnten wir uns selbst verändern, uns z. B. besser als bisher an die Kontexte anpassen. *Zweitens* könnten wir aber auch versuchen, diese Kontexte bzw. deren Erwartungen zu verändern.

<sup>9</sup> Vgl. zu einer klassischen wirtschaftsphilosophischen Grundlegung dieses Ansatzes Mises (1940).

<sup>10</sup> Vgl. nochmals Luhmann (1984).

Gerade in Unternehmerfamilien ist die Konfrontation mit unterschiedlichen Erwartungen besonders herausfordernd. Das eigene Selbst ist hier aufgespannt zwischen den Erwartungen aus dem Familien-, dem Eigentümer- und dem Unternehmenskreis.

Aufgrund dieses Eingespannt-Seins zwischen den Erwartungen der Familie, des Unternehmens und des Eigentümerkreises macht es Sinn, sich bewusst mit dieser besonderen persönlichen Position auseinanderzusetzen und sich zu fragen, welche Möglichkeiten und Chancen, aber auch welche Herausforderungen und Probleme daraus erwachsen. Ausgangspunkt einer solchen Selbstreflexion könnte die Frage sein, wann zum ersten Mal das Gefühl präsent war, in einem solchen *besonderen* familiären Kontext zu leben.

### ÜBUNG: SELBSTREFLEXION IN DER UNTERNEHMERFAMILIE IM KONTEXT DER DREI SYSTEME

Bitte reflektiere<sup>11</sup> dein Leben in der Unternehmerfamilie mit Hilfe der folgenden Fragen:

- Wann hast du zum ersten Mal bemerkt, dass du in einer Unternehmerfamilie, also im Kontext der drei Systeme Familie, Unternehmen und Eigentümerkreis lebst? Was war das damals für eine Situation? Wie alt warst du? Welche anderen Personen waren beteiligt? Wie haben sich diese verhalten? Wie war das für dich?
- Welche positiven Erlebnisse hattest du, die du im Zusammenhang der drei Systeme sehen würdest? Welche Potenziale, besonderen Chancen und Möglichkeiten bietet dir das Leben in diesem Kontext?
- Welche belastenden Erlebnisse fallen dir ein, die du im Zusammenhang der drei Systeme bewerten würdest? Wie haben diese Erlebnisse auf dich gewirkt und prägen dich vielleicht noch heute?
- Wie schaffst du es, das Positive und die Potenziale aus dem Kontext der drei Systeme für dich zu nutzen und dich von den problematischen Seiten abzugrenzen?

#### AUSWERTUNG

Wie geht es dir nach der Reflexion? Was hat sich im Denken, Fühlen und bezüglich deiner Handlungsimpulse verändert?

<sup>11</sup> Für die Übungen, die in diesem Praxisleitfaden an verschiedenen Stellen zur Eigenarbeit für die Leserinnen und Leser angeboten werden, wechseln wir in das sogenannte Arbeits-Du. Damit wird an eine bewährte Form des kollegialen Umgangs im Rahmen von Fort- und Weiterbildungen angeschlossen.

## 3 | SYSTEMISCHE GRUNDLAGEN

### 3.1 | SYSTEME ALS BEZIEHUNGSZUSAMMENHÄNGE

**S**ystemische Selbstreflexion als Empowerment-Prozess, um die eigenen Kräfte zu stärken, hat das Ziel, das Denken, Fühlen und Handeln in Bewegung zu bringen, von Verfestigungen zu befreien, es zu verflüssigen bzw. kognitive, emotionale und aktionale Blockaden zu lösen. Für eine solche (im wahrsten Sinne des Wortes) Lösungs(!)arbeit eignet sich insbesondere das systemische Konzept.

Mit „systemisch“ ist gemeint, Phänomene als Systeme zu betrachten. Ein System wird als ein *Beziehungszusammenhang von Elementen* gedacht, zwischen denen vernetzte Wechselwirkungen bestehen. Wenn sich ein Element in diesem Zusammenhang verändert, dann hat dies Auswirkungen auf die anderen Elemente, die sich in ihren Positionen zueinander ebenfalls modifizieren, Wirkungen und Rückwirkungen auslösen. Wenn wir systemisch auf die Welt blicken, dann schauen wir also auf Elemente in ihren Beziehungen und Verbindungen zueinander sowie auf die Art und Weise, wie die Elemente sich gegenseitig beeinflussen.

Zum anderen kann das Attribut systemisch als ein Vergleichsmaßstab verstanden werden.<sup>12</sup> Demnach können unsere Betrachtungsweisen von der Welt und von uns selbst mehr oder weniger systemisch sein. Systemischer, wie Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer das ausdrücken,<sup>13</sup> sind unsere Beobachtungen, Beschreibungen und Erklärungen dann, wenn sie die folgenden vier Kriterien erfüllen:

1. Sie sehen von der Zuschreibung von festen Eigenschaften an uns selbst, an andere Menschen, Beziehungen oder soziale Systeme (wie etwa Familien und Unternehmen) ab und zwar zugunsten der Betrachtung von *dynamischen* Zuständen und Beziehungen,
2. Sie rücken vom Denken in linearen Ursache-Wirkung-Beziehungen ab, zugunsten eines Denkens, das Wechselwirkungen und Kreislaufprozesse in den Blick bringt.
3. Sie nehmen von der Analyse einzelner Elemente Abstand und beleuchten stattdessen die Verbindungen zwischen den Elementen.
4. Sie sensibilisieren für veränderbare Regeln, Muster und Strukturen, statt Elementen von Systemen feste Bedeutungen zu geben.

#### BEISPIEL: KONTEXTABHÄNGIGKEIT VON EIGENSCHAFTEN

Stellen wir uns ein Mitglied einer Unternehmerfamilie vor, z. B. eine Unternehmerin, die von den Mitarbeitern des Familienunternehmens als durchsetzungsstarke junge Frau bewertet wird. Sie hat erst kürzlich das elterliche Unternehmen vom Vater übernommen, der sehr daran gezweifelt hat, dass sie die nötige Stärke und Führungskompetenz mitbringt, um seinen Platz einzunehmen. Denn der Vater hat seine Tochter als sehr sensibel und manchmal auch als durchsetzungsschwach empfunden. Im Freundeskreis wiederum wird die junge Frau als sehr sicherheitsbewusst und vorsichtig betrachtet.

Alle drei Kontexte, die hier knapp benannt wurden, das Unternehmen, die Familie (insbesondere hinsichtlich der Tochter-Vater-Beziehung) und der Freundeskreis beschreiben eine Person – die junge Frau, die gerade Familienunternehmerin geworden ist – völlig unterschiedlich.

Dies verdeutlicht, dass Personen in ihren gezeigten Verhaltensweisen und den ihnen dadurch zugeschriebenen Eigenschaften äußerst stark vom jeweiligen sozialen Kontext geprägt werden. Menschen sind mit ihren psychischen und sozialen Potenzialen extrem wandlungsfähig und anpassungsbereit, so dass sie mit wechselnden Kontexten ganz unterschiedliche Personen sein können. Damit nehmen sie sich selbst sehr kontextdifferenziert wahr und werden auch von anderen entsprechend differenziert gesehen. Dies zu konstatieren und eine Sensibilität dafür zu gewinnen, ist ein Kernmerkmal systemischen Denkens.

<sup>12</sup> Vgl. etwa Sparrer (2006), S. 39 f.

<sup>13</sup> Vgl. ebd.

## 3.2 | SYSTEMISCHES AUFSTELLEN

Die systemische Perspektive auf die Welt hilft dabei, die Relativität von Phänomenen und deren Eigenschaften zu sehen. Darüber hinaus ist diese Sichtweise nutzbar, um Systeme, also die in diesen zueinander in Beziehung stehenden Elemente, zu visualisieren – etwa gedanklich, schriftlich oder räumlich. Diesbezüglich können wir von *systemischen Aufstellungen* sprechen: Wie bei einer Fußballmannschaft, deren Spieler in ihren Rollen, Funktionen und Beziehungen *zueinander* aufgestellt werden, können wir die Elemente eines relevanten Systems aufstellen, in dem wir sie zunächst benennen, um sie voneinander zu unterscheiden, und sie sodann in ihren Beziehungen zueinander positionieren.

Mit solchen Aufstellungen oder auch Zusammenstellungen von Elementen eines Systems können die relevanten Aspekte einer Frage- oder Problemstellung zunächst betrachtet und sodann hinsichtlich möglicher lösungsorientierter Veränderungen angeregt werden. In solchen Aufstellungen können wir unsere Körperwahrnehmungen und Gefühle nutzen und uns fragen, wie sich bestimmte Positionen von Elementen wohl anfühlen würden und was passieren könnte, damit es zu Verbesserungen kommt.

So lassen sich beispielsweise Ziele, Hindernisse oder Ressourcen hinsichtlich von Lösungsprozessen analysieren sowie angesichts von Hindernissen vermindern und angesichts von Ressourcen verstärken. Die Kraft von systemischen Auf- oder Zusammenstellungen liegt darin, dass ein gemeinhin lediglich sprachlich vermitteltes Thema durch eine *räumliche* Vorstellung der Elemente, die das Thema prägen, in neuer Weise wahrnehmbar und bearbeitbar werden kann. So kann die verbale Sprache transverbal erweitert werden,<sup>14</sup> denn Plätze von Elementen in einem zwei- oder dreidimensionalen räumlichen Kontext sind in der Regel mit Bedeutungen aufgeladen, die wir relativ schnell erschließen können.

Eine kleine Beispielübung zur Nutzung von Ressourcen kann dabei helfen, dies besser nachzuvollziehen.

### ÜBUNG: SYSTEMISCHE ZIEL- UND RESSOURCENAUFSTELLUNG

Bitte überlege dir ein Ziel, das du in oder mit deiner Unternehmerfamilie erreichen möchtest. Wie heißt das Ziel? Finde einen passenden Namen für das Angestrebte. Jetzt stell dir bitte dieses Ziel räumlich vor, z. B. als eine Person in einem Raum.

- Wo steht dann das Ziel in Relation zu dir selbst?
- Schau bitte dein Ziel an: Blickt das Ziel zurück?
- Wie ist die Beziehung zu dir und deinem Ziel?

Jetzt hast du die Möglichkeit, dass du zwei Ressourcen dazunehmen kannst: beispielsweise eine besondere Eigenschaft von dir, die dir helfen kann, das Ziel zu erreichen, und eine andere Person, die dich bei deiner Zielerreichung unterstützen wird.

- Wo und wie positionierst du die Ressourcen, wenn du dir diese wieder räumlich vorstellst, z. B. symbolisiert als Personen?
- Wo möchtest du diese Ressourcen gerne haben?
- Wo sollten diese von Personen symbolisierten Ressourcen stehen, damit du diese als Unterstützer auf dem Weg zu deinem Ziel empfinden kannst?

Die meisten Menschen, die diese Übung machen, erleben hier etwas, das eine transverbale Sprache offenbart,<sup>15</sup> das also zeigt, dass die Plätze im (realen oder vorgestellten) Raum mit Bedeutungen aufgeladen werden: So wird das Ziel zumeist als passend platziert empfunden, wenn es angeschaut werden kann und es auch zurückblickt, also ein klarer Kontakt spürbar ist. Die Entfernung zwischen diesen beiden Elementen (Person und Ziel) bringt die gefühlte Zeitperspektive der Zielerreichung in den Blick, als wie nah oder fern die Zielerreichung also empfunden wird. Die Ressourcen werden als kräftigend empfunden, wenn sie im Rücken (rückenstärkend) oder an den Seiten (flankierend) wahrgenommen werden.

<sup>14</sup> Vgl. Schlötter (2005), Kleve (2011).

<sup>15</sup> Vgl. Schlötter (2005).

### 3.3 | SYSTEMISCHES ARBEITEN ALS EINBEZIEHEN UND DIFFERENZIEREN

**S**ystemisches Arbeiten, insbesondere mit Aufstellungen, basiert auf zwei grundsätzlichen Interventionsstrategien: *zum einen* auf dem Prinzip des Einbeziehens des bisher Nichtbeachteten, des Ausgeblendeten (aber möglicherweise Relevanten) und *zum anderen* auf dem Prinzip des Trennens des Vermischten, des voneinander zu Unterscheidenden.<sup>16</sup>

Zunächst zum Einbeziehen des bisher Unbeachteten:<sup>17</sup> Zahlreiche psycho-soziale Probleme gehen damit einher, dass bedeutende Phänomene, aus welchen Gründen auch immer, unbeachtet bleiben, obwohl es für die Problemlösung hilfreich sein könnte, sich auf diese zu beziehen, sie einzublenden, zu integrieren. Bereits die Psychoanalyse sieht bekanntlich ihre zentrale Aufgabe darin, Unbewusstes bewusst zu machen, also einen Integrationsprozess zu initiieren, der letztlich dazu führt, dass Symptome sich auflösen können.<sup>18</sup> In der systemischen Arbeit wird dieser Integrationsprozess in einer solch weiten Perspektive gesehen, dass es hier nicht vorrangig um problematische, etwa verdrängte Erfahrungen traumatischer Natur geht. Sondern *alles*, was hilfreich sein könnte, gilt es einzublenden und wahrzunehmen, in den Problem-

lösungsprozess einzubeziehen: etwa Erinnerungen an persönliche Stärken und soziale Ressourcen oder zu fokussierende Ziele und bisher nicht beachtete Gewinne, welche die aktuellen Probleme möglicherweise ebenfalls mit sich bringen und sie in einem neuen Licht erscheinen lassen.

Und nun zum Differenzieren: Das Trennen des Vermischten ist ebenfalls mit Blick auf die Psychoanalyse eine klassische Interventionsstrategie. Eine bekannte derartige Vermischung ist die Übertragung<sup>19</sup>, also die Verquickung gegenwärtiger Erfahrungen mit Erinnerungsinhalten der Vergangenheit bzw. die Identifizierung, Verwechslung oder Vermischung von Interaktions- und Beziehungspartnern im privaten oder im beruflichen Kontext mit Personen, die in der Vergangenheit prägend waren (etwa wenn der Chef mit dem Vater „verwechselt“ wird, weil jener in seinen Verhaltensweisen an diesen erinnert). Der Interventionsprozess besteht hier darin, die Vergangenheit und die Gegenwart klar zu trennen, mithin die beiden Kontexte so zu differenzieren, dass das, was vergangen ist, auch als Vergangenheit markiert wird, die klar von der Gegenwart unterschieden ist. Überdies könnte sich das Trennen des Vermischten auch auf Verantwortungsunklarheiten beziehen und hätte dann das Ziel, die Grenzen zwischen den Verantwortungsbereichen mehrerer Personen, Funktions- oder Rollenträger zu ziehen.

#### BEISPIEL: DER VERDRÄNGTE KONFLIKT UND DESSEN LÖSUNG

In einer Unternehmerfamilie gibt es zwischen den Vettern und Cousins aus drei Stämmen anhaltende Konflikte. In zahlreichen Fragen kommt es z. B. in Gesellschafterversammlungen immer wieder zu langen Diskussionen, zu Blockaden von Entscheidungen oder zu persönlichen Angriffen. Einer Beraterin, die die Familie hinzugezogen hat, um einen Prozess zur Familienstrategieentwicklung zu moderieren, sind die Spannungen zwischen den unterschiedlichen Familienmitgliedern aufgefallen. Als sie die Beteiligten darauf anspricht, entgegnen diese geschlossen, dass das schon immer so gewesen sei. Allerdings lässt sich kein Anlass finden, der als Ausgangspunkt für diese Spannungen verstanden werden könnte. Es sei „eben so“. „Damit müssen wir leben“, meinen alle einhellig.

Die Beraterin fragt nach Ereignissen in vergangenen Generationen. Dabei wird deutlich, dass es zwischen den Stammesfamilien seit jeher Konflikte gab, und alle zeigen sich regelmäßig überrascht, aber auch sehr froh darüber, dass diese Streitereien das Familienunternehmen bisher nicht nachhaltig gefährdet haben. Denn „wenn es darauf ankommt, dann sind wir uns doch einig, obwohl der Weg dorthin oft sehr anstrengend ist“, so meint eine der Cousins.

<sup>16</sup> Vgl. Varga von Kibéd & Sparrer (2020).

<sup>17</sup> Siehe ausführlicher zum Folgenden bereits Kleve (2020b), S. 134 ff.

<sup>18</sup> Vgl. z. B. Freud (1914), S. 85-95.

<sup>19</sup> Vgl. ebd.

Als die Beraterin auf die Großelterngeneration zu sprechen kommt, die zweite Generation der Unternehmerfamilie, wird deutlich, dass es dort offenbar eine extreme Konkurrenz zwischen den drei Brüdern gab, die zu vielen Machtkämpfen, u. a. in Erbschaftsfragen, geführt hat. Bisher hat die Familie vermieden, diese damaligen Ereignisse genauer und intensiver anzuschauen, und zwar aus Angst, dass das sehr anstrengend sein könnte. Mit Hilfe der Beraterin wird dies jedoch möglich.

Die damaligen Themen können eingeblendet werden. Die Verletzungen der Großväter und ihr Unverständnis untereinander können beleuchtet werden. Dabei wird deutlich, dass diese Schwierigkeiten offenbar bis in die Gegenwart hineinwirken und auch die heutigen Beziehungen noch belasten. Das Reden darüber ermöglicht jedoch nicht nur ein *Einblenden des Ausgeblendeten*, sondern auch ein *Trennen des Vermischten*: Die Vettern und Cousinen schaffen es durch Bearbeitung der vergangenen Themen, sich von diesen weitgehend zu befreien, sie sozusagen zu begraben, und dadurch frei zu werden für die Gegenwart ihrer Beziehungen. Damit einher geht zugleich, dass die Familie sich entscheidet, ihre Stämme aufzulösen, und beginnt, sich in zunehmendem Maße gemeinsam als *eine* Unternehmerfamilie zu identifizieren.

## INTERLUDIUM: DIE WELLE DER VERÄNDERUNG KANN NUR VON MIR SELBST AUSGEHEN

**Systemischer Merksatz:** Wir können andere Menschen nicht zielgerichtet verändern. Psychische und soziale Systeme lassen sich nur indirekt zur Veränderung oder Entwicklung anregen: durch *Selbstveränderung*. Wenn ich möchte, dass andere sich ändern, habe ich nur den einen Weg: selbst etwas anders als bisher zu tun, mich anders als bisher zu verhalten sowie – oft als Voraussetzung für anderes Verhalten – zunächst anders als bisher zu denken und zu fühlen und damit anders als bisher wahrzunehmen.

Angenommen also, ich hätte mein Denken und Fühlen bezüglich einer Person oder einer Gruppe von Menschen verändert. Dann kann ich die Welle der Veränderung, die von mir selbst ausgehen würde, zumindest hypothetisch antizipieren, zum Beispiel durch folgende Fragen und Reflexionen, die zum einen meine Selbstveränderung und zum anderen die mögliche, davon ausgehende Fremdwirkung auf die anderen in den Blick bringen:

- *Selbstveränderung*: Wenn ich das nächste Mal mit der Person oder der Gruppe von Menschen zusammenkomme, in welcher Weise wird mein neues Denken und Fühlen meine Wahrnehmung von der Person oder Gruppe verändern? Mit welchen neuen oder anderen Augen werde ich die Person oder Gruppe sehen? Wie wird sich dies in meinem Verhalten auswirken? Möchte ich sehr deutlich und ausdrücklich etwas im Verhalten ändern oder nur kleine Modifikationen versuchen und deren Wirkung beobachten?
- *Fremdwirkung*: Wenn ich das nächste Mal mit der Person oder der Gruppe von Menschen zusammenkomme, woran würde die Person oder Gruppe merken, dass sich bei mir etwas im Denken und Fühlen sowie damit einhergehend im sichtbaren Verhalten verändert hat? Welche (vielleicht nur sehr kleinen) Merkmale in meinem Verhalten könnten der Person oder Gruppe zeigen, dass ich anders fühle und denke als bisher? Wie würde diese Person oder Gruppe diese Veränderungen wohl wahrnehmen und eventuell darauf reagieren? Wie würde dies wiederum mein Denken, Fühlen und Handeln beeinflussen?

## 4 | SYSTEMISCHE FORMATE ZUM EMPOWERMENT UND ZUR SELBSTREFLEXION

---

**S**ystemisches Denken und Handeln bedeutet, dass wir Elemente, die wir betrachten, etwa Probleme in der Unternehmerfamilie oder eigene Herausforderungen und Schwierigkeiten, als Aspekte von größeren Zusammenhängen (Systemen) beschreiben, erklären und mit Blick auf Handlungsoptionen reflektieren. In dieser Weise können wir Systeme aufstellen oder etwas machen, was ich hier als Strukturreflexionen bezeichne.

Mit diesem Konzept lehne ich mich an die sogenannten „Systemischen Strukturaufstellungen“ nach Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer an,<sup>20</sup> ohne dass wir die klassische Aufstellungstechnik im Raum selbst benutzen.<sup>21</sup> Demgegenüber dienen Strukturreflexionen als gedankliche und kommunikative Systematisierungshilfen, um anspruchsvolle Fragestellungen, etwa die Lösung von Problemen und die Klärung von individuellen oder zwischenmenschlichen Konflikten, in methodisch passender Weise zu gestalten. Methodisch passend heißt, dass wir Strukturierungshilfen nutzen, die eine systemische Problemlösung und Konfliktklärung zielgerichtet unterstützen.

Bei einer Strukturreflexion handelt es sich um ein systemisches Konzept, d. h., dass wir die jeweils relevanten Themen als Systeme, wie weiter oben bereits definiert, betrachten. Dabei können Strukturreflexionen in individueller Einzelarbeit oder auch in Problem- oder Konfliktgesprächen mit anderen genutzt werden. Sie dienen dabei als gedankliche oder kommunikative Strukturierungshilfen des eigenen Denkens und Miteinander-Sprechens.

Im Folgenden werden wir uns die Arbeit mit dem Tetralemma, der Problem- und Lösungsstruktur, der Mentoren-Resonanz, dem Erwartungskarussell, der Nachfolge- und der Polaritätenreflexion anschauen sowie an einigen Beispielen aus Unternehmerfamilien verdeutlichen.

### 4.1 | TETRALEMMA

---

**E**in Tetralemma ist eine Erweiterung eines Dilemmas und wurde im alten Indien im Gerichtswesen zur Klärung der Positionen der streitenden Parteien angewandt. Während ein Dilemma zwei Seiten (z. B. einer Entscheidung, eines inneren oder zwischenmenschlichen Konflikts) umfasst, bringt ein Tetralemma vier Seiten in den Blick. Wir betrachten das Tetralemma hier in einer um eine fünfte Seite erweiterten Variante, die im Kontext einer vom Buddhismus inspirierten Ergänzung dieses Modells entstanden ist.<sup>22</sup> (Obwohl somit auch von einem Pentalemma gesprochen werden könnte, hat sich der Name „erweitertes Tetralemma“ für die fünf Aspekte umfassende Form etabliert, so dass dieser Begriff hier beibehalten werden soll.<sup>23</sup>) Dieses Modell kann dabei helfen, schwierige Entscheidungen oder Konflikte zu reflektieren, um neue Möglichkeiten des Denkens, Fühlens und Handelns zu gewinnen.

Der Ausgangspunkt des erweiterten Tetralemmas sind zwei gegeneinanderstehende Optionen, Entscheidungsalternativen oder Konfliktseiten, zwischen denen die Wahl schwerfällt, da beide berechtigt erscheinen. Diese beiden Seiten werden so besprochen und so in eine Reflexion geführt, dass nicht nur Entweder-oder-Lösungen überlegt werden können, sondern ergänzend dazu Sowohl-als-auch- und Weder-noch-Ideen sowie – als zusätzliche fünfte Perspektive – ganz andere, neue, ja bisher ungeahnte Möglichkeiten realistisch in den Blick genommen werden. Demzufolge zeichnet sich das Tetralemma durch folgende Positionen aus:

1. das Eine
2. das Andere
3. beides (sowohl ... als auch ...),
4. keines von beiden (weder ... noch ...) und
5. all dies nicht – und selbst das nicht.

---

<sup>20</sup> Vgl. Varga von Kibéd & Sparrer (2020).

<sup>21</sup> Siehe weiterführend zur Aufstellungsarbeit mit Unternehmerfamilien Kleve (2020b, S. 134 ff.).

<sup>22</sup> Siehe zu Herkunft und Erweiterung des Tetralemmas ausführlich Varga von Kibéd & Sparrer (2020).

<sup>23</sup> Siehe ausführlich auch Kleve (2011).

Während mit *dem Einen* und *dem Anderen* die beiden gegensätzlichen Seiten gemeint sind, öffnet die Position *beides* für die Idee, dass es möglicherweise bisher übersehene Verbindungsmöglichkeiten bzw. Vereinbarkeiten des Einen und des Anderen gibt, die ebenfalls umsetzbar sind. *Keines von beiden* signalisiert, dass es jenseits des Einen und des Anderen Kontexte geben könnte, die ebenfalls relevant sind, deren Betrachtung und Klärung möglicherweise sogar den Konflikt zwischen dem Einen und dem Anderen verändern, gar auflösen. *All dies nicht – und selbst das nicht* bringt schließlich völlig neue Alternativen in Blick und verändert durch überraschende Ideen oder Ereignisse die gesamte Situation, was den Ausgangskonflikt zwischen den beiden Optionen, Seiten oder Entscheidungsalternativen in ein gänzlich neues Licht zu rücken vermag. Das zu Recht so genannte „befreiende Lachen“ kann schon ein solch überraschendes Moment sein. Die fünfte Position also trägt dem Umstand

Rechnung, dass sich Situationen, Rahmenbedingungen und Haltungen permanent und zum großen Teil unkontrollierbar verändern und es keinen Zwang gibt, sich im Korsett vorgefundener Optionen (die nur vermeintlich alternativlos sind) zu bewegen.

Das erweiterte Tetralemma ist in Unternehmerfamilien in vielfältiger Weise methodisch nutzbar, etwa für die Reflexion von Entscheidungsalternativen und die Suche nach weiteren Möglichkeiten. Dabei kann diese Methode sowohl für die Einzelreflexion als auch für ein Gruppengespräch genutzt werden.

Interessant ist auch, dass das Tetralemma nutzbar ist, um die Struktur von Unternehmerfamilien und Familienunternehmen sowie die mit dieser Familien- und Unternehmensform einhergehenden Herausforderungen und Fragestellungen zu systematisieren und zu reflektieren.<sup>24</sup>

POSITION	NAME	FRAGESTELLUNG
1	Das Eine	Die eine Entscheidungsalternative, Option oder Konfliktseite
2	Das Andere	Die andere Entscheidungsalternative, Option oder Konfliktseite
3	Beides	Bisher möglicherweise übersehene Verbindungsmöglichkeiten bzw. Vereinbarkeiten des Einen und des Anderen
4	Keines von beiden	Bisher möglicherweise übersehene Kontexte des Einen und des Anderen bzw. Aspekte, um die es „eigentlich“ noch gehen könnte
5	All dies nicht – und selbst das nicht	Etwas ganz anderes, d. h. völlig neue Optionen oder überraschende Wandlungen der Situation

Tabelle 1: Erweitertes Tetralemma

<sup>24</sup> Vgl. ausführlicher dazu Kleve (2020b), S. 41 ff. und 142 ff.

**BEISPIEL: ERWEITERTES TETRALEMMA ALS REFLEXION VON ENTSCHEIDUNGSMOGLICHKEITEN**

1. *Das Eine* – die erste Position: Wie heißt die eine Seite der Entscheidungsalternative? Worum geht es hier? Wie lässt sich diese Seite beschreiben? Was spricht für diese Seite, was spricht dagegen?
2. *Das Andere* – die zweite Position: Wie heißt die andere Seite der Entscheidungsalternative? Worum geht es hier? Wie lässt sich diese Seite beschreiben? Was spricht für diese Seite, was spricht dagegen?
3. *Beides* – die dritte Position: Welche bisher möglicherweise übersehenen Verbindungen des Einen und des Anderen lassen sich denken? Sind eventuell Kompromisse möglich? Ist es denkbar, dass das Eine und das Andere durch Kontexttrennungen, insbesondere in sozialer, personeller, zeitlicher, örtlicher oder sachlicher Hinsicht, verbunden werden können? Lassen sich eventuell das Eine und das Andere ambivalent bzw. paradox kombinieren?
4. *Keines von beiden* – die vierte Position: Welche bisher möglicherweise übersehenen Kontexte, also Rahmenbedingungen und tangierende Faktoren, bestimmen den Konflikt zwischen dem Einen und dem Anderen? Gibt es jenseits des Einen und des Anderen vielleicht Kontexte, um die es bei diesem Konflikt eigentlich noch geht? Was würde sich bezüglich der Entscheidungsalternative verändern, wenn diese Kontexte angeschaut und reflektiert würden? Was liegt hinter dem Konflikt verborgen, das geklärt werden sollte, damit sich der Konflikt verändert oder sogar löst?
5. *All dies nicht – und selbst das nicht* – die fünfte Position: Welche ganz anderen, bisher nicht benannten Aspekte spielen in den Konflikt des Einen und des Anderen ebenfalls hinein? Wie beeinflussen diese Aspekte die Entscheidung bzw. den Konflikt zwischen dem Einen und dem Anderen? Was müsste passieren, damit sich die Entscheidungssituation spontan löst? Was würde hinsichtlich der Entscheidung bzw. des Konflikts zwischen dem Einen und dem Anderen zum herzhaften Lachen führen und damit die Entscheidungssituation entkrampfen und letztlich verändern?

POSITION	NAME	PERSPEKTIVE UND FRAGESTELLUNG
1	Das Eine	Die Familie
2	Das Andere	Das Unternehmen
3	Beides	Die Verbindungen als Familienunternehmen und Unternehmerfamilie sowie die Realisierung dieser Verkoppelung.
4	Keines von beiden	Die Kontexte, die diesbezüglich relevant sind – etwa relevante Personen innerhalb der Familie und des Unternehmens und deren Bedürfnisse, Interessen, Kompetenzen sowie gesellschaftliche Rahmenbedingungen, z. B. Märkte, Politik oder rechtliche Regeln und Entwicklungen.
5	All dies nicht – und selbst das nicht	Überraschende Wandlungen, z. B. die Anpassungsfähigkeit der Familien und Unternehmen im Kontext nicht planbarer und nicht vorhersehbarer Entwicklungen.

Tabelle 2: Erweitertes Tetralemma der Unternehmerfamilie

Auch die typischen unternehmerischen Herausforderungen während eines Nachfolgeprozesses, die darin gipfeln, dass sich die Nachfolger überlegen

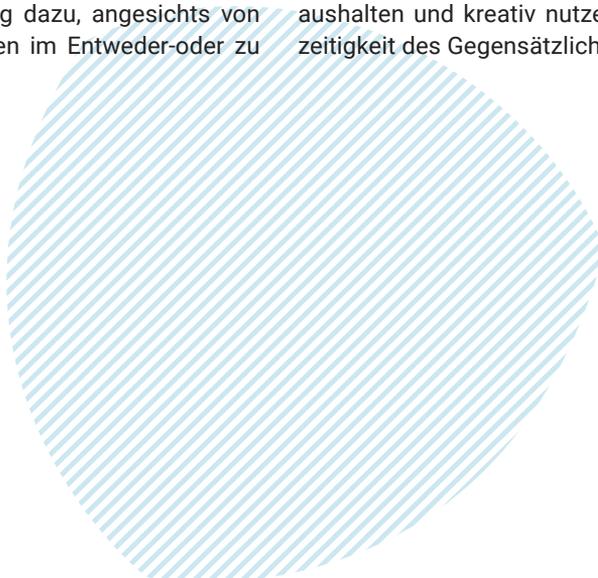
müssen, was sie an Traditionen übernehmen und was an Innovationen implementiert werden sollte, lassen sich mit dem Tetralemma reflektieren.

POSITION	NAME	PERSPEKTIVE UND FRAGESTELLUNG
1	Das Eine	Die etablierten Traditionen
2	Das Andere	Die möglichen Innovationen
3	Beides	Wie lassen sich bewährte und nach wie vor relevante Traditionen mit notwendigen Innovationen verbinden?
4	Keines von beiden	Worum geht es bei der Gegenüberstellung von Traditionen und Innovationen eigentlich noch, welche persönlichen oder sozialen Aspekte des Unternehmens und der Familie sind relevant und sollten jedenfalls bedacht bzw. reflektiert werden?
5	All dies nicht – und selbst das nicht	Auf welche überraschenden Wandlungen, Wendungen oder Disruptionen der Familie, des Unternehmens und der gesamten gesellschaftlichen Umwelt müssen wir uns möglicherweise einstellen?

Tabelle 3: Erweitertes Tetralemma von Tradition und Innovation

Das große Potenzial von solchen Tetralemma-Reflexionen ist es, dass sie unser Denken, Fühlen und Handeln zu neuen, bisher ungeahnten Möglichkeiten führen können. Denn unser abendländisches Denken verführt uns häufig dazu, angesichts von zwei alternativen Positionen im Entweder-oder zu

verharren. Aber das Leben selbst, also die Konfrontation mit psychischen und sozialen Prozessen, erfordert Kognitionen, Emotionen und Aktionen, die Ambivalenzen, Ambiguitäten und Paradoxien aushalten und kreativ nutzen, also mit der Gleichzeitigkeit des Gegensätzlichen umgehen können.<sup>25</sup>



<sup>25</sup> Vgl. grundsätzlich dazu auch Simon (2017) und auf Unternehmerfamilien bezogen Schlippe v., Groth & Rösen (2017).

## BEISPIEL: NACHFOLGE-TETRALEMMA – ZWISCHEN TRADITION UND INNOVATION

Um eine Nachfolgesituation zu reflektieren, kannst du diese fünf Fragenkomplexe bearbeiten:

1. **Das Eine – die Tradition:** Was hat deine Unternehmerfamilie (UF) in der Vergangenheit so gemacht, dass daraus der Erfolg des Familienunternehmens (FU) resultieren konnte? Wie sind in der Vergangenheit die Nachfolgen (operativ und im Gesellschafterkreis) gelungen? Auf welche Traditionen deiner UF bist du besonders stolz? Welche Traditionen deiner UF möchtest du unbedingt für die Zukunft sichern? Wenn du über den Erfolg und die positiven Traditionen deiner UF in der Vergangenheit nachdenkst, welche Gefühle entstehen dann bei dir? Wenn du angenehme Gefühle wahrnimmst, dann stell dir vor, wie diese Gefühle dich für deinen eigenen Nachfolgeprozess stärken. Stell dir vor, wie dich diese Gefühle mit der Kraft und Energie deiner UF verbinden und mit Ressourcen ausstatten, die dich bei deinem eigenen Nachfolgeprozess unterstützen werden.
2. **Das Andere – die Innovation:** Gibt es Traditionen deiner UF, von denen du dich lösen willst? Wenn ja, von welchen? Was willst du stattdessen tun? Welche Innovationen sind dir für deinen eigenen Nachfolgeprozess noch wichtig? Welche Unterstützer und Unterstützerinnen hast du für die Umsetzung dieser Innovationen? Woran wirst du merken, dass du mit deinen Innovationen und deinen eigenen Nachfolgewegen in die passende Richtung gehst? Wenn du wahrnimmst, dass du in die passende Richtung gehst, welche Gefühle entstehen dann bei dir? Wenn du angenehme Gefühle wahrnimmst, dann stell dir vor, wie diese Gefühle dich für deinen eigenen Nachfolgeprozess stärken. Stell dir vor, wie dich diese Gefühle mit der Kraft und Energie der positivsten Vision deiner zukünftigen UF verbinden und mit Ressourcen ausstatten, die dich bei deinem eigenen Nachfolgeprozess unterstützen werden.
3. **Beides – Tradition und Innovation balancieren/verbinden:** In welcher Weise schaffst du es, beides – Tradition und Innovation – zu kombinieren? Wann, wo, mit wem/bei wem und wie wirst du eher traditionsorientiert handeln? Wann, wo, mit wem/bei wem und wie wirst du eher innovationsorientiert handeln? Stell dir vor, du hättest immer beide Orientierungen (Tradition und Innovation) parat und du könntest je nach Situation entscheiden, ob du dich eher auf die Tradition oder eher auf Innovation beziehst – wie wäre das? Wie würde dies dein Denken, Fühlen und Handeln verändern? Stell dir vor, du könntest sogar in einer Handlung, in einem Projekt etc. sowohl traditions- als auch innovationsorientiert handeln – wie wäre das? Welche Beispiele, Situationen, Anlässe, Projekte etc. fallen dir hinsichtlich deiner UF ein, in denen genau das möglich ist?
4. **Keines von beiden – jenseits von Tradition und Innovation; was noch wichtig ist:** Welche Faktoren sind dir außer Tradition und Innovation in deinem Nachfolgeprozess noch wichtig? Worum geht es in deinem Nachfolgeprozess eigentlich auch noch? Welche ganz persönlichen Ziele verfolgst du für dich selbst? Wie sind diese Ziele vereinbar mit deinem Nachfolgeprozess? Was musst du für dich klären, bearbeiten, reflektieren, um dir hinsichtlich deiner eigenen Ziele und ihrer Vereinbarkeit mit dem Nachfolgeprozess noch klarer zu werden? Wie wird diese Klarheit deinen Nachfolgeprozess positiv beeinflussen?
5. **... all dies nicht – und selbst das nicht – der Wandel, die Entwicklung und Transformation:** Bedenke, dass du in deiner Welt nur dich selbst verändern kannst und du nie genau weißt, wie deine Selbstveränderungen auf andere wirken. Sei daher offen für Überraschungen, spontane Entwicklungen und ungeplanten Wandel. Was kannst du für dich tun, um eine solche Offenheit und auch Gelassenheit für dich zu erreichen? Stell dir vor, du bist in dieser Weise offen für Veränderungen und für überraschende Wendungen, in welcher Weise würde dies deinen eigenen Nachfolgeprozess positiv beeinflussen?

## 4.2 | PROBLEMSTRUKTUR

**B**ei der Lösung von Problemen können uns zwei strukturelle Überlegungen sehr helfen,<sup>26</sup> und zwar die Problem- und die Lösungsstruktur. Hinter diesen Strukturen verbirgt sich die Frage, welche Aspekte eigentlich Probleme und Lösungen kennzeichnen. Oder anders gefragt: Welche Elemente benötigen wir, wenn wir ein Problem oder eine Lösung als System verstehen wollen, und in welchen Beziehungen stehen diese Elemente zueinander?

Gleichgültig, um welches Problem es geht, grundsätzlich können wir bei der Reflexion der Herausforderung und der Lösungssuche mit der Problemstruktur arbeiten, indem wir sechs Aspekte unterscheiden:

1. den Fokus bzw. die Perspektive auf das Problem
2. das Ziel
3. die Hindernisse
4. der Problemgewinn
5. die Ressourcen und
6. die zukünftige Aufgabe.

### BEISPIEL: SECHS ASPEKTE DER PROBLEMSTRUKTUR

*Erstens* benötigt jede Problemwahrnehmung einen *Fokus* oder eine *Perspektive*, weil es objektive Probleme nicht gibt; es braucht also eine Person oder eine Gruppe, die sagt, dass etwas so, wie es gerade ist, nicht sein soll, sondern anders. Diese Unterscheidung zwischen einem Ist- und einem Soll-Zustand ist der Ausgangspunkt der Problemwahrnehmung. Daher geht es zunächst darum, genau zu definieren, was als Problem betrachtet werden soll.

*Zweitens* ist der Soll-Wert zu bestimmen, mit anderen Worten, das *Ziel*, auf welches hin das Problem gelöst werden soll. Was soll sich statt des Problemzustandes (Ist) als Ziel (Soll) ereignen? Woran erkennen wir die Erreichung dieses Ziels?

*Drittens* werden die *Hindernisse*, die sich auf dem Weg zum definierten Ziel zeigen oder die befürchtet werden, unterschieden und als solche bezeichnet. Hier geht es darum, individuelle, soziale oder andere, etwa sachliche, Aspekte zu bedenken, die die Zielerreichung erschweren.

*Viertens* fragen wir nach dem *Problemgewinn*, den der aktuelle Zustand vielleicht sogar bringt. Je länger Probleme andauern, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Probleme auch Gewinne mit sich bringen, dass wir etwas von dem Problem haben, dass es uns auch in irgendeiner Weise nützt. Das Eingestehen dieses Nutzens ist hilfreich für die Frage, ob dieser Gewinn entweder bei einer Zielerreichung erhalten werden kann oder ob er aber verabschiedet werden muss.

*Fünftens* blenden wir die *Ressourcen* ein, die Stärken und Potenziale, die für die Zielerreichung genutzt werden können. Dabei sind insbesondere solche Ressourcen interessant und hilfreich, die bisher noch nicht ausreichend einbezogen werden konnten, z. B. eigene persönliche Stärken, vor allem Eigenschaften, Erfahrungen und Kompetenzen, sowie soziale Ressourcen, also andere Menschen oder Gruppen.

*Sechstens* geht es schließlich darum, nach der *zukünftigen Aufgabe* zu fragen, also nach dem, was nach der Zielerreichung ansteht. Manchmal hindert uns die Ahnung von dem, was danach kommt, daran, ein Ziel zu erreichen. Daher ist die Reflexion dieser Aufgabe für eine realistische Arbeit an einer Problemlösung äußerst brauchbar.

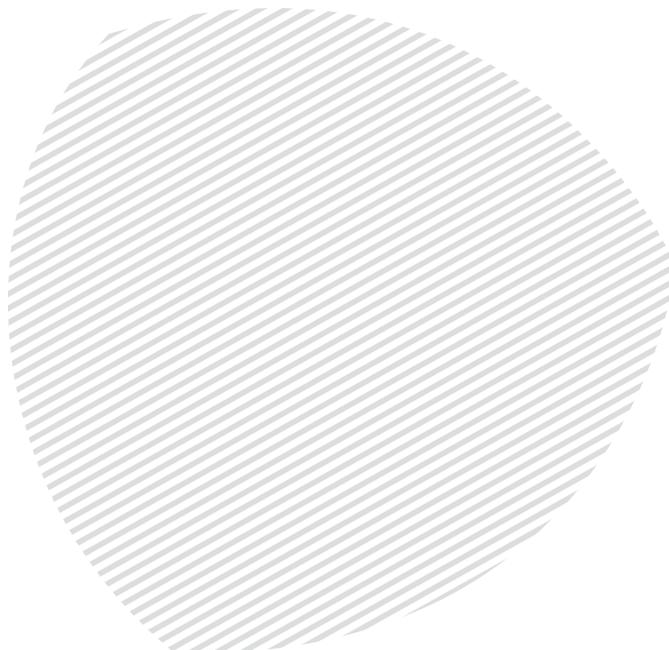
<sup>26</sup> Vgl. dazu wiederum Varga von Kibéd & Sparrer (2020).

Wenn wir ein Problem in dieser Weise strukturell betrachten, dann gewinnen wir zunächst eine systematische und nüchterne Perspektive auf unsere Herausforderung, wir werden uns darüber klar, was konkret im Argen liegt und wie wir dies differenziert

aufschlüsseln können. Damit erreichen wir in der Regel kognitive Einsicht, emotionale Zuversicht (etwa durch die Betrachtung der vorhandenen Stärken und Ressourcen) und aktionale Kreativität für das Handeln.

POSITION	ASPEKT	FRAGESTELLUNG
1	Fokus/Perspektive	Um welches Problem geht es, worauf fokussieren wir also und aus welcher sozialen Perspektiven tun wir das?
2	Ziel	Auf welches Ziel hin soll das Problem gelöst werden? Welchen Soll-Zustand streben wir an?
3	Hindernisse	Was hindert uns an der Zielerreichung? Welche diesbezüglichen Aspekte lassen sich dabei unterscheiden?
4	Problemgewinn	Zeigen sich möglicherweise auch Gewinne, die aus dem Problem resultieren? Was haben wir vielleicht sogar vom Problem?
5	Ressourcen	Welche unserer Stärken und Potenziale sollten und könnten wir zur Zielerreichung (stärker als bisher) einbeziehen?
6	Zukünftige Aufgabe	Was kommt nach dem Problem? Welche Aufgaben gehen unmittelbar mit der Zielerreichung einher und folgen unmittelbar danach?

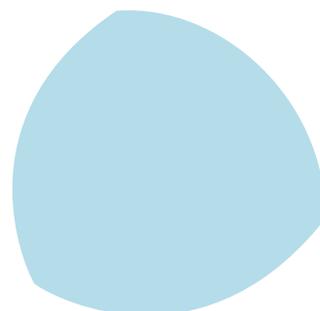
Tabelle 4: Problemstruktur



### 4.3 | LÖSUNGSSTRUKTUR

**B**ei der Lösungsstruktur arbeiten wir mit dem Konzept der Lösungsorientierung,<sup>27</sup> das wir strukturell auffächern. Dabei betrachten wir die folgenden Aspekte:<sup>28</sup>

1. den Fokus bzw. die Perspektive auf das Problem
2. das Ziel
3. den Wunder-Zustand
4. den Kontext des Wunders und
5. Ausnahmesituationen.



#### BEISPIEL: FÜNF ASPEKTE DER LÖSUNGSSTRUKTUR

*Erstens* fragen wir wieder nach dem *Fokus* des Problems bzw. der *Perspektive* darauf. Klar muss sein, was genau reflektiert werden soll, inwiefern der aktuelle Ist- vom anvisierten Soll-Zustand abweicht.

*Zweitens* wird der Soll-Zustand als *Ziel* benannt. Auf welches Ziel hin soll das Problem gelöst werden, was soll statt des Problems erreicht werden?

*Drittens* stellen wir die für die Lösungsorientierung typische Frage nach dem *Wunder*: Mal angenommen, in der kommenden Nacht geschähe ein Wunder und alles würde anders. Das Problem wäre plötzlich gelöst. Das passiert während der Nacht, also unbemerkt. Morgens nach dem Aufwachen ist das Wunder geschehen.

*Viertens* wird nach dem *Kontext des Wunders* gefragt und zwar in dem Sinne, dass überlegt wird, was nach dem Wunder, also am Morgen nach dem Aufstehen, alles anders geworden ist. Woran erkennst du, dass das Wunder geschehen ist? Was hat sich bei dir selbst und bei anderen Menschen geändert? Woran merken wir diese Veränderungen im eigenen Denken, Fühlen und Handeln? Woran merken wir das bezüglich der Verhaltensweisen der anderen Menschen?

*Fünftens* suchen wir nach Situationen, in denen möglicherweise bereits kleine Aspekte des Wunders wahrnehmbar waren. Gab es bereits Zeiten und Situationen, in denen das Problem nicht so auftrat wie erwartet, in denen es besser war, in denen sich vielleicht kleine Teile des Wunders bzw. der Lösung bereits ereignet hatten? Wann war das so? In welcher Weise haben wir selbst dazu beigetragen? Was haben wir anders gemacht? Welche unserer Ressourcen, Stärken und Potenziale konnten wir dafür nutzen?

<sup>27</sup> Vgl. grundsätzlich dazu die Arbeiten von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg, z. B. de Shazer & Dolan (2020).

<sup>28</sup> Vgl. dazu erneut Varga von Kibéd & Sparrer (2020).

POSITION	ASPEKT	FRAGESTELLUNG
1	Fokus/Perspektive	Um welches Problem geht es, worauf fokussieren wir also und aus welcher sozialen Perspektiven tun wir das?
2	Ziel	Auf welches Ziel hin soll das Problem gelöst werden? Welchen Soll-Zustand streben wir an?
3	Wunder	Mal angenommen, in der kommenden Nacht geschähe ein Wunder und das Problem wäre verschwunden. Am nächsten Morgen ist das Problem also gelöst und die Welt eine andere.
4	Kontext des Wunders	Was hat sich nach dem Wunder verändert? Woran ist das individuell und bei anderen Menschen erkennbar? Was hat sich im Denken, Fühlen und Handeln verändert?
5	Ausnahmen	Wann trat das Problem nicht oder vermindert auf, obwohl es erwartet wurde? Was war in diesen Situationen anders? Welche eigenen Ressourcen, Stärken und Potenziale wurden in solchen Ausnahmesituation genutzt?

Tabelle 5: Lösungsstruktur

#### 4.4 | MENTOREN-RESONANZ

**B**ei dieser Methode nutzen wir die Resonanzen von anderen Menschen, die für uns selbst oder für die Unternehmerfamilie als Ganzes sehr förderlich sein könnten. Mit Resonanzen von anderen Menschen sind die Stimmen und Stimmungen von anderen, uns persönlich oder aus Erzählungen bekannten Menschen gemeint, die wir in uns wahrnehmen, wenn wir in unseren Erinnerungen nach diesen suchen. So könnte das z. B. die Gründergeneration sein, von der in der Familie einiges bekannt ist, die aber die aktuell lebenden Generationen nicht mehr selbst kennen lernen konnten. Dennoch haben die Lebenden ein Gefühl zu diesen vielleicht bereits vor Jahrzehnten verstorbenen Menschen entwickelt, das aus den Erzählungen und Geschichten stammt, die in der Familie weitergegeben werden. Durch diese Geschichten entstehen Gedanken, Gefühle und Handlungsimpulse, die dabei helfen können, in herausfordernden Problemsituationen auf neue hilfreiche Ideen zu kommen. Die Ahnen

werden hier also als Mentoren, also hilfreiche Unterstützer hinzugezogen.

Konkret bedeutet das, dass wir mit der Mentoren-Resonanz versuchen, bis zu drei Mentoren zu befragen bzw. uns selbst – individuell oder gemeinsam in der Gruppe – daraufhin zu beforschen, welche kognitiven, emotionalen und aktionalen Resonanzen wir wahrnehmen, wenn wir versuchen, das aktuelle Problem aus der Perspektive der ausgewählten Mentoren zu betrachten. Wir fragen uns und die anderen dann: *Was würde wohl der jeweilige Mentor sagen, was wäre ein Rat für uns aus der Perspektive dieser Persönlichkeit?*

Die Mentoren-Resonanz kann sowohl in der Einzel- als auch in der Gruppenreflexion genutzt. Im Folgenden wird eine Vorgehensweise für die Gruppe, etwa im Gesellschafterkreis, exemplarisch präsentiert. Die Einzelarbeit würde so aussehen, dass eine Person sich in alle drei Mentorenrollen hineinversetzt und aus diesen Rollen heraus jeweils die zu klärenden Fragestellungen betrachtet.

### BEISPIEL: MENTOREN-RESONANZ IM GESELLSCHAFTERKREIS

Der Gesellschafterkreis eines Familienunternehmens ist möglicherweise bereits seit Monaten mit einer Herausforderung konfrontiert, die bisher nicht befriedigt geklärt werden konnte. Alle Beteiligten sind inzwischen ratlos und wissen nicht weiter. Dann wäre die Methode der Mentoren-Resonanz, die mit den folgenden vier Schritten durchgeführt werden könnte, als kreativer Impulsgeber geeignet:

*Erstens* einigen sich alle Beteiligten auf das *Anliegen*. Welche Frage- oder Problemstellung soll als Grundlage dienen, um nach Resonanzen von Mentoren zu suchen?

*Zweitens* werden bis zu drei Mentoren ausgewählt. Das sollen Personen aus der Vergangenheit der Unternehmerfamilie oder des Familienunternehmens sein, deren Positionen besonders hilfreich sein könnten, um bezüglich der aktuellen Herausforderung einige Schritte voranzukommen. Sinnvoll ist es hier, Personen als Mentoren auszuwählen, die selbst nicht befragt werden können, weil sie beispielsweise bereits verstorben sind oder aus welchen Gründen auch immer nicht (mehr) zu Rate gezogen werden könnten, obwohl sie wohl sehr wichtige Hinweise geben könnten. Dies wären dann beispielsweise ressourcenreiche Ahnen der Familie und des Unternehmens.

Um diese drei Mentoren auch räumlich zu repräsentieren, bietet es sich an, drei leere Stühle als Platzhalter für diese Mentoren auszuwählen. Um die Erinnerung an diese drei bei allen Beteiligten aufzurufen, sollten dann pro Mentor die besonderen Eigenschaften, Ressourcen, Stärken oder Verdienste der jeweiligen Person ausgetauscht werden. Wenn dies geschehen ist, setzen sich drei Personen aus der Gruppe jeweils auf den Platz und versuchen, aus der Rolle des jeweiligen Mentors zu sprechen. Sie fühlen sich also empathisch in die jeweilige Person ein und geben dann Hinweise für die aktuelle Situation aus der Position des Mentors.

Nachdem *drittens* alle Repräsentanten für die drei Mentoren gesprochen haben, verlassen diese ihre Stühle, treten also aus der Rolle wieder heraus und paraphrasieren gemeinsam mit den anderen Gesellschafterinnen und Gesellschaftern nochmals die Botschaften der Mentoren. Dabei können Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgestellt werden.

*Viertens* wird systematisiert, was der Gesellschafterkreis durch die Nutzung dieser Methode an neuen Erkenntnissen, emotionalen Veränderungen oder Handlungsimpulsen gewonnen hat. Was ist jetzt anders als vorher? Wo und wie sind wir hinsichtlich unseres Anliegens weitergekommen? Wo stehen wir jetzt und was heißt das für die gemeinsame Herausforderung?

POSITION	ASPEKT	FRAGESTELLUNG
1	Anliegen	Was ist das Problem, die Frage oder die Herausforderung, die reflektiert werden soll?
2	Mentor 1 bis 3	Welche drei Mentoren sollen befragt werden? Was zeichnet diese drei Personen jeweils so aus, dass sie für die Reflexion der aktuellen Herausforderung bzw. des Problems hilfreich sein könnten? Was würden die Mentoren jeweils raten, was wären ihre Hinweise für die aktuelle Situation?
3	Gemeinsame und unterschiedliche Botschaften	Welche gemeinsamen bzw. unterschiedlichen Botschaften lassen sich aus den Äußerungen der Mentoren ableiten?
4	Das Neue?	Was hat sich, mit Blick auf das Anliegen, verändert? Welche Unterschiede sind im Denken, Fühlen und Handeln nach der Befragung der Mentoren spürbar?

Tabelle 6: Mentoren-Resonanz

#### 4.5 | ERWARTUNGSKARUSSELL

Diese Methode, entwickelt von Arist von Schlippe,<sup>29</sup> ist besonders deshalb hervorragend für die Selbstreflexion von Mitgliedern aus Unternehmerfamilien geeignet, weil sich in diesen Familien, wie bereits mehrfach ausgeführt, viele Erwartungen auf die Einzelpersonen ausrichten, die sich jeweils widersprechen, gar gegensätzlich sein können. Denn die Verbindung der drei Kontexte von Familie, Unternehmen und Gesellschafterkreis geht mit vielen unterschiedlichen Anforderungen einher, die sich auf die Mitglieder der Unternehmerfamilie beziehen.

Wer von diesen Erwartungen nicht zerrissen werden will, wer im Karussell der gegensätzlichen Anforderungen kognitiv, emotional und aktional reflektiert bleiben möchte, der sollte sich mit den vielfältigen Erwartungen, die auf ihn einprasseln, befassen, diese ordnen und jeweils eine eigene Position dazu finden.

Genau dabei hilft diese Methode, indem sie zunächst dazu anregt, alle aktuell spürbaren Erwartungen zusammenzutragen und mit konkreten Aufforderungssätzen zu formulieren. Diese erste Reflexion der zahlreichen Erwartungen kann zunächst verunsichern und Gefühle von Überforderung auslösen. Daher ist es wichtig, sich jeder einzelnen Erwartung

<sup>29</sup> Siehe etwa Schlippe v. (2014), S. 183 ff.

separat zu widmen und eine Klärung herbeizuführen. Mit dieser Klärung gehen mindestens drei Optionen einher: *Erstens* könnte die in einen konkreten Satz gegossene Erwartung bedingungslos angenommen werden („Ja-Haltung“). *Zweitens* wäre es denkbar, die Erwartung eindeutig abzulehnen, sich

von dieser also abzugrenzen („Nein-Haltung“). Und *drittens* zeigen sich möglicherweise Erwartungen, die *einerseits* angemessen, aber *andererseits* auch – aus welchen Gründen auch immer – unpassend erscheinen. Diesbezüglich könnte ein Alternativvorschlag unterbreitet werden („Angebotshaltung“).

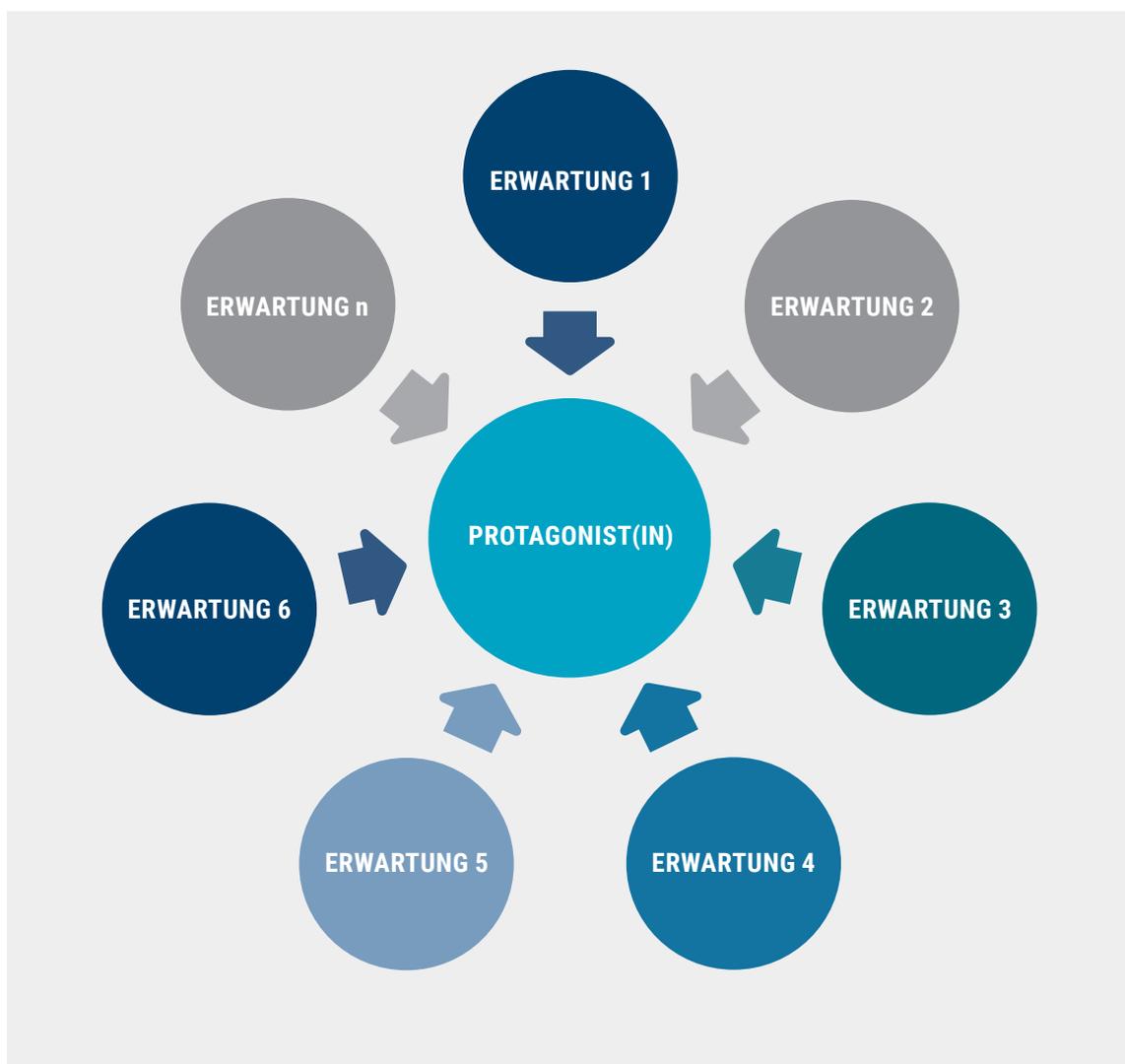


Abbildung 2: Das Erwartungskarussell

### BEISPIEL: ERWARTUNGSKARUSSELL ALS BODENANKERARBEIT

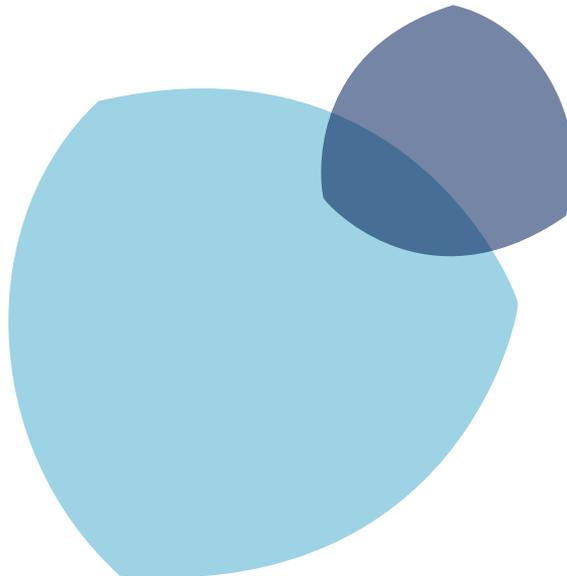
---

Dabei wird so vorgegangen, dass sich der Protagonist in die Mitte stellt und um sich herum alle Erwartungen, z. B. auf DIN A4-Blätter oder Moderationskarten geschrieben, auslegt: als sogenannte Bodenanker. Diese Erwartungen sollten zum einen mit dem Namen des Erwartungsträgers und zum anderen mit einem Satz für die Erwartung („Ich erwarte von dir, dass ...“) formuliert werden.

Wenn alle Erwartungen auf dem Boden liegen, dreht sich der Protagonist und schaut sich alle Erwartungen an. Welche kognitiven, emotionalen und aktionalen Wahrnehmungen entstehen dabei? Was ändert sich im Denken, Fühlen und bezüglich von Handlungsimpulsen?

Mit dem nächsten Schritt widmet er sich jeder einzelnen Erwartung separat und zwar mit den Fragen: „Kann ich diese Erwartung annehmen?“ „Möchte ich diese Erwartung ablehnen?“ „Oder will ich ein Alternativangebot machen, dass ich die entsprechende Erwartung also unter bestimmten Umständen bzw. in bestimmter Weise oder in einer anderen Formulierung zu erfüllen bereit bin?“

Nachdem diese Erwartungsdifferenzierung (die Annahme, Ablehnung oder das Alternativangebot) erfolgt ist und entsprechend auf den Moderationskarten notiert wurde, fragt sich der Protagonist erneut, welche Empfindungen sich nun eingestellt haben. Was ist jetzt anders im Denken, im Fühlen und hinsichtlich von Handlungsimpulsen?



## 4.6 | NACHFOLGEREFLEXION

**M**it der systemischen Arbeit an der Nachfolge lassen sich die Herausforderungen reflektieren, die mit einem Nachfolgeprozess einhergehen – ungeachtet der Tatsache, ob es sich um die Nachfolge bezüglich einer operativen Tätigkeit im Unternehmen (z. B. in der Geschäftsführung) oder um die Nachfolge als Gesellschafter bzw. Eigentümer handelt.

Mit diesem Format lässt sich die eigene Perspektive auf den Nachfolgeprozess reflektieren und wahrnehmen, welche stärkenden, aber möglicherweise auch hinderlichen Aspekte diesen Prozess tangieren. Wie in jeder Strukturreflexion müssen zunächst die Aspekte benannt und damit unterschieden werden, die hier relevant sind: Zunächst ist es wieder die eigene Perspektive, die als Fokus/Anliegen bezeichnet wird: Worum geht es? Was ist die konkrete Fragestellung? Dann geht es darum, so genau wie möglich das Ziel, das erreicht werden soll, zu benennen, z. B. Stärkung der neuen Rolle als Nachfolgerin. Im Weiteren ist es wichtig, die dieses Ziel tangierenden Faktoren zu differenzieren. Das sind bestenfalls eigene Stärken, die dabei helfen, das Ziel zu erreichen, z. B. Qualifikationen, aber auch Mut, Zuversicht, Spaß, Durchhaltevermögen

oder Empathie- und Kommunikationsfähigkeit. Sollte es behindernde Faktoren geben, also Einflüsse, die die Einnahme der neuen Rolle beeinträchtigen, sind diese ebenfalls zu beachten, z. B. Angst vor der neuen Aufgabe etc.

Im nächsten Schritt geht es darum, sich vorzustellen, wie diese Aspekte angeordnet sind. Dazu ist es auch möglich, jeden einzelnen Aspekt auf ein Post-it oder eine Moderationskarte zu schreiben und diese auf einen Tisch oder den Boden zueinander zu positionieren. Die zentrale Frage dabei ist: Wie können die Stärken und Ressourcen so einbezogen, integriert und „rückenstärkend“ wirken, dass die Erreichung des Ziels zur Ausfüllung der Nachfolgerrolle nachhaltig unterstützt wird?

Speziell in dieser Nachfolgereflexion könnte es wichtig sein, dass neben dem Positionieren der einzelnen Aspekte wie Ziel, Stärken und Ressourcen auch die systemischen Interventionen des Einbeziehens und Trennens realisiert werden. So könnte es darum gehen, dass eine Nachfolgerin einerseits die Unterstützungsangebote ihrer Vorgänger wertschätzend und dankend annimmt (*Intervention des Einbeziehens*) und sich andererseits abgrenzt von den Erwartungen, die sie als unpassend und belastend empfindet (*Intervention des Trennens*).

POSITION	ASPEKT	FRAGESTELLUNG
1	Fokus/Anliegen	Wie kann ich mich als Nachfolger oder Nachfolgerin so stärken, dass ich gut in meine Kraft für die neue Rolle komme?
2	Ziel/Aufgabe	Nachfolge als bestimmtes und zeitlich fixiertes Ziel, z. B. in der Rolle als Geschäftsführer(in) oder Gesellschafter(in) bzw. Eigentümer(in)
3	Relevante Aspekte/ Kontextfaktoren	z. B. Personen, eigene/innere Stärken, äußere Ressourcen, Hindernisse

Tabelle 7: Nachfolgereflexion

### BEISPIEL: NACHFOLGEREFLEXION VON DREI GESCHWISTERN

Drei Geschwister haben eine Nachfolgereflexion als klassische Aufstellung in einer Weiterbildungsgruppe realisiert. (Genauso wäre es möglich gewesen, mit Bodenankern, Moderationskarten oder Post-its zu arbeiten.)

Die drei Geschwister stehen in der Geschwisterreihenfolge vor ihrem Ziel, das Unternehmen weiterzuführen. Bisher sind sie – im Alter zwischen 19 und 26 Jahren – bereits in der Funktion als Gesellschafter und Gesellschafterinnen und streben an, auch operative Funktionen im Unternehmen zu übernehmen. Mit der Aufstellung intendieren sie, ihre Beziehungen zueinander und zum Unternehmen bzw. zu ihrem gemeinsamen Ziel zu klären. Deutlich wird ihnen durch die Aufstellung, dass sie in unterschiedlicher Intensität, insbesondere jeweils anders engagiert und verschieden kompetent, zum Unternehmen stehen. Von den beiden jüngeren Geschwistern wurde die große Schwester als mit besonderer Kompetenz und großem Engagement anerkannt und im Zuge der Aufstellung gewürdigt.

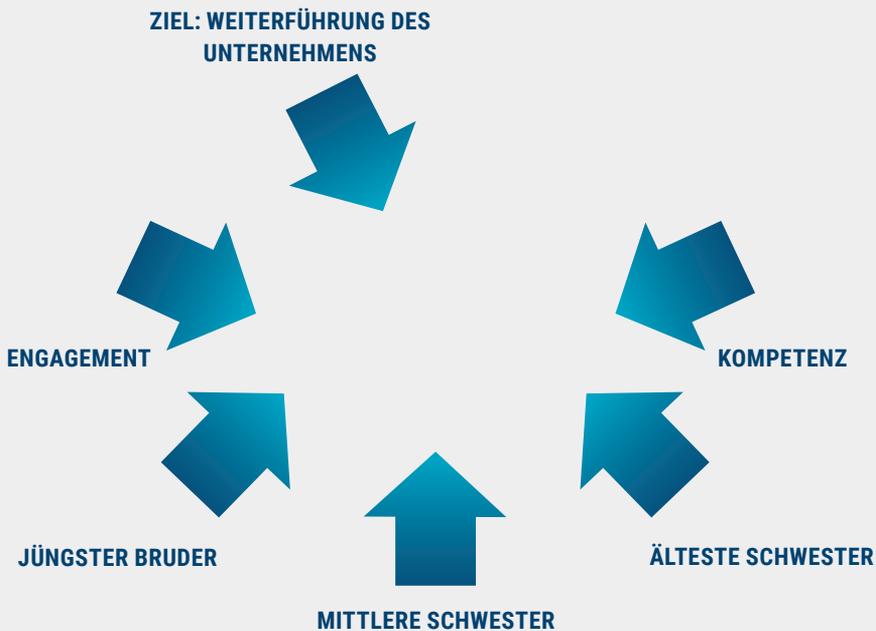


Abbildung 3: Nachfolge-Aufstellung von drei Geschwistern

### BEISPIEL: IDEALTYPISCHE NACHFOLGEREFLEXION

Hier ist eine idealtypische Nachfolge-Aufstellung visualisiert, die Mitglieder aus Unternehmerfamilien in der Weise entwickelten, dass sie unterschiedliche Plätze im Raum erprobten, bis sich schließlich die eingenommenen Plätze als für alle am passendsten herauskristallisierten: Der Junior, ausgestattet mit zwei Kompetenzen bzw. Stärken, fokussiert auf das Unternehmen, das von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern flankiert wird. Der Gründer, im Rücken des Unternehmens, steht zugleich für die Werte und für die transgenerationale Übertragung des Familieneigentums. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind auf den Junior ausgerichtet, können jedoch auch den Senior an der Seite der Familie beobachten, dessen Verhalten zum Junior als entscheidend wahrgenommen wird hinsichtlich der Akzeptanz des Juniors durch die Belegschaft. Die Externen symbolisieren nicht-familiäre Beobachter und Beobachterinnen des Unternehmens (auch Kunden, Kooperationspartner etc.) und Berater und Beraterinnen, die beispielsweise einbezogen werden, um die Kompetenzen des Juniors in Fragen der Unternehmensnachfolge einzuschätzen.

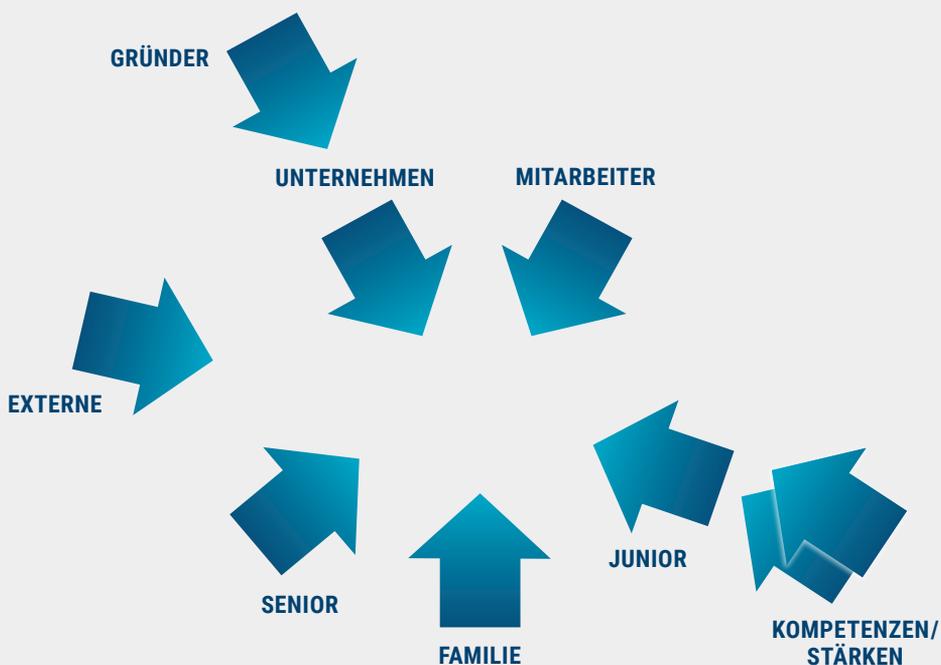


Abbildung 4: Idealtypische Nachfolge-Aufstellung

## 4.7 | POLARITÄTENREFLEXION

Die Polaritätenreflexion bezieht sich auf die These, dass Menschen im individuellen wie im sozialen Leben mit drei Polaritäten konfrontiert sind, nämlich mit der *Vernunft*, *Kognition* bzw. *Rationalität* („Kopf“), mit dem *Gefühl* bzw. der *Emotion* („Herz“) und dem *Handeln* bzw. *Aktion* („Hand“), die als Kraftquellen wirken, wenn sie in einer ausgewogenen Balance zueinander stehen.<sup>30</sup> Diese Balance zwischen den drei Polen des Denkens, Fühlens und Handelns können wir uns als ein gleichseitiges Dreieck der Kognition, Emotion und Aktion (KEA-Dreieck, siehe Abb. 5) vorstellen, dessen Ecken von jeweils einem Pol gebildet werden. Im Zentrum des Dreiecks ist der Pol der Entwicklung verortet, die Möglichkeit von Wandel und Transformation.

Die Polaritäten-Aufstellung ist hilfreich dabei, die eigenen Kräfte anzureichern, etwa durch einen Leit- oder Glaubenssatz, den ein Nachfolger für seinen Nachfolgeprozess als unterstützend empfindet und so weiterentwickeln, ausbauen und umformulieren möchte, dass alle Pole als Kraftquellen mit diesem Satz angesprochen und integriert werden.

Dabei kann auch dieses Format wieder als klassische Gruppenarbeit oder im Einzelsetting mit Bodenankern praktiziert werden. Um nachzuvollziehen, wie diese Aufstellung abläuft, können wir uns eine Selbstarbeit vorstellen, mit der versucht wird, einen aus der eigenen biografischen Vergangenheit kommenden und die eigenen Potenziale einschränkenden Glaubenssatz zu transformieren. Dabei gehen wir fünf Schritte, an deren Ende der Glaubenssatz verändert und bestenfalls ressourcenorientiert erweitert wurde.

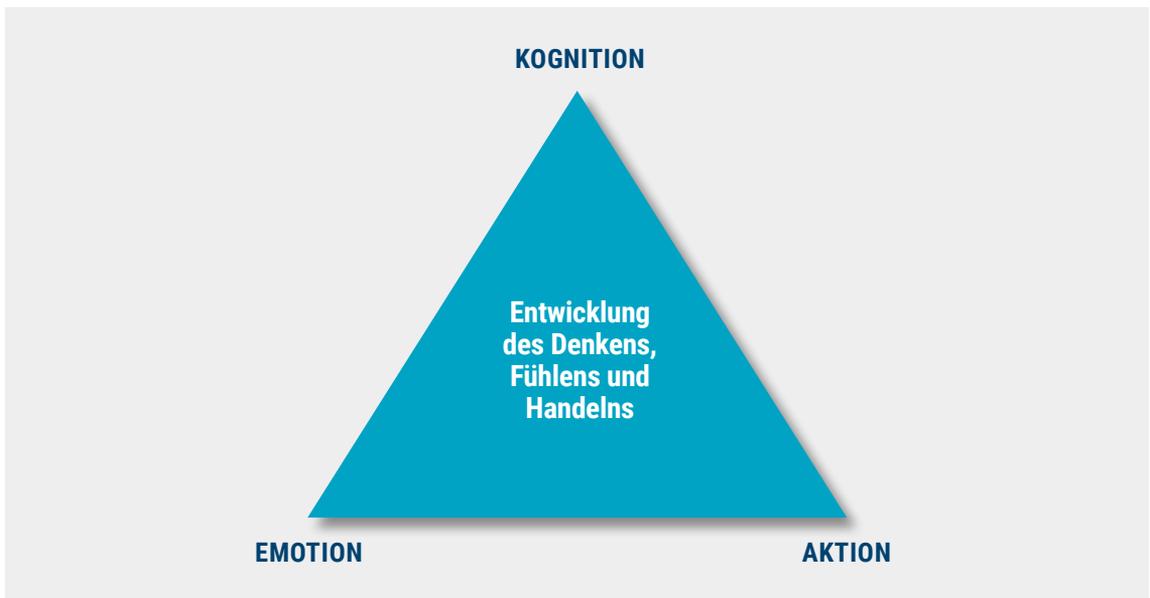


Abbildung 5: Das KEA-Dreieck<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Vgl. Ferrari (2011); Varga von Kibéd & Sparrer (2020).

<sup>31</sup> Vgl. dazu bereits Kleve (2020a), S. 247–259.

POLARITÄTENREFLEXION DER UNTERNEHMERFAMILIE	
Pol des Wissens („Kopf“)	Alle Vernunft- und Erkenntnisressourcen, die kognitive Seite
Pol der Liebe („Herz“)	Alle positiven Gefühlsressourcen, die emotionale Seite
Pol der Ordnung („Hand“)	Alle Handlungs- und Strukturressourcen, die aktionale Seite
Pol der Entwicklung	Integrativer Prozess der dreidimensionalen (kognitiven, emotionalen und aktionalen) Entwicklung.

Tabelle 8: Polaritätenreflexion

### ÜBUNG: TRANSFORMATION EINES GLAUBENSSATZES

1. Bestimmen und Notieren des Glaubenssatzes, der transformiert werden soll.
2. **Kopf-Perspektive (Kognition/Vernunft):** Wir stellen uns vor, dass wir den notierten Satz aus der „reinen“ Perspektive des Kopfes betrachten können, dass wir beispielsweise als pure Vernunft oder Logik auf den Satz blicken. Wie erscheint dieser Satz aus dieser Sicht? Wie bewertet die Vernunft bzw. die Logik diesen Satz? Wie müsste der Satz verändert werden, damit Vernunft und Logik mit seinem Inhalt und seiner Bedeutung einverstanden sind? Der Satz wird so umgeschrieben, dass er dieser Perspektive entspricht.
3. **Herz-Perspektive (Emotion/Liebe):** Wir stellen uns vor, dass es uns möglich ist, den notierten bzw. bereits einmal umgeschriebenen Satz aus der „reinen“ Perspektive des fühlenden Herzens zu betrachten, dass wir beispielsweise als Liebe, Wertschätzung oder Anerkennung auf den Satz blicken. Wie erscheint der Satz aus dieser Sicht? Wie bewerten diese positiven Gefühle den Satz? Wie müsste der Satz verändert werden, damit die Liebe, Wertschätzung und Anerkennung mit dem Inhalt und der Bedeutung des Satzes einverstanden sind? Der Satz wird ein weiteres Mal umgeschrieben, so dass er auch dieser Perspektive entspricht.

4. **Hand-Perspektive (Aktion/Struktur):** Wir stellen uns vor, dass es uns möglich ist, den notierten, nun bereits zweimal veränderten Satz aus der „reinen“ Perspektive der Hand zu betrachten, dass wir beispielsweise als pure Ziel- und Ergebnisorientierung auf den Satz blicken. Wie erscheint dieser Satz aus dieser Sicht? Wie bewertet die Hand bzw. die Ziel- und Ergebnisorientierung diesen Satz? Wie müsste der Satz verändert werden, damit auch dieser Pol mit dem Inhalt und der Bedeutung des Satzes einverstanden ist? Der Satz wird ein drittes Mal modifiziert, so dass er ebenfalls diese Perspektive einbezieht.

5. **Integrierte Entwicklung (Transformation/Veränderung):** Welcher neue Satz entsteht nach dem Durchwandern aller drei Perspektiven von Kopf, Herz und Hand? Wie lautet der neue Satz, der die kognitive, die emotionale und die aktionale Dimension gleichermaßen vereint?

Mit der Polaritätenarbeit gehen wir davon aus, dass wir besonders dann gestärkt für Herausforderungen sind, etwa für einen Nachfolgeprozess, wenn alle drei Ebenen unserer menschlichen Existenz gleichermaßen einbezogen und angereichert sind: das Denken, das Fühlen und das Handeln. Nachfolgerinnen und Nachfolger profitieren insbesondere von solchen mentalen Sätzen, die alle drei Pole integrieren.

## 5 | UNTERSCHIEDE, DIE UNTERSCHIEDE MACHEN

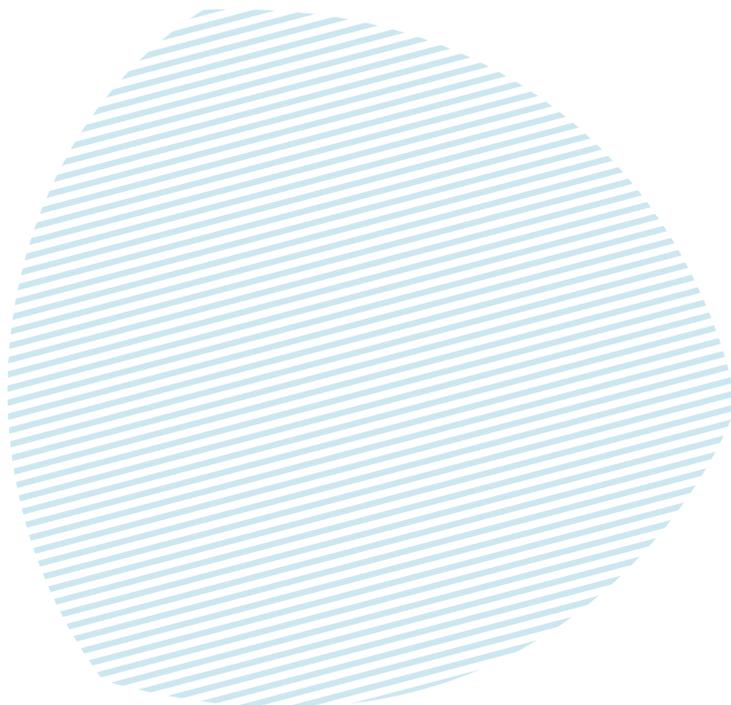
---

**D**as Wortspiel in der Überschrift dieses kurzen Abschlusskapitels bezieht sich auf eine Formulierung von Gregory Bateson,<sup>32</sup> der in seiner umfassenden Systemtheorie neu gewonnene oder kreierte Informationen als *Unterschiede in der Wahrnehmung* definiert, die auch Unterschiede im Denken, Sprechen oder Handeln *erzeugen* können. Etwas Neues erkennen wir nur dann, wenn wir es als Unterschied zum Alten erfahren, in Szene setzen sowie für uns und vielleicht auch für andere nutzen können. Genau in dieser Weise will dieser Praxisleitfaden die Leserinnen und Leser für Unterschiede öffnen – gerade in solchen Situationen, in denen die Herausforderungen derart groß sind, dass das bisher erfolgreich genutzte Denk- und Handlungsrepertoire als unzureichend erscheint. Genau dann geht es darum, mit Methoden zu arbeiten, die den entscheidenden Unterschied machen können, um wiederum Unterschiede im Kopf, im Herzen und in der Hand anzuregen.

Wie in Unternehmerfamilien mit solchen systemischen Methoden des Empowerments und der Selbstreflexion gearbeitet werden kann, wurde anhand von verschiedenen Formaten, beispielhaften Schilderungen und Übungen veranschaulicht. Im nächsten Schritt geht es darum, dass die Leserinnen und Leser dieses methodische Arbeiten selbst ausprobieren.

Anlässe dafür dürften in vielen Unternehmerfamilien reichlich vorhanden sein, denn kaum eine Familienform ist in ihrer Vielfalt von Erwartungen (und den damit möglicherweise einhergehenden Konflikten, Frage- und Problemstellungen) so anspruchsvoll wie die Unternehmerfamilie. Daher ist dieser Anwendungsfall für das systemische Denken und Handeln ein besonders ergiebiger. Wenn dieses Konzept tatsächlich so gewinnbringend eingesetzt werden kann, wie es seine vielfältige praktische Nutzung in sehr vielen Kontexten der Therapie, der Beratung, des Coachings, der Pädagogik oder auch des Managements zeigt, dann sollte sich das auch in Unternehmerfamilien beweisen.

Jedenfalls wünsche ich bei allen Schwierigkeiten, die vielleicht aktueller Anlass für die Arbeit mit diesem Praxisleitfaden sein mögen, ebenso auch Spaß und Freude bei der Erzeugung von neuen Möglichkeiten des Denkens, Fühlens und Handelns. Gerade dies sollte ein relevanter Unterschied sein: Systemisches Arbeiten stärkt die Selbst- und Familienkompetenz und kann damit ein entscheidender Faktor sein zur kurz-, mittel- und langfristigen Aufhellung individueller und sozialer Gemütszustände.



---

<sup>32</sup> Vgl. Bateson (1982).

## 6 | QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

---

- 
- Andersen, T. (1990): Das Reflektierende Team. Dialoge und Dialoge über Dialoge. Dortmund: modernes lernen.
  - Bateson, G. (1982): Geist und Natur. Eine notwendige Einheit. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
  - Capra, F. (1991): Wendezeit. Bausteine für ein neues Weltbild. München: dtv.
  - Ferrari, E. (2011): Führung im Raum der Werte. Das GPA-Schema nach SySt. Aachen: Ferrarimedia.
  - Freud, S. (1914). Erinnern, Wiederholen und Durcharbeiten. Weitere Ratschläge zur Technik der Psychoanalyse, II. In: Freud, S. (1992): Zur Dynamik der Übertragung. Behandlungstechnische Schriften. Frankfurt am Main: Fischer.
  - Herriger, N. (2014): Empowerment in der Sozialen Arbeit: Eine Einführung. (5. Aufl.) Stuttgart: Kohlhammer.
  - Kleve, H. (2011): Aufgestellte Unterschiede. Systemische Aufstellung und Tetralema in der Sozialen Arbeit. Heidelberg: Carl-Auer.
  - Kleve, H. (2019): Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien. Die Macht elementarer Systemregeln für Zusammenhalt und Kommunikation. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
  - Kleve, H. (2020a): Sozialisation, Erziehung und Lernen in Unternehmerfamilien. Das KEA-Modell für „Kopf“, „Herz“ und „Hand“, in: Rüsen, T. A. & Heider, A. K. (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft. Gesellschaftskompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt.
  - Kleve, H. (2020b): Die Unternehmerfamilie. Wie Wachstum, Sozialisation und Beratung gelingen. Heidelberg: Carl-Auer.
  - Kleve, H. (2021a): Kommunikation in der Unternehmerfamilie. Methoden professioneller Gesprächsführung: Für ein gelingendes Verstehen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
  - Kleve, H. (2021b): Von Generation zu Generation: psychosoziale Aspekte der Weitergabe von Familien-  
eigentum, in: PU – Praxis der Unternehmensnachfolge, 2/2021.
  - Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
  - Mises, L. v. (1940): Nationalökonomie. Theorie des Handelns und Wirtschaftens. Genf: Editions Union.
  - Rüsen, T. A., Kleve, H. & Schlippe, A. v. (2021): Management der dynastischen Unternehmerfamilie. Zwischen Familie, Organisation und Netzwerk. Wiesbaden: Gabler.

- ➔ Schlippe, A. v. (2014): Das kommt in den besten Familien vor. Systemische Konfliktbearbeitung in Familien und Familienunternehmen. Stuttgart: Concadora.
- ➔ Schlippe, A. v.; Groth, T. & Rösen, T. (2017): Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen: Auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie. Göttingen: V&R.
- ➔ Schlötter, P. (2005): Vertraute Sprache und ihre Entdeckung. Systemaufstellungen sind kein Zufallsprodukt – der empirische Nachweis. Heidelberg: Carl-Auer.
- ➔ Shazer de, S. & Dolan, Y. (2020): Mehr als ein Wunder. Lösungsfokussierte Kurzzeittherapie heute. (7. Aufl.) Heidelberg: Carl-Auer.
- ➔ Simon, F. B. (2017): Meine Psychose, mein Fahrrad und ich. Zur Selbstorganisation der Verrücktheit. (14. Aufl.) Heidelberg: Carl-Auer.
- ➔ Sparrer, I. (2006): Systemische Strukturaufstellungen. Theorie und Praxis. Heidelberg: Carl-Auer.
- ➔ Stark, W. (1996): Empowerment. Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis. Freiburg/Br.: Lambertus.
- ➔ Varga von Kibéd, M. & Sparrer, I. (2020): Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen. (11. Aufl.) Heidelberg: Carl-Auer.



# KONTAKT

---

## HERAUSGEBER

**D**ie im Jahr 2009 gegründete gemeinnützige WIFU-Stiftung hat die Aufgabe, Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Familienunternehmertums sowie den Praxistransfer der Erkenntnisse zu fördern. Zu ihren wichtigsten Förderern zählen rund 80 Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten der WIFU-Stiftung steht die Gewinnung, Vermittlung und Verbreitung hochwertigen und an aktuellen Fragestellungen orientierten Wissens über Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Die eingesetzten Fördermittel dienen vornehmlich der Errichtung und dem Erhalt von Lehrstühlen, der Unterstützung von Forschungsvorhaben sowie der Vergabe von Stipendien an Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler. Ein Schwerpunkt der Forschungsförderung durch die WIFU-Stiftung liegt auf dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke mit seinen drei Forschungs- und Lehrbereichen Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Psychologie/Soziologie. In Forschung und Lehre leistet das WIFU seit fast 25 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit der WIFU-Stiftung ist die Durchführung von Kongressen und anderen Veranstaltungen zu Themen des Familienunternehmertums. In Arbeitskreisen, Schulungen und anderen Formaten werden zudem praxisorientierte Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die eine familieninterne Nachfolge in der Leitung von Familienunternehmen fördern. Die Veranstaltungen der WIFU-Stiftung zeichnen sich durch einen geschützten Rahmen aus, in dem ein vertrauensvoller, offener Austausch möglich ist. Eine umfassende und aktive Öffentlichkeitsarbeit für Forschungsergebnisse auf dem Gebiet des Familienunternehmertums rundet das Aufgabenspektrum der WIFU-Stiftung ab.

### **Prof. Dr. Tom A. Rösen**

Vorstand der WIFU-Stiftung  
Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten  
E-Mail [tom.ruesen@wifu-stiftung.de](mailto:tom.ruesen@wifu-stiftung.de)  
Telefon: +49 2302 926 513

## AUTOR

### **Prof. Dr. Heiko Kleve**

Stiftungslehrstuhl für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien  
Akademischer Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU)

Department für Management und Unternehmertum  
der Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft  
Universität Witten/Herdecke  
Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten  
E-Mail: [heiko.kleve@uni-wh.de](mailto:heiko.kleve@uni-wh.de)  
Telefon: +49 2302 926 538

**WWW.WIFU.DE**

---



Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten  
E-Mail: [herausgeber@wifu.de](mailto:herausgeber@wifu.de)  
Telefon: +49 2302 926 513

[www.wifu.de](http://www.wifu.de)  
[www.facebook.com/gowifu](https://www.facebook.com/gowifu)

© 2022 · WIFU-Stiftung