

EMPOWERMENT VON UNTERNEHMERFAMILIEN

ÜBER DAS KONZEPT DER BERATUNG UND BILDUNG ZUR SELBSTORGANISATION

VON PROF. DR. HEIKO KLEVE

ABSTRACT

Im Folgenden soll herausgestellt werden, was Empowerment bei und für Unternehmerfamilien bedeutet. Des Weiteren werden die fünf Herausforderungen von Unternehmerfamilien eingehender betrachtet, um eine Beratungs- und Bildungsarbeit für diese Familien zu skizzieren, die die Selbstorganisation dieser Systeme zum Ausgangs- und Zielpunkt der professionellen Arbeit macht. Dafür wird das Konzept des systemischen Case-Managements vorgeschlagen.

I. Ausgangspunkte

Die Inanspruchnahme von Beratung und Bildungsprogrammen ist für Mitglieder von Unternehmerfamilien nicht ungewöhnlich. Insbesondere mehrgenerationale und wachsende Familien nutzen in selbstverständlicher Weise professionelle Unterstützung von Experten. Diese Unterstützungsleistungen beziehen sich insbesondere auf fünf Herausforderungen, die Mitglieder in Unternehmerfamilien täglich erleben, nämlich

- 1 auf Konflikte, die durch die widersprüchliche Sozialstruktur, d.h. durch die Verkoppelung von familiären und unternehmensbezogenen Kommunikationen entstehen,
- 2 auf Fragen und Herausforderungen, die mit Nachfolgeprozessen einhergehen,
- 3 auf die Tatsache, dass auch nicht operativ tätige Eigentümer bzw. Gesellschafter verantwortliche unternehmensbezogene Entscheidungen zu treffen haben und dafür qualifizierte Bildung benötigen,
- 4 auf das Problem, innerhalb von wachsenden und großen Unternehmerfamilien, die eine zwei- oder dreistellige Zahl von Gesellschaftern aufweisen, den sozialen Zusammenhalt der Familie zu gestalten, und
- 5 schließlich auf das Ziel vieler Familien, eigene Verfassungen zu entwickeln, um ihre Family Governance zu professionalisieren.

INHALT

- I. Ausgangspunkte
- II. Unternehmerfamilien als nichttriviale Systeme
 1. Triviale Systeme
 2. Nichttriviale Systeme
- III. Herausforderungen in Unternehmerfamilien
 1. Konflikte
 2. Nachfolge
 3. Gesellschafterkompetenz
 4. Zusammenhalt großer und wachsender Unternehmerfamilien
 5. Family Governance
- IV. Empowermentorientierte Beratung und Bildung
 1. Kontextualisierung
 2. Problem- und Ressourcenanalyse
 3. Hypothesenbildung
 4. Zielklärung
 5. Handlungsplanung
 6. Evaluation
- V. Resümee

Alle diese Aufgaben können in unterschiedlicher Weise angegangen werden. Möglich ist beispielsweise, dass Unternehmerfamilien Berater beauftragen oder Dozenten engagieren, die ihnen ihr Expertenwissen vermitteln. In klassischer Weise wird dann davon ausgegangen, dass dieses Wissen in allgemeiner Form vorliegt und dass es den Mitgliedern der Familien von externen Spezialisten durch Beratungs- und Bildungsveranstaltungen lediglich übermittelt werden muss. Nach dieser Wissensübermittlung hat die Familie dann die Aufgabe, das gewonnene und erlernte Wissen anzuwenden, es in Handlungen umzusetzen, die ziel- und ergebniswirksam sind.

Die Idee der Rationalität von Wissen ist weit verbreitet. Demnach soll das Wissen, das durch Praxiserfahrung oder

empirische Forschung gewonnen wurde, bei sachgerechter Anwendung dazu beitragen, die avisierten Ziele zu erreichen. Allerdings ist diese Vorstellung im Kontext der besonderen Verfasstheit und Dynamik von sozialen Systemen wie etwa Familien, Unternehmen und Unternehmerfamilien sehr verkürzt und in praktischer wie theoretischer Hinsicht höchst problematisch.¹ Denn wir haben es im Falle von Unternehmerfamilien mit sozialen Systemen zu tun, die als komplex und nichttrivial bewertet werden können. Solche Systeme können von außen nur äußerst begrenzt zu Veränderungen angeregt werden. Veränderungen in diesen Systemen sind letztlich immer Selbstveränderungen, die eigene Aktivitäten zur Modifikation der inneren Systemstrukturen voraussetzen. Daher sollten Beratung und Bildung dieser Systeme von Selbstorganisation ausgehen und diese auch zum Ziel haben.² Diese Zielstellung können wir als *Empowerment* bezeichnen, als professionelle Arbeit, die diejenigen ermächtigt, ihre Probleme selbst zu lösen und ihre Herausforderungen zu bewältigen, die diese Probleme und Herausforderungen erleben.³ Dementsprechend dürfen Beratungs- und Bildungsprozesse Unternehmerfamilien und ihre Mitglieder nicht von externen Experten abhängig machen.

Idealerweise regen Berater bei ihren Mandanten die Bildung eigener kognitiver, emotionaler und aktionaler Kompetenzen an, damit sie ihre Ziele letztlich aus eigener Kraft und selbstbestimmt erreichen können. Innerhalb der Familien etabliert sich damit bestenfalls ein Problemlösungsvermögen, das die Familienmitglieder auch bei künftigen Herausforderungen in nachhaltiger Weise nutzen können. Ein solches Empowerment setzt bei den Beratern jedoch spezielle Haltungen, Methoden und Theorien voraus, die die Stärkung von Selbstorganisation und Selbstermächtigung ihrer Auftraggeber zum Dreh- und Angelpunkt des gesamten professionellen Hilfe- und Unterstützungsprozesses macht.

II. Unternehmerfamilien als nichttriviale Systeme

In der sozialwissenschaftlichen Systemtheorie⁴ gehen wir im Anschluss an Heinz von Foerster⁵ davon aus, dass mindestens zwei unterschiedliche Arten von Systemen zu differenzieren sind, und zwar triviale und nichttriviale Systeme.

1. Triviale Systeme

Triviale Systeme sind von außen steuerbar. Sie sind hinsichtlich ihrer internen Strukturen transparent und von festen, tendenziell unveränderbaren Mechanismen gekennzeichnet. Eingaben in diesen Systemen führen zu vorhersehbaren Ausgaben. Input und Output sind also fest verkoppelt, gehorchen etwa Naturgesetzen wie der Gravitation. So sind Maschinen, die auf der Basis der Physik von Newton, der Mechanik arbeiten, als triviale Systeme zu verstehen. Sollten solche Systeme nicht (mehr) in der erwarteten Weise funktionieren, so liegt

entweder ein Steuerungsfehler vor oder die innere Struktur ist defekt. Beide Fehlerquellen lassen sich beheben, indem sie Experten zielgerichtet korrigieren.

2. Nichttriviale Systeme

Demgegenüber sind nichttriviale Systeme nicht in dieser Weise verstehbar. Auch nichttriviale Systeme sind intern strukturiert. Diese interne Struktur ist jedoch überaus komplex: Zwar ist sie hinsichtlich ihrer Elemente analysierbar, doch das elementare Zusammenspiel sowie die internen Reaktionen und Gegenreaktionen lassen sich nur begrenzt erfassen, geschweige denn vorhersehen. Demnach können bei nichttrivialen Systemen keine festen Verkopplungen von Eingaben und Ausgaben beobachtet werden. Denn ausgehend von der internen Struktur, die sich von Moment zu Moment verändern kann, variieren auch die Ausgaben dieser Systeme. Dies lässt sich leicht am menschlichen Körper nachvollziehen: Wenn jemand etwa zum Arzt geht, um eine medikamentöse Therapie in Anspruch zu nehmen, ist deren Wirksamkeit zwar mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit, aber nicht mit Sicherheit prognostizierbar. Auf der Packungsbeilage jeder Arznei findet sich die Aufschlüsselung der Risiken und Nebenwirkungen: Die einzunehmende Dosis kann so wirken wie erhofft, es wurden aber auch andere Wirkungen beobachtet, die sich durchaus wiederholen könnten. Unter welchen Bedingungen diese jedoch auftreten, ist wiederum nicht mit Sicherheit vorhersehbar.

Biologische Systeme, also Körper, psychische Systeme, mithin kognitive und psycho-emotionale Prozesse sowie soziale Systeme, also all das, was sich zwischen Menschen in kommunikativen Systemen wie etwa in Familien und Unternehmen vollzieht, wird als *nichttrivial* bewertet.⁶ Demnach sind freilich auch Unternehmerfamilien nichttriviale Systeme mit all den Konsequenzen, die das für Beratungs- und Bildungsprozesse hat. Die Herausforderungen und Probleme in diesen Systemen lassen sich also nicht in klassisch technisch-rationaler Weise lösen, so, als ob es nur notwendig wäre, das nötige Veränderungswissen anzueignen und dieses dann umzusetzen. Dass dies gelingt, ist eher unwahrscheinlich. Vielmehr gilt: *Jedes nichttriviale System ist hinsichtlich seiner Geschichte und seiner internen Strukturen einzigartig.* Dies trifft selbstverständlich ebenso für Unternehmerfamilien zu.

Daher sind erfolgreiche Beratung und Bildungsarbeit vor allem dann erfolgreich, wenn sie sich auf diese Einzigartigkeit einstellen. Beratung und Bildung von der Stange, mithin als Konfektionsware, ist keine passende Antwort auf die Nichttrivialität von Unternehmerfamilien. Vielmehr bedarf es maßgeschneiderter Angebote. Bevor solche Beratungs- und Bildungsarbeit beispielhaft anhand einer methodischen Ausgestaltungsmöglichkeit, und zwar jener des systemischen Case-Managements skizziert wird, sollen zunächst die oben genannten fünf Herausforderungen von Unternehmerfamilien eingehender betrachtet werden. »

1 Vgl. grundsätzlich z.B. Willke (1994; 1995) oder bereits beraterbezogen Kleve (2010; 2011b; 2014).

2 Vgl. bereits Kleve (2017).

3 Vgl. grundsätzlich Stark (1996); Herriger (2014).

4 S. grundsätzlich dazu Luhmann (1984).

5 Vgl. von Foerster (1988).

6 Vgl. nochmals Luhmann (1984).

III. Herausforderungen in Unternehmerfamilien

Beratungen und Bildungsprozesse von Unternehmerfamilien beziehen sich zumeist auf fünf zentrale Themen: Konflikte, Nachfolge, Gesellschafterkompetenz, Zusammenhalt in großen, weiter wachsenden, mehrgenerationalen Unternehmerfamilien und auf Fragen zur (Weiter-)Entwicklung der Family Governance.⁷

1. Konflikte

Konflikte gehören wie in allen Familien auch in Unternehmerfamilien zum Alltag. Jedoch sind konflikthafte Spannungen und Eskalationen in diesen Familien in zweifacher Hinsicht als sehr besonders zu bewerten: Zum einen betreffen sie oft nicht nur die Familienmitglieder in ihren gegenseitigen Beziehungen, sondern schwappen auf das Unternehmen über, gefährden dieses im schlimmsten Fall in seinem Fortbestand. Zum anderen sind die Konflikte in Unternehmerfamilien mit der doppelten Sozialstruktur so miteinander verbunden, dass deren Mitglieder zugleich familien- und unternehmens- bzw. organisationsbezogen adressiert werden können.⁸

Dass Konflikte in diesen Systemen auch unternehmensbezogene Probleme dramatischen Ausmaßes annehmen können, offenbart die besondere Verantwortung, die Mitglieder dieser Familien hinsichtlich der Lösung ihrer Probleme haben. Zudem wird damit die Erwartung an die Berater deutlich, für diese Verantwortung eine Sensibilität und eine entsprechend umfangreiche Expertise bezüglich der passenden Beratungsmethoden mitzubringen. Die doppelte Sozialstruktur, mit denen Mitglieder von Unternehmerfamilien konfrontiert sind, setzt ein systemisches Verständnis der Beratung voraus, durch das wahrnehmbar wird, wie die Systeme Familie und Unternehmen die Familienmitglieder in unterschiedlicher Weise binden und in ihren jeweiligen Rollen verwirren können. *In welcher Rolle ist die Person in der Kommunikation gerade adressiert – in der Familien- oder in der Unternehmensrolle, oder sind beide Rollen gleichermaßen angesprochen?* In der Beratung ist hier Entwirrungs- und Differenzierungsarbeit notwendig. Das Vermischte gilt es zu trennen, etwa örtlich oder zeitlich, und zwar in einer Weise, die zu der betreffenden Unternehmerfamilie passt.

2. Nachfolge

Die Nachfolge sorgt dafür, dass ein Familienunternehmen weiter in Familienhand bleibt und dass die Besonderheiten dieses Unternehmenstyps in die Zukunft getragen werden können. Daher sind Nachfolgethemen häufige Problemstellungen bei Beratungen. Hier geht es letztlich darum, dass das Nachfolgethema in dem systemischen Kontext gesehen wird, in dem es steht. Dazu sind die einzelnen Aspekte, die den Nachfolgeprozess bestimmen, zu differenzieren und in ihren gegenseitigen Beziehungen und Dynamiken zu sehen.

Zumeist stehen Nachfolgeprozesse im Spannungsfeld von Familie und Unternehmen. Von beiden Systemen gehen Erwartungen aus, die den jeweiligen Logiken folgen: Unternehmen erwarten kompetenzorientierte Entscheidungen, Familien wollen eher emotionsorientierte und auf familiäre Gleichbehandlung ausgerichtete Entscheidungen. In dem beschriebenen Spannungsfeld stehen der Übergeber, der Senior, und der Übernehmer, der Junior. Beide haben eine familiäre und vielleicht bereits eine unternehmensbezogene Geschichte, die den aktuellen Nachfolgeprozess tangieren. Zudem flankieren die Mitarbeiter des Unternehmens sowie Erwartungen von externen Stakeholdern, etwa von Kunden oder Zulieferern, den Prozess. Auch emotionale Loyalitätsbindungen zu den Gründern können den Nachfolgeprozess beeinflussen, etwa positiv und konstruktiv – oder aber negativ, beispielsweise mit zusätzlichen, schwer erfüllbaren Erwartungen.

3. Gesellschafterkompetenz

Neben denen, die in die operative Nachfolge gehen, benötigen auch jene Personen eine Gesellschafterkompetenz, die als Eigentümer von Unternehmensanteilen Verantwortung tragen. Aufgrund einer sich allmählich abzeichnenden neuen Form der Erbschaftsregelung, dass mithin zunehmend gleichberechtigt an alle Nachkommen vererbt wird, spielt diese Herausforderung eine zunehmend größere Rolle. Auch Personen, die nicht operativ ins Unternehmen einsteigen, benötigen besondere Kenntnisse und Fähigkeiten, die vor allem in Fort- und Weiterbildungen, aber auch in Beratungen für diese Zielgruppe thematisiert werden. Hier geht es zum einen um fachlich-betriebswirtschaftliches und juristisches Wissen, aber zum anderen auch um Fähigkeiten und Kompetenzen, die das Verhalten und die Verantwortung in Unternehmerfamilien hinsichtlich ihrer sozialen Dynamiken betreffen. Dazu ist Wissen zu Familiendynamiken erforderlich, also zu den Fragen, wie passende unternehmensbezogene Entscheidungen getroffen werden und wie die Verantwortung zu tragen ist, die mit der familiären Intention der transgenerationalen Unternehmensweitergabe einhergehen.

4. Zusammenhalt großer und wachsender Unternehmerfamilien

Wenn die Unternehmerfamilie wächst – in manchen mehrgenerationalen Familien gibt es bereits eine dreistellige Zahl von familiären Gesellschaftern –, dann sind Fragen zu klären, die den Zusammenhalt der wachsenden Familie betreffen. In einigen Familien werden dazu familieninterne „Kümmererpositionen“ eingerichtet, die von Familienmitgliedern besetzt werden, die eine sozialpädagogische Unterstützungsfunktion einnehmen.

Auch diesbezüglich könnten Fort- und Weiterbildungen dazu beitragen, dass entsprechende Kenntnisse und Fähigkeiten erworben werden. Des Weiteren kann es sinnvoll sein, Netzwerkarbeit zu leisten. Denn große Unternehmerfamilien entwickeln sich von ihrer Familienstruktur, die in professionalisierten Unternehmerfamilien durch eine Organisationsstruktur

⁷ Vgl. ausführlicher dazu etwa von Schlippe (2014); von Schlippe/Groth/Rüsen (2017).

⁸ Vgl. einführend dazu Simon (2012).

ergänzt wird, zu – manchmal weltweit verzweigten – Familiennetzwerken.⁹

5. Family Governance

Schließlich wird bei der Entwicklung von Family Governance-Systemen Beratung in Anspruch genommen. Diese Beratung kann eine formalisierte und standardisierte Struktur mit einem offenen und familienpezifischen Prozess kombinieren. Gerade bei der Entwicklung und Implementierung einer solchen familienbezogenen Organisationsstruktur hat sich die Nutzung eines Phasenmodells von zwölf unterscheidbaren Stufen bewährt.¹⁰ In diesen Stufen werden alle relevanten Fragen – von der Selbstbekenntnis als Unternehmerfamilie über Fragen zu familiären Zugehörigkeiten, der Kommunikation bei Nachfolgefragen bis zu Festlegungen zur Ausschüttungspolitik besprochen, verhandelt, geklärt und schriftlich niedergelegt. Dabei ist die Struktur zwar fest vorgegeben, also die einzelnen zu besprechenden Themen und Fragen, aber die inhaltliche Ausgestaltung folgt der Geschichte, Gegenwart und avisierten Zukunft der jeweiligen Unternehmerfamilie. Die betreffenden Personen bestimmen die konkreten Ziele und entwickeln davon ausgehend ihre familienpezifische Governance-Struktur.

IV. Empowermentorientierte Beratung und Bildung

Die Beratung und Bildung von Mitgliedern aus Unternehmerfamilien sollte diese ermächtigen und stärken, sodass Probleme und Herausforderungen bestenfalls so weit wie möglich eigenständig und selbstbestimmt angegangen und gelöst werden können. Genau das ist mit Empowerment gemeint.¹¹ Um dies zu erreichen, ist es zunächst notwendig, anzuerkennen, dass es sich um nichttriviale Systeme handelt, deren Probleme nicht mit Konfektionslösungen, sondern mit maßgeschneiderten Konzepten konfrontiert werden sollten. Dies setzt eine bescheidene Haltung bei den Beratern und Dozenten voraus, bei der davon ausgegangen wird, dass die Experten zwar fachliches Theoriewissen und Strukturierungskompetenzen zur Gestaltung von Beratungs- und Bildungsprozessen haben. Das Wissen, die Ansätze und die Umsetzungsinhalte jedoch, die die aktuell zu bearbeitende Problemlage oder Herausforderung zu lösen und zu bewältigen helfen, gilt es erst im Beratungs- und Bildungsprozess gemeinsam mit den Beteiligten aus der jeweiligen Unternehmerfamilie zu generieren.

Um dies zu erreichen, könnten sich Beratungs- und Bildungsprozesse an den sechs Schritten des systemischen Case-Managements orientieren, die in einem kommunikativen und zirkulären Prozess mit allen Beteiligten – immer wiederkehrend – zu bearbeiten sind und folgende Phasen umfassen: Kontextualisierung, Problem- und Ressourcenanalyse,

Hypothesenbildung, Zielklärung, Handlungsplanung und Evaluation.¹²

1. Kontextualisierung

Mit Kontextualisierung ist gemeint, dass die tangierenden Rahmenbedingungen, insbesondere die beteiligten Personen, deren Erwartungen an den Beratungs- bzw. Bildungsprozess sowie aneinander, zu klären und bestenfalls, etwa durch Visualisierungen (z.B. durch Genogramme als Familienstrukturbilder), festzuhalten sind. Die Kontextualisierung umfasst ebenso eine dezidierte Auftragsklärung, in der im Detail zu bestimmen ist, welches die Ziele sind und wie diese in der Zukunft erreicht und als Ergebnisse sichtbar und spürbar werden. Diesbezüglich hat es sich bewährt, Unterschiedsfragen zu stellen. *Was ist anders, wenn sich etwas verändert hat, wenn die avisierten Ergebnisse erreicht sind?* Diese Frage wird dreidimensional fokussiert: kognitiv, emotional und aktional. *Was ist beim Erreichen der Ziele im Denken, im Fühlen und im Handeln anders? Wer merkt das in welcher Weise? Und wie bewerten diejenigen die Veränderungen, die diese wahrnehmen? Wird es allen gefallen, oder gibt es auch Personen, die die Veränderungen negativ bewerten könnten? Wie wird dann mit diesen Personen umgegangen?*

2. Problem- und Ressourcenanalyse

Die Fragen zur Kontextualisierung sind eng verkoppelt mit dem Schritt der Problem- und Ressourcenanalyse. Hier geht es darum, differenziert zu bestimmen, was aus wessen Perspektiven als Problem bewertet wird. In nichttrivialen psychosozialen Prozessen und Dynamiken verstehen sich Probleme nicht von selbst. Sie sind objektiv nicht beobachtbar und beschreibbar, sondern zeigen sich den unterschiedlichen Beteiligten in ganz verschiedener Weise und werden entsprechend kommuniziert. Um passgenaue Lösungen wahrscheinlicher zu machen, ist es daher wichtig, zu verstehen, dass die Probleme und Herausforderungen in sehr spezieller Weise von den verschiedenen Beteiligten wahrgenommen werden.

Damit einher geht zugleich die zentrale Idee einer am Empowerment orientierten Beratung und Bildung: Die beteiligten Personen verfügen über zahlreiche individuelle Stärken und soziale Ressourcen, die in und für den Problemlösungsprozess in konstruktiver Weise einbezogen werden können. Dabei handelt es sich etwa um stärkende Erfahrungen, besondere persönliche Kompetenzen, soziale Unterstützer oder bereits bewältigte Herausforderungen. Letztere weisen darauf hin und erinnern die Beteiligten daran, dass auch schwierig erscheinende Situationen befriedigenden Lösungen zugeführt werden können. Die Möglichkeiten dazu sind bei ihnen vorhanden und konnten schon einmal genutzt werden. Somit geht es im Beratungs- und Bildungsprozess darum, diese Problemlösungsmöglichkeiten und individuellen Kompetenzen zu aktivieren. »

⁹ Vgl. weiterführend Kleve (2018); Kleve/von Schlippe/Rüsen (2018).

¹⁰ Vgl. von Schlippe/Groth/Rüsen (2017), S. 230 ff.

¹¹ Vgl. nochmals Stark (1996) und Herriger (2014).

¹² Vgl. grundsätzlich und ausführlich dazu Kleve/Haye/Hampe/Müller (2017).

3. Hypothesenbildung

Die Phase der Hypothesenbildung hilft allen Beteiligten dabei, weiterführende Ideen zu sammeln, um die Probleme und Herausforderungen besser zu verstehen und hinsichtlich kreativer Lösungen zu meistern. Mit Hypothesen sind lediglich Annahmen gemeint, die die komplexe Dynamik von nicht-trivialen Systemen nie gänzlich und abschließend verständlich machen oder erklären können. Vielmehr handelt es sich um das Bewusstmachen von möglicherweise problemverstärkenden oder lösungsanregenden Kausalbeschreibungen – Beschreibungen, die also jeweils zwischen Ursache und Wirkung unterscheiden sowie damit bestimmte Handlungen herausfordern und andere unwahrscheinlicher machen.

Die Phase der Hypothesenbildung ermöglicht es, die individuellen Modelle und Landkarten der Beteiligten offenzulegen und daraufhin zu überprüfen, ob sie eher problemverstärkend oder lösungsfördernd sind. Zudem lassen sich Hypothesen kreieren, die die soziale Dynamik in den Fokus bringen, also die Beziehungen zwischen den Problembeteiligten. Schließlich könnte es passend sein, historische Hypothesen zu bilden. Zum Beispiel kann anhand des Familiengenogramms festgestellt werden, ob sich in der Unternehmerfamilie bestimmte Muster abzeichnen, die einst sinnvoll und passend waren, aber jetzt schwierig, vielleicht sogar destruktiv geworden sind. Hier könnten sich auch familienstrategische Pfadabhängigkeiten zeigen, die es durch einen Wiedergewinn des Möglichkeits-sinns in der Familienstrategie aufzulösen gilt.¹³

4. Zielklärung

Die Phase der Zielklärung bietet der Unternehmerfamilie das Potenzial, gemeinsame Visionen für eine problemfreie Zukunft zu erarbeiten. Diesbezüglich eignen sich Fragen nach der vollendeten Zukunft: *Angenommen, der Zustand, den Sie gerne erreichen möchten, ist erreicht, Sie sind dort, wohin Sie wollen – was ist dann anders? Wie denken Sie dann? Wie fühlen Sie sich, wenn Sie dort angelangt sind? Wie handeln Sie dann? Und wie wird dies von den anderen Beteiligten beobachtet, woran merken diese es?*

Diese Fragen werden zudem komplettiert durch eine Skalenbewertung, die Zwischenschritte zu besprechen erlaubt und zur Handlungsplanung führt: *Wenn Sie auf einer Skala von null bis zehn den imaginierten Zielzustand auf der zehn markieren, wo befinden Sie sich gerade, also jetzt in der Gegenwart? Zumeist wird hier eine Zahl größer als null benannt. Damit wird es möglich, zu thematisieren, was denn bereits als befriedigend gilt, wie denn bereits gedacht, gefühlt und gehandelt wird, sodass der aktuelle Zustand aus Sicht der Beteiligten als 0+n gilt.*

5. Handlungsplanung

Wenn es in Richtung zehn gehen soll, also hin zum Zielzustand, schließt sich die Frage an, welche nächsten Schritte passend

erscheinen, um dorthin zu gelangen. Dies lässt sich in der Phase der Handlungsplanung realisieren. Hier geht es darum, Skalenwerte festzulegen, die größer sind als die aktuell eingeschätzte Skalierung. Sodann wird gefragt, wer was mit wem wozu und wie tun könnte, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass diese Werte erreicht werden.

Das Erreichen lässt sich dann wieder mit Fragen nach der vollendeten Zukunft bestimmen: *Wenn Sie also bei x+n angekommen sind (x=der aktuelle Skalenwert), was ist dann anders? Woran merken Sie im Denken, Fühlen und Handeln, dass Sie diese Stufe im Problemlösungsprozess erreicht haben? Woran werden es andere merken?* In dieser Weise kann sich der Beratungsprozess bis zur zehn emporbewegen. Damit bekommen die Beteiligten ein sehr genaues Bild von dem Weg, den sie zu gehen haben, sowie von den für einen tatsächlichen Fortschritt nötigen Handlungen. Bei dem ganzen Prozess gibt der Berater keine inhaltlichen Hinweise, sondern hält sich mit eigenen Vorschlägen zurück. Er stellt lediglich Fragen, die es den Beteiligten ermöglichen, eigene und selbstbestimmte, damit bestenfalls sehr kontextangemessene und umsetzbare Ideen zu entwickeln.

6. Evaluation

Den Abschluss des Prozesses bildet die Evaluation der bisherigen und gegenwärtigen Veränderungen im Denken, Fühlen und Handeln – also wieder aus einer kognitiven, emotionalen und aktionalen Perspektive. Dabei wird insbesondere die Effektivität des Beratungs- oder Bildungsprozesses eingeschätzt, also das Verhältnis von vereinbarten Zielen und erreichten Ergebnissen – und zwar bestenfalls aus den Perspektiven aller Beteiligten.

Alle beschriebenen Schritte können in klassischer Weise, also im sprachlichen Beratungs- oder Bildungsprozess bearbeitet werden. Erfahrene Berater können jedoch gerade die dreidimensionale Ausrichtung auf die Dimensionen des Kognitiven, Emotionalen und Aktionalen durch stärker erfahrungs- und körperorientierte Methoden, z.B. durch die Nutzung systemischer Visualisierungen und Aufstellungen, stützen und vertiefen.¹⁴

V. Resümee

Der beschriebene Prozess des systemischen Case-Managements, der auf das Empowerment der Unternehmerfamilie ausgerichtet ist und sowohl als Beratung wie auch als Bildungsarbeit verstanden werden kann, bietet etwas, das in der sozialpädagogischen Arbeit als „strukturierte Offenheit“ bezeichnet wird:¹⁵ Im Beratungsprozess werden bestimmte Leitplanken eingelassen, an denen sich sowohl die Berater als auch die Beteiligten orientieren. Dies umfasst etwa die skizzierten sechs Schritte. Die inhaltliche Arbeit jedoch ist offen und wird ganz von den beteiligten Personen aus der Unternehmerfamilie bzw. ihren Antworten bestimmt. Die

¹³ Vgl. dazu bereits Kleve (2017).

¹⁴ Vgl. Kleve (2011a; 2019).

¹⁵ Vgl. Thiersch (2013).

Ausgangslage ist dabei eine interventions- und verfahrenstheoretische These, dass Probleme bezüglich komplexer und nichttrivialer Systeme eben nicht mit inhaltlich festgeklapptem Lösungswissen von Experten bewältigt werden können. Berater können jedoch eine Struktur für die Bearbeitung solcher Themen bieten, die die Wahrscheinlichkeit der spontanen Kreation und nachhaltigen Implementierung von Lösungen erhöhen. ◆

Literaturverzeichnis

v. Foerster, H. (1988):

Aufbau und Abbau. In: Simon, F. B. (Hrsg.): Lebende Systeme: Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie. Heidelberg: Springer, S. 19–33.

Herriger, N. (2014):

Empowerment in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Stuttgart: Kohlhammer (5. Auflage).

Kleve, H. (2010):

Konstruktivismus und Soziale Arbeit. Einführung in Grundlagen der systemisch-konstruktivistischen Theorie und Praxis. Wiesbaden: VS (4. Auflage).

Kleve, H. (2011a):

Aufgestellte Unterschiede. Systemische Aufstellung und Tetralemma in der Sozialen Arbeit. Heidelberg: Carl-Auer.

Kleve, H. (2011b):

Das Wunder des Nichtwissens. Vom Paradigma der professionellen Lösungsabstinenz in der Sozialen Arbeit. In: Kontext, 2011(4), S. 338–355.

Kleve, H. (2014):

Empowerment durch Nichtwissen. Haltungsbildung in der Sozialen Arbeit. In: Soziale Arbeit, 2014(6), S. 216–233.

Kleve, H. (2017):

Verlust und Wiedergewinn des Möglichkeitssinns. Familienstrategische Pfadabhängigkeit aus systemtheoretischer Perspektive. In: FuS, 2017(5), S. 170–174.

Kleve, H. (2018):

Die Organisation des Familiennetzwerks. Management großer Unternehmerfamilien als Ermöglichung von Reziprozität – eine Theorieskizze. In: FuS, 2018(2), S. 44–49.

Kleve, H. (2019):

Die Verkörperung der Unternehmerfamilie. Systemische Struktur-aufstellungen einer besonderen Sozialform. Erscheint in: Familiendynamik, 2019(1).

Kleve, H./Haye, B./Hampe, A./Müller, M. (2017):

Systemisches Case Management. Falleinschätzung und Hilfeplanung in der Sozialen Arbeit. Heidelberg: Carl-Auer.

Kleve, H./v. Schlippe, A./Rüsen, T. A. (2018):

Unternehmerfamilie 3.0. Die besondere Qualität von Familiennetzwerken. Erscheint in: ZOE, 2018(4).

Luhmann, N. (1984):

Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

v. Schlippe, A. (2014):

Das kommt in den besten Familien vor ... Systemische Konfliktbearbeitung in Familien und Familienunternehmen. Stuttgart: Concadora.

v. Schlippe, A./Groth, T./Rüsen, T. A. (2017):

Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen. Auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Simon, F. B. (2012):

Einführung in die Theorie des Familienunternehmens. Heidelberg: Carl-Auer.

Stark, W. (1996):

Empowerment. Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis. Freiburg/Br.: Lambertus.

Thiersch, H. (1993):

Strukturierte Offenheit. Zur Methodenfrage einer lebensweltorientierten Sozialen Arbeit. In: Rauschenbach, T./Ortmann, F./Karsten, M.-E. (Hrsg.): Der sozialpädagogische Blick. Lebensweltorientierte Methoden in der Sozialen Arbeit. Weinheim/München: Juventa, S. 11–28.

Willke, H. (1994):

Systemtheorie II. Interventionstheorie. Stuttgart/Jena: Fischer.

Willke, H. (1995):

Systemtheorie III. Steuerungstheorie. Stuttgart/Jena: Fischer.



Prof. Dr. Heiko Kleve, Inhaber des Stiftungslehrstuhls für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), Wirtschaftsfakultät, Universität Witten/Herdecke.
Kontakt: heiko.kleve@uni-wh.de

KEYWORDS

Beratung • Empowerment • Selbstorganisation • Unternehmerfamilien