



WIFU_kompakt_29:

Arbeit mit dem erweiterten Tetralemma

Systematisch und systemisch – so ließe sich zusammenfassen, wie Unternehmerfamilien idealerweise ihre Besonderheit als etwas andere Familien reflektieren. *Systematisch* heißt hier planvoll, also nicht am Rand des Sommerfests der Familie, sondern regelmäßig sowie angeleitet und gestützt durch ein Konzept und seine Methoden. Mit *systemisch* hingegen ist gemeint, dass Verhaltensweisen, Entwicklungen und Phänomene jedweder Art als System verstanden werden – als miteinander in Zusammenhang und Wechselwirkung stehende Relationen von Elementen, in diesem Fall also als miteinander in Beziehungen verbundene Menschen. Verändert sich ein Element des Systems, hat dies Auswirkungen auf die anderen Elemente.

In unserer Familie haben wir viele Individualisten, da gibt es kein System.

Das ist kein Widerspruch. Zu einem System Familie zu gehören, können auch Individualisten nicht vermeiden. Sogar wenn sie sich ganz von ihrer Familie lossagen, hat dies eine Auswirkung auf das System im Ganzen. Und im Falle von Unternehmerfamilien kommt noch das soziale System Unternehmen hinzu.

Wenn alles als System verstanden werden kann: Warum ist es dann wichtig, sich damit überhaupt zu befassen?

Weil ein grundlegendes Verständnis für dieses Einbezogenheit die Basis dafür ist, Entscheidungen zu treffen, Verhaltensweisen zu justieren, die Erwartungen anderer zu verstehen, mit Konflikten umzugehen und vieles mehr. Da jeder nur seine eigenen Gefühle fühlt und seine eigenen Gedanken denkt, öffnet ein systemisches Verständnis die Tür zum Innenleben der anderen und zum Beziehungssystem zwischen diesen.

Welche Methode ist hierfür die beste?

Es gibt eine Reihe erprobter Methoden, die systemisches Denken und Handeln fördern und nutzbar machen. Welche Methode die beste ist, wird für jede Familie nur individuell beantwortet werden können. Die vielleicht bekannteste Methode dürfte die klassische *Strukturaufstellung* sein, also die konkret räumliche Darstellung von Verhaltensmustern und Beziehungen. Demgegenüber haben sich *Strukturreflexionen* als nutzbringend erwiesen, die mit gedanklichen und kommunikativen Methoden arbeiten. Zu diesen Reflexionen gehören das Tetralemma, die Problem- und die Lösungsstrukturen, die Mentorenresonanz, das Erwartungskarussell, die Nachfolge- sowie die Polaritätenreflexion. Hier wird nun das Tetralemma betrachtet.

Mit fünf Positionen sieht das aber aus wie ein Pentalemma!

Streng genommen müsste dieses Schema mit fünf Positionen in der Tat Pentalemma heißen. Aber ausgehend von dem bewährten Modell des Tetralemmas hat sich die Bezeichnung „erweitertes Tetralemma“ etabliert. Es ist gerade die Erweiterung des Modells um die Position „All dies nicht und selbst das nicht“, die festgefahrene Konflikte zu lösen hilft, da sie die Involvierten vom Zwang zu einer Einigung im Rahmen des Gegebenen befreit.

		FRAGESTELLUNG	PERSPEKTIVE	ERWEITERUNG
1	Das Eine	Eine Entscheidungsmöglichkeit, eine Option, eine Seite in einem Konflikt	Die Familie	Die etablierten Traditionen
2	Das Andere	Die andere Entscheidungsmöglichkeit, Option oder Seite in einem Konflikt	Das Unternehmen	Die möglichen Innovationen
3	Beides	Bisher vielleicht sogar übersehene Verbindungen oder Vereinbarkeiten des Einen und des Anderen	Die Verbindung von Familie und Unternehmen und das Gewahrwerden dieser Verbindung	Wie lassen sich Tradition und Innovation verbinden?
4	Keines von beiden	Bisher vielleicht übersehene Zusammenhänge des Einen und des Anderen oder Aspekte, um die es „eigentlich“ gehen könnte	Relevante Kontexte (z. B. Personen und deren Bedürfnisse), Umfeldbeziehungen und Rahmenbedingungen (z. B. rechtliche oder politische)	Welche persönlichen und sozialen Aspekte in Familie und Unternehmen müssen bedacht werden?
5	All dies nicht – und selbst das nicht	Etwas ganz anderes; neue Optionen oder unerwartete Wandlungen der ganzen Situation	Unvorhergesehene Entwicklungen und die Anpassungsfähigkeit von Familie und Unternehmen	Auf welche Wandlungen oder Disruptionen von Familie, Unternehmen oder Gesellschaft muss man sich einstellen?

Lassen sich auch Sachfragen damit bearbeiten?

Natürlich – wenngleich sich viele vermeintliche „Sachfragen“ bei näherer Betrachtung als durchaus emotional aufgeladen erweisen. Gerade in Unternehmerfamilien, in denen die Sphären Familie und Unternehmen so eng miteinander verflochten sind, gibt es keine „saubere“ Trennung. Am Beispiel des Themas Nachfolge wird hier nun in gebotener Kürze skizziert, wie die Tetralemma-Arbeit klärend wirken kann. Diese Reflexion kann sowohl in einer Gruppe als auch in einer Einzelarbeit angewendet werden.

Position 1, das Eine: Hier geht es um den Blick auf die positiven, bestärkenden Seiten der Familientradition. Was hat die Familie und das Unternehmen in der Vergangenheit erfolgreich werden lassen, was davon soll beibehalten werden? Welche Energie, welche Ressourcen sind vorhanden, die den potenziellen Nachfolger oder die Nachfolgerin stärken können? Was macht jemanden stolz auf das Bestehende?

Position 2, das Andere: Welche Traditionen der Unternehmerfamilie fühlen sich hemmend an? Gibt es Unterstützer für innovative Vorhaben? Wie fühlt sich die Vorstellung an, Übernommenes zu verwerfen und eigene Wege zu gehen?

Position 3, beides: Wie lässt sich Wertvolles bewahren und obsolet Gewordenes loswerden? Kann das Verhältnis ausbalanciert werden oder hat eine Seite – Tradition oder Innovation – mehr Gewicht? In welchen Situationen überwiegt ein Aspekt? Welche Personen werden eher die eine oder die andere Seite vertreten?

Position 4, keines von beiden: Worum geht es im Prozess der Nachfolge noch, außer um Tradition und Innovation? Gibt es noch andere persönliche Ziele, die noch nicht in die Überlegungen einbezogen wurden, aber wichtig für die eigene Entscheidung sind?

Position 5, all dies nicht und selbst das nicht: Sind Änderungen oder Überraschungen vorstellbar, die die Erwägungen zum Thema Nachfolge beeinflussen könnten? Wie würden sich Offenheit und Gelassenheit gegenüber dem Unerwarteten auswirken, könnte ich die Entscheidung beeinflussen?

Enthält das erweiterte Tetralemma nicht zu viele Optionen?

Viele, aber nicht zu viele. Ausgehend vom klassischen Dilemma, der Zwickmühle, bieten die Erweiterungen Raum für Erwägungen, die aus einer (dem Anschein nach) nicht lösbaren Situation herausführen. Das große Potenzial einer (erweiterten) Tetralemma-Arbeit liegt darin, dass sie die Unvereinbarkeiten und Ambivalenzen, die zum Leben dazugehören, aufnimmt und für eine konstruktive Lösung nutzt. Es wird also nicht im engen Rahmen eines Entweder-oder eine Entscheidung erzwungen, sondern das Feld des Denkbaren erweitert, weil vielleicht dort, wo eine binäre Entscheidung nicht hinreicht, eine Lösung des jeweiligen Problems liegen kann.

In der Reihe WIFU_kompakt: Sieben Paradoxien der Langlebigkeit /// Die stille Macht elementarer Regeln /// Das Drei-Kreis-Modell /// Tabus in Unternehmerfamilien /// Missachtung der „Family Compliance“ /// Familienformen und Nachfolgemuster /// Nachfolge: das Phasenmodell /// Mentale Modelle **In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien /// Kommunikation in der Unternehmerfamilie /// Empowerment und Selbstreflexion in Unternehmerfamilien /// Familiensache Resilienz **WIFU-Studien:** Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien /// Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie **WIFU-Schriftenreihe:** Fittko: Einheit und Vielheit in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien /// Lehner: Co-Leading Sibling Teams /// Caspary: Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan **Leseempfehlung:** Rösen: Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen /// Rösen, Heider: Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen **Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen: QR-Code oder wifu.de/bibliothek**

