

FAMILIENUNTERNEHMEN UND MOBBING

Der Eintritt in ein Unternehmen erfolgt freiwillig und auf Zeit. In eine Familie werden wir hineingeboren und mit ihr bleiben wir verhaftet, ob wir wollen oder nicht. Diese Sippenhaftung übernehmen wir auch rückwirkend.

Es liegt in der Natur der Sache, dass jeder Mensch zuerst seine eigenen Interessen verfolgt, sei er nun ein Mitarbeiter im Unternehmen, Familienmitglied oder beides in einer Person.

Jede Generation vertritt die ihrem Zeitgeist entsprechenden Standpunkte. Beim „zwangsläufigen“ Aufeinandertreffen von Unterschieden, wie z.B. im Rahmen der Machtübergabe im Familienbetrieb, kann es zu Kollisionen kommen. Mobbing und die Bildung von Allianzen sind Vorboten und Nahrung für Konflikte.

Neben Besitzer und Mitarbeiter kommt im Familienunternehmen eine weitere Dimension von Konfliktpotential ins Spiel – die aktiv tätigen und die passiv zehrenden Mitglieder der Familie(n).

Eifersucht, Neid, Missachtung der natürlichen Ordnung, oft auch nur ein Missverstehen gehören zur Saat, die zu handfesten Konflikten heranreifen kann. Ein frühes Erkennen und Entschärfen, möglichst mit Hilfe eines unbefangenen und erfahrenen Beistandes von außen, schont Ressourcen, erhält Beziehungen und rettet Vermögen.

Wie jedes Unternehmen, bietet auch der Familienbetrieb eine Plattform für Mobbing. Ein Unterschied besteht darin, dass im Familienunternehmen meist auch Söhne, Töchter, auch entfernte Verwandte und Schwiegerkinder in irgendeiner Funktion aktiv teilnehmen. Daraus ergeben sich nicht selten informelle Hierarchien, die mit den formellen nicht übereinstimmen. Zusätzlich und vielleicht noch tief greifender kommt zum tragen, dass jede Familie ein in sich geschlossenes, energetisches System ist. Ein solches ist auch das Unternehmen. Und diese unterschiedlichen Systeme, mit all ihren eigenen Verflechtungen und Geschichten, greifen in- und übereinander.

Die Schatten der Gründerväter überlagern oft die Denkweise ihrer Nachfahren, kollidieren mit zeitgemäßer Betriebsführung. Eine Gruppe fühlt sich der Tradition verpflichtet, eine andere mehr dem technischen Fortschritt. Beide haben ihre Werte.

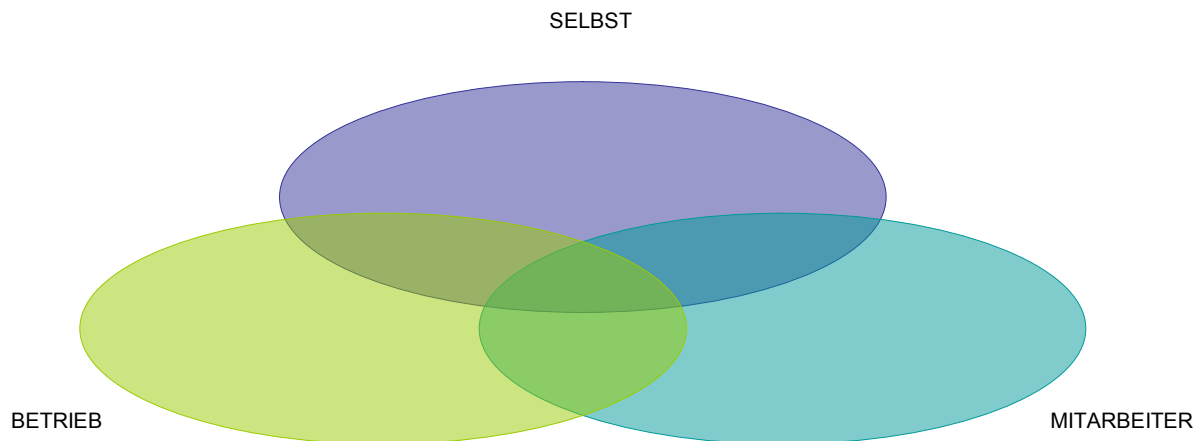
Als Familienmitglied erlebt man sich eingewoben in ein Beziehungsgeflecht zu Menschen, die man sich nicht ausgesucht hat. Darin liegt auch schon ein wesentlicher Unterschied. Wenn wir eine neue Stelle antreten tun wir das im vollen Bewusstsein, dass wir auch wieder kündigen können, wenn uns der Job nicht zusagt. Aus unserer Familie können wir nicht austreten. Auch Zugeheiratete bleiben oft lange Teil des Familiensystems, selbst nach einer Trennung.

Als Mitglied eines Familienbetriebes, geraten Sie leicht in einen Interessenskonflikt: Sie sind „Diener zweier Herren“, stehen im Spannungsfeld unterschiedlicher Loyalitäten.

Interessenskonflikt ist lediglich ein Überbegriff für zwei- oder mehrgeteilte Loyalität.

Mehrgeteilte Loyalität

Werfen wir einen Blick auf die Position eines Managers. Seine Loyalität ist von vornherein von drei Ebenen gefordert, wenn nicht überfordert; gegenüber sich selbst, dem Unternehmen und den Mitarbeitern. Im Fall von Familienunternehmen kommt für den Manager, so er Familienmitglied ist, zumindest eine weitere Dimension dazu.



Jede Familie hat ihre eigenen Interessen und Prioritäten, jedes Unternehmen hat die seinen. Dass immer alle deckungsgleich sind, wird wohl niemand ernsthaft in Betracht ziehen. Doch sind sowohl die Familie, wie auch ein Betrieb die Summe aller Mitglieder bzw. Mitarbeiter, die wiederum ihre eigenen Interessen und Prioritäten haben.

Was geschieht, wenn sich formelle und informelle Hierarchien ins Gehege kommen, oder zumindest als Störfaktoren auftreten? Einzelne unterschiedliche Interessen führen zu Urteilsbildung aus der jeweils eigenen Perspektive. Die daraus folgenden Aktionen und Reaktionen können, wenn nicht entschärft, Kommunikation zwischen den betroffenen Personen zum einfrieren bringen.

Bevor es allerdings zu so einem Stillstand kommt, die Halfter locker sitzen und Baseball Schläger diskret hinter dem Rücken baumeln, werden eine Reihe von Signalen zu beobachten sein. Alternative Methoden kommen zur Anwendung, die andere Beteiligte ausbooten sollen.

Was bewirkt Mobbing

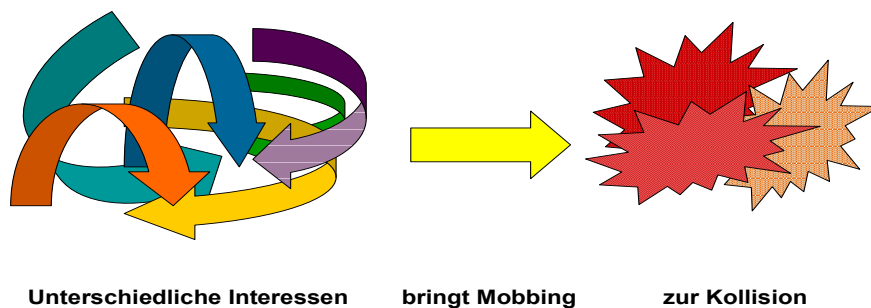
Mobbing ist ein Begriff, unter dem viele (Miss)Handlungen Platz finden. Ausschluss in Form von subtilem Ausgrenzen (nicht teilhaben lassen), Unter- oder Überlastung mit Aufgaben, unangebrachte Kritik, Verbreitung von Gerüchten, gezielte, schleichende Entwertung einer Person, deren Arbeit und vieles mehr.

Wie sich Mobbing in Betrieben zeigt, darüber wurde und wird viel geschrieben. Manche Leser werden auch, bedauerlicherweise, auf persönliche Erfahrungen zurückgreifen können. Das ist die sichtbare Oberfläche. Wie und wann Mobbing entsteht, wo die Ursachen dafür liegen,

die das soziale System eines Unternehmens (oder einer Familie) aus den Fugen geraten lassen, darüber können selbst Betroffene kaum konkrete Angaben machen. Auskünfte beschränken sich meist auf die offensichtlichen Elemente. Man hört über den gesteigerten Konkurrenzkampf der Einsparungsmaßnahmen begründet, Bevorzugung durch die alten Netzwerke, politische Intervention etc. Unterschiedlich gelagerte Interessen und die sich daraus ergebenden vor allem auch unbewussten Allianzen werden so gut wie nie zur Sprache gebracht. Was sich unter der Spitze des Eisberges abspielt, wird nicht gesehen!

Wenn man sich erst einmal das Problempotential von Unternehmen schlechthin vor Augen führt, ist eine Potenzierung bei der Betrachtung eines Familienunternehmens durchaus vorstellbar. Je umfangreicher die Interessen, umso größer die Wahrscheinlichkeit für Konflikte. Je mangelhafter die Kommunikation zwischen den aktiv und passiv Beteiligten, um so eher wird zu anderen, indirekteren Methoden gegriffen, die den Interessen der jeweiligen Person gerecht werden.

Ein Ansteigen des Konfliktpegels rückt das Gesamtbild, das Gemeininteresse, proportional in den Hintergrund. Gelegentlich artet das bis zur perversen Eigenzerstörung aus. Der Gegner, der allerdings ein untrennbarer Teil von dem System ist, dem man auch selbst angehört, muss vernichtet werden.



Ein Fallbeispiel:

Das Gründerehepaar eines erfolgreichen Familienunternehmens hat 3 Kinder, denen je 15% der Firma überschrieben worden war. Es handelt sich dabei um Tochter 1, die älteste, Tochter 2, und den Sohn, den jüngsten von den 3 Kindern. Alle sind erwachsen, beide Töchter verheiratet und aktiv im Unternehmen tätig.

Beide Eltern sind ebenfalls aktiv, wobei die Mutter als die dominante Kraft geschildert wurde. Die Eltern halten die restlichen 55% des Unternehmens.

Der Sohn gilt als ewiger Student und hat kein Interesse am Unternehmen, abgesehen von den Dividenden und sonstigen Begünstigungen, die er daraus schöpft.

Tochter 1 ist aktiv in einer leitenden Position, ebenso Tochter 2, allerdings in der Firmenhierarchie unter der Ebene ihrer Schwester. Deren Kinder gelten als logische Nachfolger in dritter Generation. Dem Unternehmen stehen 2 Geschäftsführer vor, wovon einer der Ehemann von Tochter 2 ist.

Tochter 2 („Klientin“) kommt zum Coaching in einem Zustand der Orientierungslosigkeit, der inneren Zerrissenheit und dem Ansinnen, sich vielleicht aus dem Unternehmen zurück zu ziehen. Sie beschreibt ihr Verhältnis zu den Eltern als angespannt und empfindet besonders, von ihrer Mutter ausgehend eine feindselige Haltung ihr gegenüber. Von ihrer Schwester fühlt sie sich nicht ernst genommen, immer wieder bedrängt und glaubt, dass die Schwester ihren Austritt aus der Firma anstrebt. Ihr Verhältnis zum Ehemann beschreibt sie als sehr abgekühlt mit einem Gefühl der Betrogenheit, da er sie in der Firma nicht ausreichend unterstützt.

Im Coachinggespräch stellte sich heraus, dass sich in der Familie, soweit sie sich erinnern kann, immer alles um den Betrieb gedreht hat. Natürliche Empfindungen und Bedürfnisse nach Zuwendung und Liebe waren vom Thema „Unternehmen“ verdrängt bzw. zugeschüttet worden. Und doch empfand sie eine starke Verbundenheit mit der Firma, die mit der Familie fast zu einer Einheit geworden war. Es wurde auch klar, dass sie ihren scheinbar doch recht erfolgreichen Einsatz im Unternehmen aus einer Loyalität zur Firma = Familie erbracht hat. Die Loyalität ihren wirklichen eigenen Bedürfnissen gegenüber, die in eine andere Richtung zeigten, hat sie ihr Leben lang hinten gestellt und so in einem Konflikt gelebt, der früher oder später überkochen musste.

In einer begleitenden Aufstellung kam ans Licht, dass ihre Mutter ihr ganz und gar nicht feindselig gegenüber stand. Sie fühlte einfach, dass ihre Tochter nicht auf dem für sie „richtigen“ Platz steht. Nachdem ihr eigenes Leben voll und ganz der Firma = Familie gehörte, war ihre Sicht blockiert. Deshalb konnte sie aus Ihrem Empfinden keine bewusste und konkrete Handlung ableiten. Unbewusst hat sie ihrer Tochter ein Gefühl der Feindseligkeit vermittelt. Aus der Aufstellung wurde auch klar, dass die Beweggründe für die Haltung ihrer Schwester ähnlich wie die der Mutter gelagert waren.

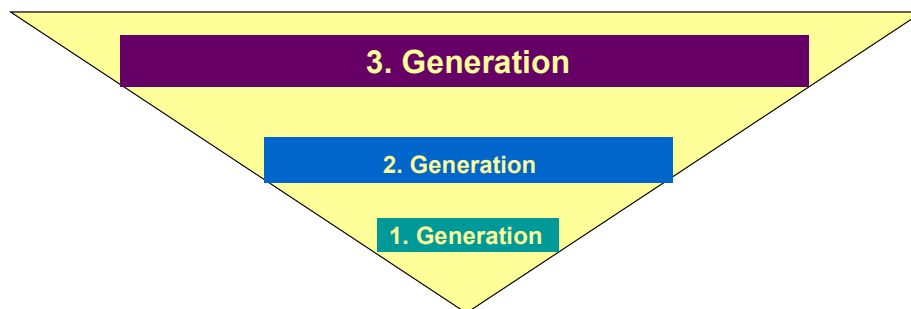
Die von der Klientin nicht klar definierbaren eigenen Ziele wurden aufgestellt. Daraus war deutlich erkennbar, wohin ihr Weg gehen kann und sollte; auch dass für sie eine Trennung vom Unternehmen, (bis hin zur Veräußerung ihrer Anteile), eine enorme Entlastung bedeuten würde. Diese Erkenntnis wurde von der Klientin zuerst als Schock empfunden. In weiteren Sitzungen wurde das allerdings von ihr als Bestätigung dessen beschrieben, was sie innerlich ohnedies gewusst hatte, sich selbst aber nie eingestehen wollte.

Die Unloyalität ihres Ehemanns hatte, wie erst später bekannt wurde, schon vor Beginn des Coachings zur Einleitung einer Trennung geführt. Er blieb im Unternehmen und hatte seine Karriere vor die Loyalität zu seiner Frau gestellt. Die Schritte zur Trennung vom Familienunternehmen bedurften manch begleitender Sitzungen und der Verarbeitung von Erlebnissen aus Gegenwart und Vergangenheit. Doch ist eine für alle Beteiligten zufrieden stellende Lösung in Abwicklung.

Das Verhältnis zwischen Klientin, ihrer Mutter und Schwester ist entspannt. Es herrscht ein gutes, fast schon herzliches Gesprächsklima. Die Unternehmensanteile der Klienten werden in eine Stiftung zu Gunsten ihrer Kinder eingebracht. Der Weg für den Eintritt der nächsten Generation, trotz des Ausscheidens der Klientin, ist geebnet und, wird auch von den anderen Familienmitgliedern unterstützt.

Eine Pyramide auf der Spitze

In Familienunternehmen spielen so viele Faktoren mit, dass dieses Thema besonderer Aufmerksamkeit bedarf. Die Gründergeneration ist so sehr mit dem Aufbau beschäftigt, (auch wenn hier schon die zwei nicht immer deckungsgleichen Systeme der Familie und des Betriebs zu berücksichtigen sind/wären), dass vieles autokratisch gehandhabt wird. Sobald die nächste Generation anfängt, (willig oder unwillig) mit einbezogen zu werden, machen sich Reibungspunkte bemerkbar. Sich dieser Aufgabe verantwortungsbewusst zu stellen trifft alle Beteiligten. Jede Änderung der eigenen Haltung, jeder kleine Schritt, wirkt auf das Gesamte.



In einem weiter verzweigten Familienbaum finden sich viele individuelle Interessen. Aktive und Passive stehen am „Futtertrog“. Daraus folgen unterschiedliche Einschätzungen/ Bewertungen von Beitrag versus Ertrag. In weiterer Folge Haltungen und Handlungen, die ein „vermeintliches“ Gleichgewicht herstellen werden. Vieles, das ganz abseits vom Unternehmen unter Familienmitgliedern passiert, ist unter dem Begriff Mobbing einzuordnen. Was sonst aus Betrieben berichtet wird, findet auf der Ebene der Familie(n) statt und greift ins Unternehmen über.

Auch wenn keine konkreten statistischen Angaben verfügbar sind, zumindest in Österreich, regen Aussagen von Fachleuten zum Nachdenken an. Sie weisen auf eine erschreckende Anzahl von Betrieben hin, die, besonders in der Periode der Übergabe (Generationenwechsel) bzw. im Anschluss daran, in ernste wirtschaftliche Schwierigkeiten bis hin zum Konkurs geraten. Vermögen werden vernichtet, weil Kommunikation zwischen den Betroffenen Schritt für Schritt wegbricht, externe Hilfe entweder überhaupt nicht oder nur sehr spät eingeholt wird. Als letzte Ressource wird, nachdem Drohstrategien erschöpft sind, die eine oder andere Form von Gewalt, auch psychische, ins Spiel gebracht. Das Resultat: das Unternehmen eilt speditiv dem Untergang entgegen.

Differenzen sind in die Natur des Familienunternehmens eingebettet und von einer besonderen Komplexität. Einzelinteressen, die auf normalem Weg der Kommunikation nicht ausgeglichen werden (können), finden alternative Möglichkeiten. Mobbing ist eine der frühen Eskalationsstufen.

Systemisches Coaching kann in solch komplexen Situationen helfen, die Ursachen hinter den Handlungen einzelner Personen und Personengruppen aufzuzeigen und dadurch potentielle und/oder bestehende Konflikte entschärfen. Das ermöglicht eine Wiederherstellung der Kommunikation, die Chance, zielführende Verhandlungen einzuleiten, Beziehungen ins Lot zu bringen bzw. wieder aufzubauen und schlussendlich Vermögen zu erhalten.

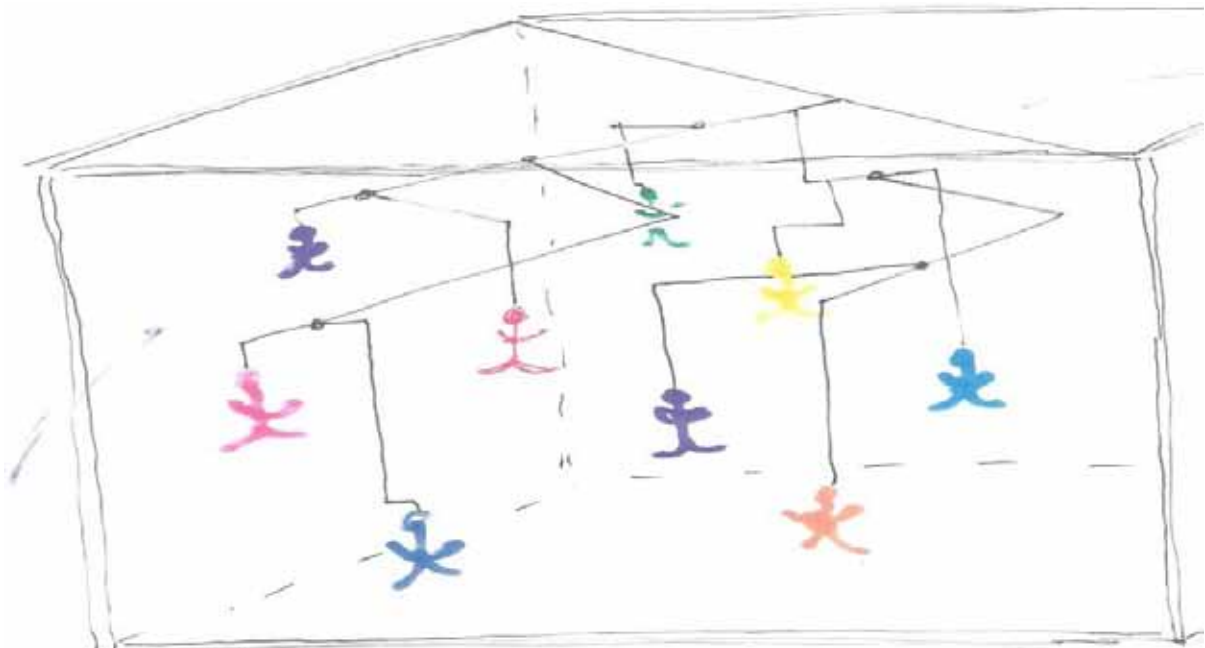
Coaching und/oder Mediation

Auch Mediation ist eine sinnvolle und zielführende Methode der gewaltfreien Konfliktlösung. Wobei mit dem Begriff „gewaltfrei“ nebst Ausschluss von tätlicher Handlung auch die Absenz von psychischen Gewaltakten, wie z.B. Mobbing, gemeint ist. Allerdings erfordert Mediation die bereitwillige Teilnahme von mindestens zwei Konfliktparteien.

Ein Übergang vom Coaching zur Mediation ist nicht einfach und schon gar nicht selbstverständlich. Es stellt sich die Frage, ob ein Coach, der zum Mediator mutiert, eine neutrale Position einnehmen kann. Sicherlich wäre das Beiziehen eines „zusätzlichen“ Mediators die wünschenswerte Lösung, wenn eine Konfliktsituation dies zulässt. Gelingt es dem Coach, aus der Arbeit mit einer Konfliktpartei den Quantensprung zur Mediationsbereitschaft weiterer Beteiligten zu schaffen, diese aber einem „zusätzlichen“ Mediator ablehnend gegenüber stehen, was dann? Sollte sich ein Coach, der auch als Mediator tätig werden kann, dieser Aufgabe nicht stellen? Kann er trotz seiner Vor-Arbeit mit einer Person nicht mit höchstmöglicher Objektivität weiter agieren? Ich glaube, Ja!

In der Praxis ist es keine Seltenheit, dass aus den Verstrickungen eines Familienunternehmens eine Person hervortritt und Hilfe sucht. Das hat nicht unbedingt immer nur mit Vernunft zu tun. Es ist der empfundene Leidensdruck dieser einen Person, der sie zu diesem Schritt gleichsam zwingt. Wie das Fallbeispiel zeigt, ist es nicht relevant, ob Mobbing gezielt stattfindet, sondern ausschlaggebend ist, ob das Verhalten anderer als solches empfunden wird.

Was heilt ist gut! Alle Beteiligten stehen *auch* unter einer sozialen Verantwortung. Ihr gerecht zu werden, gerade mit Blick auf die mehrgeteilte Loyalität, ist nicht einfach. Alleine und ohne Möglichkeit zur Reflexion ist diese Verantwortung vielfach nicht (mehr) zu erkennen und zu bewältigen. Ob in der Rolle als Coach oder als Mediator gilt es aufzuzeigen, dass jeder Anstoß, wie bei einem Mobile, alle anderen Teile dieses Systems in Bewegung setzt. Familienunternehmen sind mehrere miteinander verbundene Mobiles.



The House of the Rising Son (s) – and daughters – and.....

Das Erkennen und Lösen bestehender Probleme kann sich nicht nur für Ihre Firma äußerst positiv auswirken, sondern auch Ihnen helfen, Potenziale zu erkennen und blockierte Energien freizusetzen. Nützen Sie die Möglichkeiten und Chancen, die Coaching und Mediation bieten. Ein frühes Einholen von solcher externer Unterstützung ebnet den Weg zu sinnvollen Lösungen für den erfolgreichen Fortbestand von Unternehmen, den Zusammenhalt von Familien, deren Werte und Vermögen.

©**Theo Brinek**