

The Power of Stories – Zur Funktion von Geschichten in Familienunternehmen

Arist von Schlippe und Torsten Groth

Zusammenfassung

Geschichten haben in sozialen Systemen eine besondere Bedeutung für die Erzeugung und Stabilisierung von „Wirklichkeit“ – und für die wechselseitige Bestätigung von Identität. Familienunternehmen (FU) können in diesem Zusammenhang als besondere Form sozialer Systeme angesehen werden, da sie kontinuierlich die Belange der Familie, des Unternehmens und der Gesellschafter balancieren müssen. Für das Familienmanagement kann es hier sinnvoll sein, sensibel auf die im Unternehmen erzählten Geschichten zu achten und vor allem die Frage zu stellen, ob sie eher zentrierende (zentripetale) oder zentrifugale Qualitäten vermitteln. Außerdem können Geschichten im FU die Identität der Mitarbeiter stärken, zur Bewältigung von Unsicherheit und zur Auflösung der Paradoxien beitragen, in denen sich gerade FU immer wieder verfangen.

Schlagwörter: Familienunternehmen – Paradoxien – Familiengeschichten – narrativer Ansatz – Organisationsgedächtnis

Summary

The power of stories – the function of stories in family businesses

In social systems stories are important for the construction and stabilization of „reality“ and for the mutual affirmation of identity. Family businesses (FB) can be seen as a special kind of social systems, as they continuously have to balance the interests of the family, the business, and the shareholders. One important part of family management can be seen in developing sensitivity towards the stories that are told in the firm: do they convey centrifugal or centripetal qualities? Other functions of stories in FB can be seen in strengthening the identity of the employees, help making sense and dissolve the paradoxes, that FB often find themselves in.

Key words: family business – paradox – family stories – narrative theory – memory of the organization

„Jeder Mensch erfindet sich früher oder später eine Geschichte, die er, oft unter gewaltigen Opfern, für sein Leben hält, oder eine Reihe von Geschichten, die mit Namen und Daten zu belegen sind, so dass an ihrer Wirklichkeit, scheint es, nicht zu zweifeln ist. Trotzdem ist jede Geschichte, meine ich, eine Erfindung“ (Max Frisch).

1 Vorbemerkung

Wenn man die Internetseite der Firma Blacksocks öffnet¹, stößt man recht bald auf eine Geschichte, ein paar Auszüge:

„[...] Samy Liechti hatte gerade seine erste Stelle als Juniorberater in einer Werbeagentur angetreten. Jung und mit den Gepflogenheiten in der Geschäftswelt noch wenig vertraut, [...] wurde [er] von seinem Chef in ein ‚Business-Meeting‘ mit [...] japanischen Geschäftspartnern mitgenommen. Da nur ausgewählte Mitarbeiter an ‚Business-Meetings‘ mit wichtigen ausländischen Geschäftsleuten geschickt werden, fand er es angemessen, sich für bedeutend zu halten und noch schnell umzuziehen. Aus dem Fundus schwarzer Socken wurden zwei übergestülpt, das frisch gebügelte Hemd angezogen und die Krawatte umgebunden. So begab er sich voller Stolz und Selbstbewusstsein zu dem Treffen mit den Japanern. Eine folgenschwere Begegnung, wie sich herausstellen sollte.

Die geschäftliche Seite des Meetings verlief erwartungsgemäß [...] Im Anschluss [...] wurde die ganze Delegation zu einer traditionellen japanischen Teezeremonie eingeladen. Beim Eintreten in das Teehaus wurde schnell klar, dass so wie es sich in Japan [...] gehört – die Schuhe ausgezogen werden mussten. Und da passierte es [...] Es war eindeutig und nicht zu übersehen. Samy Liechtis Socken hatten nicht den gleichen Lebenslauf. Die linke Socke erschien in kräftigem Schwarz und wies eine breite Struktur auf. Die rechte dagegen war hell-schwarz verwaschen, mit schmaler Musterung und zu allem Überfluss schien da auch noch die große Zehe durch das erschlaffte Gewebe hindurch. Am liebsten wäre er in den Kirschholzboden versunken oder hätte den Kopf in die Erde des Bonsai-Topfes gesteckt. Die letzte Hoffnung, es handle sich hier lediglich um einen bösen Traum, musste er umgehend begraben, und es wurde ihm immer klarer, dass es keine Rettung gab. Er musste da durch [...]

Natürlich war es nicht zu vermeiden, dass auch die japanischen Gastgeber sowie der Chef das Missgeschick zur Kenntnis nahmen. Mit viel Takt und menschlicher Größe überspielten sie [...] den Fauxpas [...] So saß er also da in der Lotusstellung, bemüht, seine Füße zu verbergen und ohne jemals dem Gang der Konversation wirklich folgen zu können. In den Augen der Gastgeber musste er nicht nur als ungepflegt, sondern auch noch als verträumt wirken. Aber er konnte einfach nicht anders, in seinem Kopf da war nur eines: die verdammten Socken!

¹ <http://www.blacksocks.com/pages.php?page=legend&lang=d>, Zugriff am 17.9.2006.

Nachdem er dies alles durchgestanden hatte und sich wieder auf kulturell vertrautem Terrain bewegte, wurde ihm allmählich klar, dass seine Erlebnisse mit den Japanern einen tieferen Sinn haben mussten. Das Schicksal hatte ihn ausgewählt, menschliche Erniedrigungen durch unpassende Fußbekleidung auf dieser Welt auszurotten. Die Mission hieß fortan: Die Welt Schritt für Schritt von Socken-Sorgen zu befreien. Daraus entstand denn auch die Idee, ‚Socken im Abo‘ anzubieten.“

Dieses Erlebnis wird als Gründungsgeschichte für eine sehr erfolgreiche Geschäftsidee angegeben, die eine Schweizer Firma seit 1999 verfolgt und die mittlerweile durch zahlreiche business awards belohnt wurde: der Abonnent bekommt drei- bis viermal im Jahr drei Paar neue Socken zugeschickt, eben im Abo.

Ein Kollege, der den Gründer persönlich gut kennt, erzählt, dass dieser auf die Frage nach seinem Erfolgsrezept ebenfalls mit einer Geschichte geantwortet hat: Sein Vater habe ihn als Kind einmal sehr früh geweckt und sei mit ihm zwei Stunden lang zu einem Lieferanten gefahren. Dort angekommen habe er mit diesem ein kurzes Gespräch geführt und ihm die Bedeutung, die der Auftrag für die Firma hatte, eindringlich beschrieben. Auf dem Rückweg habe der Sohn geschimpft: „Das hättest du auch per Telefon machen können!“ „Nein“, habe der Vater geantwortet, „hier war ich persönlich gefragt, sonst wäre der Auftrag verlorengegangen!“ So wurde ihm deutlich, dass manche Erfolge im Geschäftsleben an der persönlichen Präsenz des Unternehmers hängen – bis heute kennt er jede der Frauen, die für ihn die Socken herstellen, persönlich und, wie er sagt, so manches Mal hat ihm dieser direkte Kontakt geholfen, wenn es darum ging, Lieferengpässe durch Wochenendarbeit zu überbrücken.

2 Die Allgegenwart von Geschichten

Das Beispiel zeigt, wie am Beginn eines Unternehmens und einer kreativen unternehmerischen Idee eine Geschichte steht und wie auch die zentrale Kultur dieses Unternehmens – hier ist es die der eindeutigen und persönlichen Präsenz des Unternehmers vor Ort – durch die besondere Art, wie die Geschichte erzählt wird, untermauert und stabilisiert wird. Mit Sicherheit wird man bei vielen Unternehmen auf die Frage nach der Gründung des Unternehmens, nach zentralen Unternehmenswerten oder nach Meilensteinen der Unternehmensentwicklung vergleichbare Antworten bekommen. Es gibt also gute Gründe, sich der Funktion von Geschichten im Allgemeinen und der Funktion von Geschichten in Familienunternehmen im Speziellen zu widmen.

Wer zu einem Thema befragt wird, das einem wichtig ist, der wird meist mit einer Geschichte antworten. Offenkundig werden Erfahrungen in Form von Geschichten reaktualisiert. Alle erlebte Erfahrung muss in Erzählungen überführt werden, denn „was nicht narrativ strukturiert wird, geht dem Gedächtnis verloren“ (Bruner, 1997, S. 72). Folgt man Bruner, so hängen Sinn als zentrale Konstituente menschlicher Kultur und die Erzählung eng miteinander zusammen. Zugehörig einer Kultur zu sein, heißt, „in eine Menge miteinander ver-

knüpfter Geschichten eingebunden zu sein, auch wenn diese Geschichten keinen Konsens widerspiegeln mögen“ (S. 107). In dem Moment aber, wo die Erfahrung eine Geschichte geworden ist, ist sie nicht mehr die Erfahrung selbst. Sie unterliegt den Gesetzen der Sprache und der jeweiligen erzählerischen Tradition. Mit der klassischen Unterscheidung von Medium und Form von Heider (1926) können wir also Erzählungen als spezifische *Formen* im *Medium* sinnhafter Kommunikation betrachten. Notwendigerweise wird eine Selektion vorgenommen. Ohne dass wir uns dessen bewusst sind, akzentuieren wir das eine, lassen das andere aus oder weisen ihm eine Randbedeutung zu. Wir verteilen Verantwortlichkeiten, schlagen Wertungen vor und sorgen – nicht zuletzt ist das eine Funktion des Erzählens – dafür, dass wir „gut dastehen“ in der Geschichte.

Eine Erzählung ist immer *gestaltet*, sie spiegelt nicht die Wirklichkeit, sondern sie konstruiert sie und gibt ihr eine für den jeweiligen Erzählzweck passende Form. Mit dem Wort „Erzählzweck“ kommt der Kontext der Erzählung, vor allem die Zuhörerschaft in den Blick. „Ich glaube, wer Geschichten erzählt, muss immer jemanden haben, dem er sie erzählt, nur dann kann er sie auch sich selbst erzählen“ (Eco, 2001, S. 241). In ständiger Konversation entsteht ein gemeinsamer Sinn, ein Kon-Sens, der der selbstverständliche Baustein unserer sozialen Welt ist. Im Gespräch und im Erzählen von Geschichten halten Menschen ihre Wirklichkeit stabil und bestätigen sich wechselseitig ihre Identität. Alles, was sie denken und über sich wissen, ist aus den Erzählungen entwickelt, derer sie sich bedienen. Geschichten haben so, wie sie erzählt werden, eine gewaltige Kraft für die Gestaltung von Wirklichkeit. Mit dem australischen Therapeuten Michael White (1992) könnte ein Mensch sich fragen, welchen Geschichten er erlaubt, sein Leben zu regieren – und wer er/sie sein könnte, wenn ihnen weniger Macht eingeräumt würde. Er/sie kann demzufolge danach suchen, welcher Art die „Geschichte hinter der Geschichte“ ist, also die, die nicht erzählt wird, weil eine andere Geschichte zur dominanten Erzählung geworden ist. Efran et al. gehen sogar noch weiter, wenn sie sagen: „Menschen sind unverbesserliche und geschickte Geschichtenerzähler und sie haben die Angewohnheit, zu den Geschichten zu werden, die sie erzählen. Durch Wiederholung verfestigen sich Geschichten zu Wirklichkeiten, und manchmal halten sie die GeschichtenerzählerInnen innerhalb der Grenzen gefangen, die sie selbst erzeugen halfen“ (Efran et al., 1992, S. 115).

3 Geschichten in Familien und Organisationen

Im Lichte einer narrativen Theorie kann mithin ein Mensch durch seine Erzähltradition zu der Geschichte *werden*, die er erzählt (s. a. Bruner, 1991). In seiner Schrift „Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden“ entwirft Heinrich von Kleist ein Bild, das diesen selbstorganisationstheoretischen Über-

legungen sehr nahe kommt: Unsere Gedanken sind nicht einfach „vorhanden“, um abgerufen zu werden, sondern sie entstehen im Moment des Sprechens. Im Reden, in der Mitteilung an den anderen, entsteht das Denken, „verfertigt“ es sich. Auf der individualpsychologischen Ebene lässt sich Entsprechendes über die Identität eines Individuums formulieren: Auch Identität ist kein festes „Ding“, das vorhanden ist und stabil steht, sondern ein Prozess, der sich immer wieder in Gesprächen, im Reden aktualisiert. Man könnte dann auch von der „allmählichen Verfertigung der Persönlichkeit im Verlauf des Lebens“ sprechen (Schneewind, 2004). In einer solchen Perspektive *ist* es nicht die Persönlichkeit, die das Leben bestimmt, sondern im Vollzug des Lebens *werden* wir zu dem-/derjenigen, als den wir uns selbst beschreiben (Gergen, 2002, S. 59).

Wenn der Kleist-Gedanke weitergedacht wird, dann „entsteht“ auch die Familie als soziales System in der Art und Weise, wie die Mitglieder miteinander kommunizieren, wie sie einander Geschichten erzählen. Familien sind die Systeme, in denen der engste aufeinander bezogene Lebensvollzug stattfindet. Sie sind in einer besonderen Weise konstitutiv für die Identität eines Menschen, man trägt sozusagen ihre Geschichten „unter der Haut“: „All Families tell stories [...] and their members grow up and walk around with their stories under their skin“ (Frantz, 1991, S. 85). In der Art und Weise, wie die Mitglieder miteinander kommunizieren, wie sie aufeinander Bezug nehmen, wie sie einander Anerkennung zuteil werden lassen (oder verwehren), wie Vergangenheiten und Zukünfte gedeutet und Schicksalsschläge interpretiert werden, „entsteht“ eine einzigartige familienspezifische Selbstbeschreibung, die ihrerseits die Identität der Familie und ihrer Mitglieder ausmacht. Vor allem die systemische Familientherapie kann Auskunft geben über die Ressourcen und Risiken bestimmter familialer Kommunikationsformen (Schweitzer u. von Schlippe, 2006). „Wege entstehen im Gehen“, lautet ein Sprichwort, man könnte auch sagen, „Identitäten entstehen im Reden.“

Und natürlich sind auch Organisationen kommunikative Gebilde. Der Mannheimer Organisationstheoretiker Alfred Kieser (1998) bezieht sich ebenfalls auf die Aussage von Heinrich von Kleist, wenn er davon spricht, dass Organisationen sich „beim Reden verfertigen“. Die Kultur einer Organisation ist in vieler Hinsicht eine orale Kultur (vgl. Luhmann, 2000, S. 214f.), die Organisation entsteht als die, die sie ist, in der Art, in der in ihr kommuniziert wird. Das Erzählen von Geschichten hat hier einen hohen Stellenwert (Czarniawska, 1998; Gabriel, 2004). Entscheidungen werden darüber vorbereitet („So wurde es das letzte Mal gemacht!“), und abgesichert („Das war der Grund, warum so entschieden wurde!“). So erzeugt eine Organisation die Entscheidungsprämissen, die ihr zukünftiges Handeln bestimmen. Der Begriff „Entscheidungsprämissen“ wurde von Luhmann geprägt. Er sieht Organisationen als autopoietische Systeme an, die sich über die Kommunikation von *Entscheidungen* kontinuierlich selbst erzeugen (2000). Die Organisation erzeugt kommunikativ die Mög-

lichkeiten und Zwänge, von denen sie zu profitieren hofft, bzw. unter denen sie zu leiden befürchtet. Sie erzeugt in ihren Kommunikationen eine Zukunft, an der sie ihre Strategien ausrichtet und passt über das „Organisationsgedächtnis“ die Vergangenheit an die Erfordernisse der Gegenwart an.

4 Familienunternehmen und ihr „Elefantengedächtnis“

Der Begriff des Organisationsgedächtnisses ist in diesem Zusammenhang bedeutsam. Gerade Familienunternehmen, so wird gesagt, „haben ein Elefantengedächtnis“². Doch worin besteht das Gedächtnis eines sozialen Systems, einer Organisation? Es besteht nicht nur aus Akten, Notizen und Protokollen, sondern vorwiegend aus Geschichten (Luhmann, 2000, S. 194f.). Alles, was eine Organisation ausmacht, muss kontinuierlich im Gespräch, im Erzählen aktualisiert werden, um nicht dem sozialen Gedächtnis verloren zu gehen. Das soziale ist dabei ebenso wenig wie das individuelle Gedächtnis (hierzu ausführlich Kotre, 1995) ein „klarer Spiegel“ dessen was gewesen ist. Es greift vielmehr immer aktiv gestaltend in die Beschreibung der Vergangenheit ein, je nach dem angestrebten Effekt. Luhmann verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass ein soziales Gedächtnis nicht nur das Erinnern bestimmt, sondern auch das Vergessen organisiert, vor allem dadurch, dass durch das Erinnern bestimmter Vorgänge andere nicht reaktualisiert, mithin also vergessen werden. Gedächtnis ist also alles andere als eine Wiedergabe des Geschehenen: „Selbst das Wiedererkennen und Wiederholen ist in neuen Situationen eine neue Operation, und ob sie gewählt wird oder nicht, steht nicht durch die Vergangenheit allein schon fest“ (Luhmann, 2000, S. 194f.).

Wenn nun Geschichten zum einen die Identität von Individuen, Familien und Organisationen prägen und zum anderen auch so etwas darstellen wie ein „soziales Gedächtnis“, dann wird nachvollziehbar, dass Familienunternehmen stärker als andere Unternehmenstypen durch Geschichten geprägt werden. Dies hat mit der engen Koppelung von Familie und Unternehmen und der starken Bindung der Familienmitglieder zu tun. Familiäre Kommunikationsformen finden im gleichen Maß Eingang in die Unternehmenskommunikation, wie unternehmerische Erfolge und Krisen die Familienerzählungen und das Bewusstsein der Familienmitglieder prägen. Die These kann noch weiter zugespitzt werden: Familienunternehmen werden nicht nur stärker von Geschichten geprägt als andere Organisationen, ihr Überleben hängt auch stärker von den Arten der Geschichten ab, die in ihnen erzählt werden.

² Brun-Hagen Hennerkes in einer Diskussion auf der VII. Wittener Tagung für Familienunternehmen, 2005.

Im Gegensatz zu Publikumsgesellschaften muss im Familienunternehmen kontinuierlich die Leistung vollbracht werden, familiäre Komplexität zu managen und zugleich die Logik der Familiengeschichte mit der Logik der Unternehmensgeschichte zu verbinden. Kompliziert wird es noch dadurch, dass zur Eigentümergemeinschaft neben ausgewählten Familienmitgliedern auch familienfremde Personen gehören können, so dass es sinnvoll ist, auch die Gesellschafter als System mit eigenen Gesetzmäßigkeiten anzusehen. Familie, Unternehmen und Gesellschafter sind als Systeme zwar getrennt zu betrachten, zugleich aber in der alltäglichen Praxis des Familienunternehmens aufs Engste verschränkt. Ihr Zusammenwirken sichert das Überleben des Familienunternehmens. Das Problematische an dieser Kooperationspflicht von Familie, Unternehmen und Gesellschaftern liegt nun aber darin, dass alle drei völlig unterschiedliche Systeme mit zum Teil gegensätzlichen Regelsystemen und Logiken darstellen (vgl. Wimmer et al., 2004; Simon et al., 2005). Familienunternehmen haben auf Dauer mit dem Problem zu tun, dass die Einzelinteressen der drei Systeme Familie, Gesellschafter und Unternehmen Überhand gewinnen könnten. Nur wenn die beteiligten Akteure im Bewusstsein agieren, dass sie zum Wohl des Ganzen ihre Interessen immer wieder zurückzustellen haben, kann das Dreigespann seine Ressourcen bündeln und Stärken ausspielen. Mit jeder Generationenfolge jedoch nehmen die „Zentrifugalkräfte“ zu.

Während der Gründung sind Familie, Eigentum und Unternehmen aufs Engste mit dem Unternehmer verknüpft, zumeist sogar in seiner Person vereint. Die Folgegeneration, die den Aufbau des Unternehmens und die Entbehrungen der Eltern in der Gründungsphase hautnah miterleben konnte, wächst zumeist in dem Bewusstsein auf, dieses Erbe zu erhalten – trotz Spannungen, die immer wieder unter Geschwistern zu beobachten sind. Mit der dritten Generation ist oftmals ein beschleunigter Entfremdungsprozess vom Unternehmen zu beobachten. Familienmitglieder im „Cousin-Consortium“ sind nicht mehr bereit, sich für das großväterliche Erbe aufzuopfern, Gesellschafter wollen Ausschüttungen mindestens in einer Höhe, die sie auch am Kapitalmarkt erzielen könnten, und die familienfremde Geschäftsführung ist es leid, sich vor Familienmitgliedern rechtfertigen zu müssen, zu denen persönlich kaum noch Beziehungen bestehen und die das Geschäft nicht verstehen.

So sind alle Personen, die sich in und zwischen den Systemen bewegen, mit einer enormen Komplexität konfrontiert. Oft sehen sie sich gegensätzlichen Verhaltenserwartungen ausgesetzt, die die Qualität von Paradoxien gewinnen können: In der *Nachfolge* etwa sind familiäre Gleichheitserwartungen mit den spezifisch-organisationalen Stellenanforderungen abzuwägen, bei *Ausschüttungen* sind kurzfristige Investoreninteressen mit langfristigen unternehmerischen Überlebensinteressen zu vereinen, in der *Strategie* besteht die schwierige Aufgabe darin, an den traditionellen, zumeist schon in der Gründung angelegten Kernkompetenzen festzuhalten und zugleich flexibel auf die Erfordernisse einer

globalisierten Ökonomie reagieren zu können. Diese und andere Paradoxien sind vielfach beschrieben worden (z. B. Simon, 1999; Simon et al., 2005; Klett, 2005; von Schlippe u. Groth, 2006). Wenn sie gut gemanagt und balanciert werden, dann verfügen diese Unternehmen über einen großen Wettbewerbsvorteil (Mühlebach, 2004; Burlingham, 2005), im gegenteiligen Fall stellt die Familie eine enorme Belastung für das Unternehmen dar.

Aufgrund der Allgegenwart dieser Szenarien rankt sich eine Vielzahl der Geschichten um die Art und Weise, wie die Akteure aus den drei beteiligten Systemen miteinander umgehen. Folgende Botschaften können dabei überliefert werden:

- Im Zweifelsfall haben Unternehmensinteressen Vorrang!
- Gesellschafterstreitigkeiten sind unbedingt zu vermeiden!
- Familienmitglieder haben ihre Lebensentwürfe den Erfordernissen des Unternehmens anzupassen!
- Gesellschafter haben kein automatisches Anrecht auf Ausschüttungen!
- Familienmitglieder haben im Unternehmen kein Anspruch auf Sonderbehandlung!

In den Geschichten wird dabei das Erfahrungswissen geeigneter Koordinierungsformen von Familie, Gesellschafter und Unternehmer überliefert. In der Regel haben sie den Zweck, Zentripetalkräfte aufzubauen, um die Zentrifugalkräfte, die von Generation zu Generation zunehmen, auszubalancieren (s. Abb. 1).

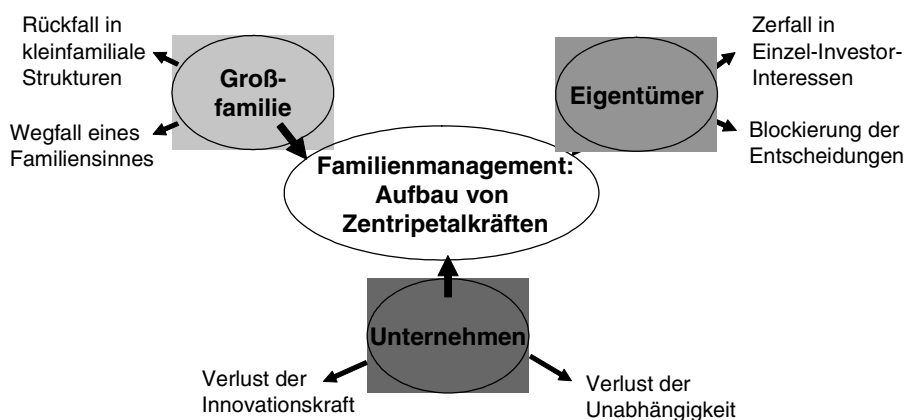


Abb. 1: Zentrifugalkräfte in Familienunternehmen und ihre Balancierung
(in Anlehnung an Wimmer et al., 2004, S. 9)

So wird deutlich, dass Sensibilität für die erzählten Geschichten im Unternehmen eine elementare Aufgabe von Familienmanagement ist. Denn ob letztlich die Ressourcen oder die Risiken dieser Konstellation überwiegen, ist eng verknüpft mit den Geschichten, die im Unternehmen, in der Familie oder im Gesellschafterkreis erzählt werden. Nicht zufällig finden sich viele Geschichten zu Fragen der Verknüpfung der drei Systeme, denn hier können sie ihre Stärke ausspielen. Wenn man davon ausgeht, dass sich Familienunternehmen konstituieren über das Zusammenwirken von Familie, Gesellschaftern und Unternehmen mit ihren unterschiedlichen Logiken, dann wird es schwer, eine übergeordnete Rationalität zu finden. Wenn überhaupt, tritt die Rationalität als Systemrationalität auf, die sich an den Funktionslogiken der relevanten Einzelsysteme orientiert. Erzählungen ziehen ihre kommunikative Funktion aus dem Umstand, dass sie „in der Form von Einmaligkeit und Einzigartigkeit eine verallgemeinerungsfähige Botschaft übermitteln“ (Luhmann, 2000, S. 213).

Im Laufe der Zeit lässt sich beobachten, dass sich in Familienunternehmen ein Gedächtnis etabliert, das selektiv auf bestimmte, immer wieder erzählte Geschichten zurückgreift. Niemand weiß mehr, was genau vor über 100 Jahren war, aber jeder kennt die Geschichte, als der Gründer eine zündende Idee hatte, jeder weiß noch, mit welcher List der Folgegeneration nach dem Krieg der Wiederaufbau gelang. Niemand kennt persönlich den Schwager dritten Grades, aber alle wissen, dass mit ihm der Stammeskonflikt begann, unter dem das Unternehmen noch heute leidet. Durch wiederholtes selektives Erzählen ganz bestimmter Ereignisse staltet sich ein Familienunternehmen mit einem „geschichtenbasierten“ Gedächtnis aus, das die Basis für künftige Entscheidungen darstellt. Die Frage, welche Geschichten wie auf unterschiedlichen Ebenen eines Unternehmens oder in der Eigentümerfamilie erzählt und weitergegeben werden, hat mithin eine große Bedeutung für die Identität des Unternehmens, die Identität ihrer Mitarbeiter und damit für die Zukunftsfähigkeit der Organisation als Ganzes. Es könnte eine wichtige Managementaufgabe im Familienunternehmen sein, das Oszillieren zwischen Vergangenheit und Zukunft mitzugestalten: welche Aspekte werden in der Geschichte hervorgehoben, betont, akzentuiert, welche werden „vergessen“? Welche Entwicklungspotentiale werden vor dem Hintergrund der Geschichte und der Geschichten gesehen oder als chancenreich bewertet?

Das Prinzip der Rationalität von Entscheidungen, das in der klassischen, betriebswirtschaftlichen Theorie im Mittelpunkt steht, nimmt in dieser Betrachtung eine eher nachgeordnete, symbolische Stellung ein. Vielmehr rücken die kommunikativen Selbsterzeugungsmechanismen von Wirklichkeiten in den Vordergrund. Die hier kurz skizzierten organisationstheoretischen Gedanken wurden von Becker et al. als „Revision der Rationalität“ (1988) beschrieben. Sehr prägnant wird diese Konzeption von Karl E. Weick in Worte gefasst: „Organisationen sind trotz ihrer scheinbaren Inanspruchnahme durch Fakten, Zahlen, Ob-

ektivität, Konkretheit und Verantwortlichkeit in Wahrheit voll von Subjektivität, Abstraktionen, Rätseln, Schau, Erfindung und Willkür ... ganz wie wir alle“ (1995a, S.15). Diese Abkehr vom Rationalitätsprinzip ist Grundvoraussetzung für eine narrative, auf die Funktion von Geschichten achtende Theorie des Familienunternehmens.

5 Arten von Geschichten in Familienunternehmen

Geschichten können auf unterschiedliche Weisen erzählt werden. Es genügt nicht, einfach nur Fakten aufzuzählen, vielmehr braucht eine Geschichte einen „Plot“, eine besondere und spezifische Weise, wie die Ereignisse miteinander in Beziehung gebracht werden. Die erzählende Person wird so zum Autor: Ihre Art, den Plot zu setzen, entscheidet über die Art und Weise der Geschichte. Es verwundert nicht, dass die meisten Geschichten, zumindest die, die nach außen hin erzählt werden, in irgendeiner Weise eine positive Moral vermitteln. Sie haben meist mit essentiellen Werten des Unternehmens zu tun, und es sind meist die offiziell am häufigsten im Unternehmen erzählten Geschichten: Gründungsmythen sowie Geschichten, die Werte und die Unternehmenskultur widerspiegeln. Sie werden verständlicherweise häufig auch für die Darstellung nach außen genutzt. Negative Geschichten – Thier (2006) spricht auch von „sauren Geschichten“ – können dagegen durchaus gefährlich werden. Sie werden vielfach in Untergruppen erzählt, es ist schwerer, von ihnen zu hören. Sie dienen oft dazu, Koalitionen zu schaffen, etwa wenn sie eindeutig gegen jemanden gerichtet sind – und sie haben durchaus das Potential, ein Unternehmen zu demoralisieren (Thier, 2006). Es dürfte ein spannendes Forschungsthema sein, zu untersuchen, welche Art von Geschichten in einem stabilen und gesunden Unternehmen vorherrschen und welcher Art die Stories sind, die in einem angeschlagenen, krisen- und konfliktgeschüttelten Unternehmen erzählt werden.

Wir schlagen vor, im Sinne der beschriebenen Unterscheidung zwischen zentripetalen und zentrifugalen Geschichten zu differenzieren: Die einen erhöhen die Bindung und die Identität, sorgen also für Kohärenz und Zusammenhalt, die anderen dagegen tragen in sich die Gefahr des Auseinanderbrechens und des Verlusts von Zusammengehörigkeitsgefühl. Daneben stehen persönliche Geschichten, die meist das Entscheidungsverhalten an kritischen Wendepunkten im Leben markieren. Schließlich sollte man noch Sonderformen von Geschichten unterscheiden.

5.1 „Zentripetale Geschichten“

Gründungsmythen: In der Erzählung über die Gründung einer Firma kann sich das Selbstverständnis der kollektiven Identität widerspiegeln. Oft sind es „Heldenmythen“ oder „Schöpfungsgeschichten“ (Thier, 2006), die eine Person mit ihrem einzigartigen Charakter herausstellen. Sie werden weitergegeben, weil sich in ihnen die zentralen Themen und Identifikationsmomente der Firma wiederfinden oder weil sie sich zur Mythenbildung anbieten. Die Gründungsgeschichten werden auch gern im Marketing eingesetzt, um genau diese Botschaft zu transportieren. Wie das „Socken-Beispiel“ am Beginn dieses Textes zeigt, kann die Geschichte dann durchaus scherzhaft pointiert die Marketingbotschaft unterstreichen: Der Gründer fühlte sich „ausersehen“, die Menschheit vom Sockenproblem zu „erlösen“. Auf vielen Internetseiten von Firmen finden sich ähnlich aufbereitete und stilisierte Gründungsgeschichten.

„In der Hinterstube einer Bielefelder Apotheke fängt im Jahre 1881 alles an: Der junge Apotheker Dr. August Oetker hantiert bis spät in die Nacht mit Apothekenwaage, Mörser und verschiedenen Pülverchen. Was er in hartnäckiger Forscherarbeit entwickelt, revolutioniert das Backen: das Backpulver Backin.“³

Hartnäckigkeit, Forschergeist und eine revolutionäre Errungenschaft – über die Gründungsgeschichte werden Attribute transportiert, die auch später das Unternehmen prägen sollten. In anderen Unternehmen werden die Gründungsgeschichten in Erzählungen mündlich weitergegeben (Beispiel aus einem süddeutschen Entsorgungsunternehmen):

Als in den 60er Jahren die Kommunen die geschlossene, staubfreie Abfallentsorgung ausschrieben, reichten zahlreiche Wettbewerber ihre Angebote ein; sie waren wie üblich im Dienstleistungsgewerbe kalkuliert. Die Gesamtkosten wurden auf den Auftrag bezogen. Also die gesamte Abschreibung des Fahrzeuges, die Beschäftigung eines Fahrers und zweier Müllader für das gesamte Jahr, kalkuliert auf der Basis einer Sechstageswoche. Der Gründer dieses Unternehmens nun, so die Geschichte, folgte mehrere Tage lang in anderen Städten den Müllwagen und errechnete daraus, dass ein Wagen den Job in vier Tagen erledigen konnte. Er machte ein entsprechend günstigeres Angebot inklusive einer höheren Gewinnmarge, bekam den Zuschlag, kaufte den Wagen und hatte zudem noch Überkapazitäten an den restlichen zwei Tagen, die er der nächsten Kommune anbieten konnte, beziehungsweise anbieten musste, um die gesamten Kosten der Kapazitätsvorkhaltung zu refinanzieren. Die Nachbargemeinde benötigte jedoch drei LKW-Einsatztage pro Woche. Um die nun anfallende Menge zu bewältigen, benötigte er einen neuen Müllwagen und dies wurde der Beginn der Erfolgsgeschichte des Unternehmens. Bis heute gehört es zur Identitätsbeschreibung im Unternehmen, wesentlich genauer zu sein als die Konkurrenz und den Prozessen auf den Grund zu gehen.

³ <http://www.oetker.de/wga/oetker/html/frameset/twaa-664d7m.de.html>, Zugriff am 14.8.2006.

Geschichten über Unternehmenswerte und Unternehmenskultur: Es dürfte ein ganz besonderes Spezifikum von Familienunternehmen sein, dass viele der im Unternehmen erzählten Geschichten Familienwerte behandeln. Die Wertorientierung macht bekanntlich einen großen Teil der Wettbewerbsvorteile dieses Unternehmenstyps aus (Burlingham, 2005). Oft sind sie direkt mit den Werten verbunden, die der Gründer vertrat, etwa indem sein unermüdlicher Fleiß und seine Bescheidenheit wiedergegeben wird, seine Bereitschaft, sich zu beschränken, sich über das Maß einer 40-Stunden-Woche hinaus zu engagieren – und auch seine Vorsicht und sein Augenmaß im Umgang mit fremdem Kapital. Die Geschichten, die über Werte erzählt werden, umspielen narrativ die Kultur des Unternehmens und sie dürften hochbedeutsam sein für die Frage, wie groß die Identifikation der Familienmitglieder und auch der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ist (s. folgendes Beispiel aus einem Gießereibetrieb).

„Mein Vater, der hat immer nur Opel gefahren. Und er war doch ein erfolgreicher Unternehmer, da haben die Leute gesagt: Du kannst dir doch jetzt einen Mercedes leisten, warum fährst du denn Opel? Und da hat er gesagt: ‚So schlecht geht’s uns noch nicht, dass ich Mercedes fahren müsste!‘“ Diese Geschichte, beziehungsweise der Spruch: „So schlecht ...“ ist im gleichen Maße präsent im Unternehmen wie der Spruch des Gründers über Banken. Auf die Frage, wie viel Fremdkapital im Hause sei, antwortete dessen Sohn: „Fremdkapital kommt bei uns nicht ins Haus! Mein Vater hat immer gesagt: ‚Was wollt Ihr? Wir haben doch alle zu essen, oder?‘“

Beide Geschichten fangen blitzlichtartig die Bescheidenheitsethik und die Bereitschaft zur Selbstbegrenzung ein, die für dieses Unternehmen typisch sind. Man kann sich denken, welche Automarke bis heute im Geschäft nicht gefahren wird ...

In einer anderen Firma wird heute noch die Geschichte des Gründers erzählt, der als Angestellter in einem kleinen Laden angefangen hatte und unermüdlich arbeitete. Der Laden war sein Leben: Im Sommer schlief er auf dem Tresen, im Winter darunter, bis er soviel verdient hatte, dass er das Geschäft kaufen konnte, das den Grundstein der heutigen Firma bildet.

Auch hier bildet die Geschichte eine wesentliche Entscheidungsprämisse des Unternehmens ab: Wer ein Nachfolger dieses Mannes ist, der macht sich schuldig, wenn er auf großem Fuß lebt. Ein so mühsam erworbenes Kapital darf nicht verprasst werden. Eine Sequenz aus einem Interview mit dem Gründer einer Einzelhandelskette:

„Die Leute haben immer erwartet, wenn ich irgendetwas für mich privat brauche, dass ich das einfach rausnehme aus dem Unternehmen. Die sind da immer ganz erstaunt, [...] dass ich gesagt habe: ‚Ich möchte das genau so wie Sie – ich bezahle das jetzt!‘ – ‚Zum Einkaufspreis?‘ – ‚Nein‘, habe ich gesagt, ‚wie zahlen Sie denn?‘ – ‚Ja, ich kriege 10 % Personalrabatt‘ – Habe ich gesagt: ‚Ich möchte auch 10 % Personalrabatt. Meine Personalnummer ist sowieso, ich möchte gern 10 Prozent!‘ Meine Frau, die ärgert sich dann immer, weil sie, wenn sie nicht bekannt war, dass sie sagten: ‚Ja, kennen Sie die Personalnummer?‘ – ‚Nein‘ – ‚Dann können Sie auch keinen Personalrabatt kriegen!‘“

5.2 „Zentrifugale Geschichten“

Geschichten über Krisen und Konflikte: Die Frage, wie Krisen und Konflikte bewältigt wurden, ist in Familienunternehmen deshalb so bedeutsam, weil sie schnell existenzbedrohend werden können. Das eingangs erwähnte Gefüge aus den drei Systemen Familie, Unternehmen und Gesellschafter ist nur dann überlebensfähig, wenn alle ihre Eigeninteressen zum Wohle des Unternehmens zurückstellen. Geschichten über Krisenbewältigung sind von Interesse, weil diese Konflikte oft mit heftigen und nachhaltigen Affekten besetzt sind, massiv eskalieren können und vielfach lang anhaltende Gefühle von Verletzung für die Betroffenen mit sich bringen.

Eine besondere Krise stellt die drohende Insolvenz des Unternehmens dar (Rüsen, 2006). Diese führt nicht nur zum Zusammenbruch des Unternehmens, sondern oftmals auch zum Zerfall der Familie, zumindest fordert sie enorme Konfliktfähigkeit von den Familienmitgliedern. Von den hierüber erzählten Geschichten kann es abhängen, ob die Familienmitglieder noch im Kontakt bleiben oder nicht. Sicher nicht repräsentativ ist das Beispiel der Quintessenz einer Geschichte, die den Zusammenhalt trotz Insolvenz ermöglichte:

„Die Freundschaft innerhalb der Familie ist auf jeden Fall nicht größer geworden! Aber wir haben entschieden, dass es nichts bringt, nach dem Schuldigen zu suchen“.

Wahrscheinlicher ist das Gegenteil, hier am Beispiel eines Geschäftsführers dargestellt, der gemeinsam mit zwei Vertretern der beiden anderen Stämme die Insolvenz der Firma zu verantworten hat:

„Wir haben ja alles sorgfältig vorbereitet. Ein Familienunternehmen, das so früh und von sich aus einen Verwaltungsrat mit Außenstehenden besetzt, beeindruckt die Banken! Aber faktisch hat mein Onkel Gerd im Hintergrund das Sagen gehabt, der wollte das andere Unternehmen unbedingt kaufen, das uns dann mit in die Pleite gerissen hat! Seitdem haben wir nichts mehr miteinander zu tun.“

Erzählungen dieser Art brennen sich geradezu in das Gedächtnis von Familienunternehmen ein. Besonders in Stammesunternehmen wird meist noch über Generationen hinweg verrechnet, welcher Stammesvertreter das Unternehmen fast in den Ruin getrieben oder wer das Unternehmen gerettet hat.

Geschichten über „Kontenführungen“ in der Familie (Loyalität, Bindung, Kränkung und Verrat): Familien und Unternehmen sind eng aneinander gekoppelte soziale Systeme. In dieser Koppelung erleben sich die Mitglieder immer wieder in paradoxen Situationen, die mit den unterschiedlichen Logiken und Regelungen der beiden Systeme zu tun haben (Simon et al., 2005). Ein Aspekt, bei dem dies besonders auffällt, ist die Frage nach Vergütungen. Im Unternehmen wird hier kurzfristig gedacht und gehandelt: Am Ende des Monats bekommt man den Ausgleich für die eingesetzte Zeit und Energie in Form des

Gehalts, darüber hinaus gibt es nur minimale Verpflichtungen des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern.

Doch in Familien wird meist in einer ganz anderen „Währung“ gehandelt. Ein Kennzeichen von Familien ist die Bereitschaft der Familienmitglieder, sich für die Familie oder für die anderen engagiert und loyal einzusetzen und die zu erwartende Gegenleistung enorm lange aufzuschieben. Manchmal werden die Konten von „Vermächtnis und Verdienst“ über Generationen hinweg aufgeschoben (Stierlin, 2005). Doch es gibt Punkte, an denen die – oft nach sehr individuellen Logiken geführten – „Konten“ gegeneinander aufgewogen werden. Vielfach ist dies die Situation der Nachfolge und des Erbes. Dort erfüllen sich Hoffnungen oder erfüllen sich eben nicht, etwa wenn sich herausstellt, dass doch ein anderer als Haupterbe eingesetzt wurde. Kränkungen über solche nicht erfüllten Erwartungen sitzen tief und werden vielfach über Generationen hinweg weitergegeben. Dabei sind die Verrechnungskurse in der Familie oft gar nicht „monetär“. Manchmal geht es nur um ein Stück Anerkennung und Wertschätzung für die Loyalität und den Einsatzbereitschaft eines Familienmitgliedes, denn die „Währung“ besteht im Wesentlichen aus dem Selbstwertgefühl, als wichtiges und bedeutsames Mitglied der Familie zu gelten.

5.3 „Persönliche Geschichten“ – Erklärung persönlicher Entscheidungen

Persönliche Geschichten werden erzählt, um eigene Entscheidungen, zum Beispiel den Ausstieg aus dem Unternehmen oder andere Handlungen an besonderen Wendepunkten zu illustrieren. Am Beispiel des Weges, den ein Mitglied eines Unternehmens wählte, soll dies illustriert werden: er entschied sich, nach langem inneren und äußeren Kampf, das Unternehmen zu verlassen, in dem er durch viele innere Querelen bedingt keine Aussicht auf eine erfolgreiche Karriere sah. Dies wurde von ihm sehr krisenhaft erlebt. Der Durchbruch war ein Besuch beim Grab der beiden Gründer des Unternehmens:

„So bin ich ans Grab der Gebrüder ... [Gründer] gegangen, und habe gefragt, was sie von meinem Ausstieg halten. Ich erhielt eine Antwort, an die ich nie gedacht hatte: ‚Wir haben es nicht viel anders gemacht. Wir sind schließlich auch ‚von Zuhause weg‘, es zwingen uns auch irgendwelche Umstände dazu.‘ Ein Gedanke, noch nie gehabt zuvor: noch nie so gesehen. Ein schwarzer Fleck war weiß geworden ... Unabhängig davon wie es genau war, ist nicht wichtig. Für mich ist es eine Wahrheit, die mir am Grab ‚gekommen‘ ist. Woher, weiß ich nicht ...“

5.4 Sonderformen von Geschichten

Schließlich lassen sich noch Geschichten finden, die nicht so einfach einzuordnen sind, beispielsweise Geschichten über die deutsche Vergangenheit.

Auch das „Nichterzählen“ von Geschichten kann nämlich ein Faktor sein, der ein Familienunternehmen belastet, wenn es nämlich Geschichten sind, die durchaus kursieren, einem Teil der Mitglieder bekannt sind, aber tabuisiert werden. Eine besondere Qualität dürften in diesem Zusammenhang solche Geschichten in Traditionsunternehmen haben, die von der Lage während des dritten Reiches handeln. Wenn beispielsweise ein Teil des Wohlstands darauf beruht, dass es in jenen Jahren gelungen war, preisgünstig im Rahmen der sog. „Arisierung“ an jüdische Unternehmen zu kommen, dann belasten diese Geschichten vor allem dann besonders, wenn sie gerade nicht erzählt werden.

6 Funktionen von Geschichten in Familienunternehmen

6.1 Allgemeine Funktionen von Geschichten

Allgemein kann man sagen, dass Geschichten dazu dienen, die Welt stabil und „in Ordnung“ zu halten. Das Erzeugen von Ordnung ist für Menschen essentiell. Evolutionäre Programme sorgen praktisch vom ersten Lebenstag an dafür, dass die erfahrene Welt nach Regelmäßigkeiten abgesucht wird (Kriz, 1999, S. 133). Zu wissen, dass die Welt in ihrer Ordnung ist, scheint vielfach ein bedeutenderes Motiv für Menschen zu sein als das Streben nach Glück. Menschen fürchten nichts mehr als das Chaos und darum wählen sie eine Ordnung manchmal sogar dann noch, wenn sie quälend ist.

Durch *Rahmenbildung* einigen sich die Menschen in einer Kultur darüber, welche Bedeutung Ereignissen zugewiesen wird. Zugleich hat die Ordnungsfunktion eine wichtige Bedeutung für *Affektregulierung*: In dem Moment, wo wir etwas in die Form einer Geschichte fassen, ihr Sinn geben, beruhigen wir uns (Bruner, 1991, 1997). In diesem Zusammenhang können Geschichten eine wichtige „salutogenetische“ Funktion für die Identität einer Person bekommen, weil sie ein Kohärenzgefühl („Sense of Coherence“) vermitteln (Antonovsky, 1997), also das Bewusstsein, in einem verstehbaren, handhabbaren und sinnvoll organisierten größeren Zusammenhang zu stehen.

Schließlich kann eine Geschichte auch auf eine Weise Ordnung herstellen, dass sie der persönlichen Rechtfertigung dient. Es werden stets Geschichten erzählt, in denen der Erzähler selbst gut wegkommt oder in der seine Perspektive gerechtfertigt wird (Bruner, 1997). Geschichten bringen aus der Perspektive des Erzählers die Dinge „in Ordnung“. Dies verweist auf einen bedeutsamen Aspekt, dass nämlich jede erzählte Geschichte eine andere, nicht erzählte dominiert. Eine Geschichte erzeugt eine „Wahrheit“, eine oder mehrere andere mög-

liche „Wahrheiten“ sind damit nicht mehr zugänglich. Im Kontext von Psychotherapie geht es daher oft darum, die „nicht erzählte“ andere Geschichte herauszuarbeiten (s. o.), White spricht hier beispielsweise von der „Archäologie“ der nicht erzählten Geschichten (1992): Wie in Troja sich die verschiedenen Ebenen des Lebens der Stadt finden lassen, so zeigt auch jede neue Geschichte einen anderen Aspekt der Wirklichkeit – alle Aspekte können gleichermaßen Gültigkeit beanspruchen.

6.2 Spezifische Funktionen von Geschichten in Familienunternehmen

Oben wurden die Arten, wie Geschichten erzählt werden, grob in „zentripetale“ und „zentrifugale“ Modi unterteilt. Es lassen sich darüber hinaus noch spezifische Funktionen unterscheiden, die vor allem da bedeutsam sind, wo es darum geht, „Storytelling“ als Möglichkeit für Management und Beratung nutzbar zu machen (Loebbert, 2003; Thier, 2006).

Identifikation: Die Identität stiftende Funktion von Geschichten ist in Familienunternehmen besonders prägnant. Ein Wettbewerbsvorteil, der diesen Unternehmenstyp auszeichnet, liegt darin, dass sich über die Familienmitglieder hinaus auch die Mitarbeiter in eine „Familienerzählung“ eingebunden wissen. Vielfach kennen auch sie die Gründungsgeschichten, bezeichnen sich selbst als „Mitglieder“ der Familie und als „dazugehörig“. Das bedeutet, dass in Krisenzeiten diese Personen ein höheres Commitment und eine größere Opferbereitschaft zeigen als andere Belegschaften. Simon et al. sprechen hier von „emotionalen Zusatzausschüttungen“ (2005). Das Bewusstsein, dazuzugehören, kann eine besondere Form von Vertrauen erzeugen, da alle Mitarbeiter wissen, dass sie nicht „hängen gelassen“ werden, wenn es kritisch wird (Bertrand u. Schoar, 2006). Auch hierzu ein Beispiel:

„Eine Sache [...] ist mir in meiner Probezeit passiert, da habe ich einen sehr gravierenden Fehler gemacht ... Und weiß noch, dass ich die ganze Nacht Rotz und Wasser geheult habe [...] Und dann sagte sie [gemeint ist die Ehefrau des Chefs]: Da mach dir mal keine Sorgen. Wenn du ihn um 10 Mark betrügst, bist du für ihn gestorben. Aber wenn du einen Fehler machst, der 100.000 kostet, fällt er dir nicht gerade um den Hals, aber dann sagt er: ‚Gut, wir sind Menschen, Fehler machen ist menschlich!‘ Aber das ist auch eben eine Grundhaltung von ihm“ (Interview mit der Chefsekretärin eines großen Familienunternehmens).

In Mehrgenerationen-Familienunternehmen, dies sind Unternehmen, die seit mindestens vier Generationen existieren (Simon et al., 2005), kommt noch ein weiterer Aspekt hinzu. Die Geschichten sichern die Übermittlung von identitätsstiftenden Wissensbeständen über das gängige Dreigenerationenschema hinweg. Der zeitliche Normalfall der Weitergabe von Wissen in Familien(-unternehmen) umfasst die Generationenzahl, die überhaupt direkt miteinander

kommunizieren kann, das heißt im Normalfall Großeltern, Eltern und Enkel. Mit jedem Generationenwechsel geht damit ein Großteil des impliziten Wissens verloren – mit Ausnahme bestimmter Geschichten, die sich um das Unternehmen ranken. Sie sind hoch verdichtet, anekdotisch zugespitzt und von einem solch hohem Erinnerungswert, dass sie das Schema der drei direkt kommunikativ füreinander erreichbaren Generationen überdauern können.

„In short, what is necessary in sensemaking is a good story“ (Weick, 1995b, S. 61).

Bewältigung von Unsicherheit („Sensemaking“): Da Unternehmen ihre Selbstorganisation über Entscheidungskommunikationen vollziehen (Luhmann, 2000), liegt es nahe, die Geschichten, die in ihnen erzählt werden, unter dem Gesichtspunkt zu betrachten, wie sie geeignet sind, Entscheidungen abzusichern. Hierbei ist zunächst das Grundproblem des Entscheidens unter Bedingungen der Komplexität zu betrachten. Heinz von Foerster hat hier die Formel geprägt: „Only those questions that are in principle undecidable, we can decide.“ Jede Entscheidung wird getroffen, ohne dass gesichert werden kann, ob sie sich im konkreten Fall auch als richtig herausstellt. Bündig formuliert Luhmann: „Komplexität (...) heißt Selektionszwang, Selektionszwang heißt Kontingenz, und Kontingenz heißt Risiko“ (1984, S. 47).

Um diesem Risiko zu begegnen, bilden Organisationen Mechanismen der Unsicherheitsabsorption (March u. Simon, 1977) heraus, insbesondere sind hier *Entscheidungsprämissen* zu nennen. Sie legen künftige Entscheidungen nicht vollständig fest, bieten aber einen Orientierungsrahmen, innerhalb dessen Entscheidungskommunikationen ablaufen. Gerade für alltägliche, routinemäßig anfallende Entscheidungen gibt es hinreichende Möglichkeiten der Konditionierung und Programmierung. Daneben findet sich aber eine Fülle an Entscheidungen, die nicht festzulegen sind. Gerade bei diesen nimmt die Bedeutung von Geschichten zu: Der Unternehmer, dessen Vater sich weigerte, einen Mercedes zu kaufen, fuhr natürlich auch seinerseits einen Opel. Die Anekdote seines Vaters gab einen Rahmen für die eigene Entscheidung vor. Gerade die Geschichten, die Familienwerte illustrieren und weitergeben, vermitteln dem Unternehmen damit einen Satz von Entscheidungsprämissen: „So wurde es immer gemacht!“ (... und so könnte es auch weiter gemacht werden).

Anhand spezifischer Geschichten weiß man ungefähr, wie man zu verfahren hat, weiß, wie einem Problem zu begegnen ist, weiß, in welche Richtung die Lösungssuche erfolgen sollte. Mit Weick (1995b) könnte man dann auch vermuten, dass es vor allem Geschichten sind, die das „Sensemaking in organizations“ bestimmen. In den Geschichten werden Hinweise (sog. „Cues“) gegeben, wie man mit Kunden umzugehen hat, wie Märkte zu bedienen sind oder auch welche strategischen Positionierungen vorzunehmen sind. Die Unsicherheit (Kontin-

genz) der Entscheidung wird reduziert, vor allem auch dadurch, dass die Zweifel, die sicherlich auch zu der damaligen Zeit existierten, nicht mitkommuniziert werden.

Je nach Erzählweise und Ausrichtung bringen Geschichten damit eine Elastizität (oder auch Widerständigkeit) in die Organisation, die sie ohne diese „Parallelinstanz“ nicht hätte. Die Geschichte fungiert als Entscheidungsprämisse, die zukünftige Entscheidungen beeinflusst. Aber auch im Nachhinein zeigt sie ihre Wirkung, denn Geschichten dienen auch der Postrationalisierung von Entscheidungen. Weick spricht davon, dass Situationen entscheidungs*interpretiert*, nicht entscheidungs*geleitet* sind. Es kommt also auf die Geschichte an, die im Nachhinein zu einer Entscheidung erzählt wird und darauf ob sie akzeptabel ist: „Ein großer Teil der Sinnggebung im Selektionsprozess kann verstanden werden als das Schreiben von plausiblen Rechenschaftsberichten, Geschichten und Sequenzen für die Gestaltung. Mehrdeutigkeit wird beseitigt, wenn die Gestaltung mit einer Geschichte beliefert wird“ (Weick, 1995a, S. 278).

Von Generation zu Generation können sich die Geschichten zu Mythen entwickeln, sie verlieren an Realitätsbezug und gewinnen dafür an Universalität. Das Wesentliche dieser Mythen liegt dann eher in der Erinnerung an das Vertrautsein mit dem Unvertrauten (vgl. Luhmann, 1997, S. 648). Auch wenn die Eröffnung einer Schmiede um 1810 nichts, aber auch rein gar nichts mit der Frage zu tun hat, ob unter den heutigen Weltmarktbedingungen in Indien eine Tochtergesellschaft zu gründen ist, so kann der Mythos, dass auch die erste Gründung unter ungewissen politischen Rahmenbedingungen und vor dem Hintergrund unklarer ökonomischer Entwicklungen vollzogen wurde, seinen Teil dazu beitragen, das aktuelle Risiko zu tragen. Schließlich wissen alle: Auch der Start vor beinahe 200 Jahren war hochriskant und er hat sich als überaus lohnenswert herausgestellt. Mythen, so nochmals Luhmann, „ersetzen und erübrigen die Kommunikationsform der Selbstbeschreibung, indem sie *etwas anderes* erzählen, etwas Befremdliches, nie Erlebtes, das gleichsam die andere Seite der vertrauten Formen darstellt und sie in diesem Sinne komplettiert“ (Luhmann, 1997, S. 648).

Negativ können diese Mythen natürlich auch wirken. Der Umstand, dass beispielsweise schon der Ururgroßvater mit einem Joint Venture in Südamerika viel Geld verloren hat, entmutigt die Folgegeneration(en), ins Ausland zu gehen und kann zur Mythenbildung beitragen, man „solle von solchen Sachen eher die Finger lassen“. Hat sich dieser Mythos erst einmal etabliert, erhöht sich zunächst der Begründungsaufwand, „es doch noch einmal zu versuchen“, und erhöht sich für den Entscheider im Falle des Scheiterns vor allem das Risiko, bei der nächsten Gesellschafterversammlung persönlich zur Verantwortung gezogen zu werden. In solchen Fällen wäre es ratsam, weitere Geschichten oder Mythen ins Feld zu führen, die die Abkehr von der oder dem Vorigen stützen. Gerade im „Kampf“ einer Geschichte gegen eine andere Geschichte zeigt sich deren Bei-

trag zur Unsicherheitsabsorption – Rationalität hilft hier nicht weiter. Für die Unsicherheitsabsorption scheint „die Möglichkeit, eine erzählbare Geschichte zu gewinnen, wichtiger zu sein als eine zuverlässige Rekonstruktion von Wahrscheinlichkeiten“ (Luhmann, 2000, S. 213). Wer sich in Einklang mit den Mythen wähnt, oder auch wer eine Kontinuität zu den Geschichten der Vorgänger herstellen kann, kann sich absichern – sowohl psychisch als auch sozial.

Die entparadoxierende Funktion von Geschichten: Der zuletzt genannte Aspekt lässt sich noch weiter zuspitzen. Anfangs wurde erwähnt, in welch vielfältig paradoxen Geflechten sich Personen verfangen können, wenn sie gleichzeitig ihre Mitgliedschaft in der Familie und im Unternehmen verwirklichen. Eine Paradoxie lässt sich als Kontradiktion zwischen *wahr* beziehungsweise richtig und *falsch* beschreiben: Was in dem einen System „richtig“ ist (z. B. alle Familienmitglieder gleich zu behandeln), ist in dem anderen „falsch“ (denn im Unternehmen ist Ungleichheit die Maxime). Die für die Bewältigung dieser Paradoxien vielfach vorgeschlagene Priorisierung des Unternehmens vor der Familie bietet Möglichkeiten der Entparadoxierung: Die Belange des Unternehmens haben Vorrang (Simon et al., 2005). Es wird eine Regel eingeführt, die der Oszillation eine Richtung gibt. Aus einem Interview mit dem Inhaber eines großen Einzelhandelsunternehmens:

„Wenn manchmal meine Mitarbeiter gesagt haben: Wir sind eine große Familie, dann gehen bei mir sofort die Alarmglocken los! Das Erste, was ich gesagt habe, war immer: ‚Ihr werdet euch ganz gewaltig wundern. In meiner Familie Sorge ich für den Schwächsten. Da habe ich ’ne ganz andere Verantwortung. In diesem Unternehmen sind wir eine Hochleistungsgesellschaft. Und wenn einer hier schwach wird, muss der aus diesem Unternehmen raus, und zwar weil das Unternehmen in diesem Wettbewerb sonst nicht bestehen kann!‘ Das sind für meine Begriffe zwei völlig verschiedene Organisationsmodelle.“

So lässt sich die Paradoxie scheinbar recht einfach lösen. Gleichzeitig ist jedoch davor zu warnen, zu schnell zu einer „Lösung“ zu kommen. Wenn das so einfach wäre, wäre es keine Paradoxie (von Schlippe u. Groth, 2006). Vielmehr geht es auch darum, die Situation zu verstehen und sich „in der Paradoxie zu bewegen“, statt sie vorschnell aufzulösen. In diesem Zusammenhang ist die „paradoxieauflösende“ Wirkung von Geschichten in der Organisationstheorie mehrfach hervorgehoben worden: „Mehrdeutigkeit wird beseitigt, wenn die Gestaltung mit einer Geschichte beliefert wird, welche sie hervorgebracht haben könnte“ schreibt Weick (1995a, S. 278; vgl. hier auch Luhmann, 2000, S. 213f.). Wird die Paradoxieauflösung transportiert mit einer Geschichte, gelingt es, eine produktive Unschärfe einzuführen.

Während die Rationalität eine enge Kopplung zur Paradoxie unterhält und damit die Schärfe des Widerspruchs hervorhebt, stehen Geschichten eher in ei-

nem Verhältnis loser Kopplungen zu den Polen der Paradoxie. Sachlich (z. B. Routine/Innovation), zeitlich (z. B. Vergangenheit/Zukunft) und sozial (Nachfolgeauswahl) wird anhand einer Geschichte deutlich gemacht, welche Umgangsformen mit der Paradoxie sich bewährt haben. Am ehesten bietet dann die Geschichte sich an als ein möglicher Weg, die Paradoxie zu „durchwandern“ (von Schlippe, 2006)⁴ – ein Schritt aus der Oszillation zwischen den beiden Polen eines Konflikts.

7 Schluss

Es war Anliegen dieses Textes, deutlich zu machen, in welchem Maße Geschichten die Lebenswirklichkeiten von Menschen prägen und zwar nicht nur im privaten Bereich, sondern auch im Unternehmen. Die Frage, *welche* Geschichten dort *wie* erzählt werden, dürfte eine entscheidende Bedeutung für die Frage haben, wie stark sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren, wie sehr sie das Bewusstsein haben, in ihrem Engagement anerkannt zu sein und ob das Unternehmen auf einer Basis gemeinsamer Werte ruht. Geschichten spiegeln die Werte eines Unternehmens wider und sie tragen sie gleichzeitig weiter und beeinflussen sie somit. Gleiches gilt für die unternehmerische Haltung, die sich in den Geschichten spiegelt und zugleich von ihnen beeinflusst wird. Es lohnt sich also, sensibel für die Geschichten zu sein, die erzählt werden, und sich selbst bewusst zu werden, welchen Geschichten man welchen Einfluss auf sich selbst gibt. Geschichten führen im Unternehmen in gewisser Weise ein Eigenleben, man kann sie nicht gezielt steuern oder verändern. Aber wir sind auch nicht ohnmächtig unseren Geschichten gegenüber. Wir können lernen, ihnen zuzuhören und uns auf eine Weise in den Prozess des Geschichtenerzählens einzumischen, dass wir helfen können, Geschichten eine Wendung zu geben, die ihre positiven Funktionen stärkt. Bei den negativen Geschichten können wir darauf achten, auf welchen Missstand sie verweisen. Manchmal geht es dann darum, zu erkennen, dass sich in diesen Geschichten das Selbstwertgefühl eines getroffenen und gekränkten Menschen – oder einer Gruppe ausdrückt. Hier kann Wertschätzung manchmal Wunder wirken.

Mit der Frage, wie wir mit unseren Geschichten nicht nur unsere Erfahrungen wiedergeben, sondern auch unsere psychische und soziale Welt mitprägen – diese Frage hat Max Frisch in seinem ganzen Werk sehr intensiv beschäftigt. Mit einem Zitat von ihm soll daher dieser Text enden:

„In gewissem Grad sind wir wirklich das Wesen, das die anderen in uns hineinschauen, Freund wie Feinde. Und umgekehrt. Auch wir sind die Verfasser der anderen; wir sind auf

⁴ Mit Bezug auf die „5. Position“ im sogenannten „Tetralemma“ (Varga von Kibed u. Sparrer 2000).

eine heimliche und unentrinnbare Weise verantwortlich für das Gesicht, das sie uns zeigen [...] Wir halten uns für den Spiegel und ahnen nur selten, wie sehr der andere seinerseits eben Spiegel unseres erstarrten Menschenbildes ist, unser Erzeugnis, unser Opfer“ (1964, S. 33f.).

Literatur

- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese*. Tübingen: dgvt.
- Becker, A., Küpper, W.; Ortman, G. (1988): Revisionen der Rationalität. In W. Küpper, G. Ortman (Hrsg.), *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen* (S. 89–113). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Bertrand, M., Schoar, A. (2006). The role of family in family firms. *Journal of economic perspectives*, 20 (2), 73–96.
- Bruner, J. (1991). Selfmaking and worldmaking. Wie das Selbst und seine Welt autobiographisch hergestellt werden. *Journal für Psychologie*. 7 (1), 11–21.
- Bruner, J. (1997). *Sinn, Kultur und Ich-Identität*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Burlingham, B. (2005). *Small giants. Companies who choose to be great instead of big*. London u. New York: Penguin Portfolio.
- Czarniawska, B. (1998). *A narrative approach to organization studies*. London: Sage.
- Eco, U. (2001). *Baudolino*. München: dtv.
- Efran, J., Lukens, M., Lukens, R. (1992). *Sprache, Struktur und Wandel*. Dortmund: Modernes Lernen.
- Frantz, T. G. (1991). Family Stories as mechanisms of evolutionary guidance. *Systems research*, 9 (2), 77–87.
- Frisch, M. (1964). *Tagebuch 1946–1949*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Gabriel, Y. (2004). Narratives, stories and texts. In D. Grant, C. Hardy, C. Osrick, L. Putnam (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Discourse* (p. 61–77). London: Sage.
- Gergen, K. (2002). *Konstruierte Wirklichkeiten. Eine Hinführung zum sozialen Konstruktivismus*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Heider, F. (1926). Ding und Medium. *Symposium: philosophische Zeitschrift für Forschung und Aussprache*, 1 (2), 109–157.
- Kieser, A. (1998). Über die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden. *Organisieren als Kommunizieren. Industrielle Beziehungen*, 5, 45–75.
- Klett, D. (2005). *Zwischen Kompetenz und Herkunft*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Kotre, J. (1995). *Weißer Handschuhe. Wie das Gedächtnis Lebensgeschichten schreibt*. München: Hanser.
- Kriz, J. (1999). *Systemtheorie für Psychotherapeuten, Psychologen und Mediziner*. Wien: Facultas.
- Kriz, J. (2003). Selbstorganisationsprozesse in Organisationen. In K. Hamborg, H. Holling (Hrsg.), *Innovative Personal- und Organisationsentwicklung*. Göttingen: Hogrefe.
- Lakoff, G., Johnson, M. (1998). *Leben in Metaphern. Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Loebbert, M. (2003). *Storymanagement. Der narrative Ansatz für Management und Beratung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft* (2 Bände). Frankfurt: Suhrkamp.

- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- March, J. G., Simon, H. (1977). *Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen*. Wiesbaden: Gabler.
- Mühlebach, C. (2004). *Familiness als Wettbewerbsvorteil*. Bern: Haupt.
- Rüsen, T. (2006). *Interim Management in Familienunternehmen – Besonderheiten und Erfolgsfaktoren bei Einsätzen familienfremder Manager auf Zeit*. In H. Gross, R. Bohner (Hrsg.), *Interim Management. Den Unternehmenswandel erfolgreich gestalten*. München: Franz Vahlen (im Druck).
- Schlippe, A. von (2006). *Bewusst mit Widersprüchen umgehen – Paradoxienmanagement in Familienunternehmen*. Vortrag auf der 2. Augsburger Konferenz: Die bewusste Organisation. Universität Augsburg, 21.–22.9.2006.
- Schlippe, A. von, Groth, T. (2006). *Familienunternehmen und Beratung: Paradoxien und Dilemmata*. K. Deissler (Hrsg.), *Familienunternehmen beraten* (S. 109–125). Bielefeld: Transcript-Verlag.
- Schneewind, K. A. (2004). *Sechs Thesen zum Verhältnis von Sozialisationstheorie und Persönlichkeitsentwicklung oder (frei nach Heinrich von Kleist) ‚Über die allmähliche Verfertigung der Persönlichkeit beim Leben‘*. In D. Geulen, H. Veith (Hrsg.), *Sozialisationstheorie interdisziplinär. Aktuelle Perspektiven* (S. 117–130). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Schweitzer, J., Schlippe, A. von (2006). *Lehrbuch der systemischen Therapie II. Das störungsspezifische Wissen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Simon, F. B. (1988). *Die Klingel, oder: Wie Paradoxien mit der Zeit verschwinden*. *Familiendynamik*, 13 (1), S. 53–56.
- Simon, F. B. (1999). *Organisationen und Familien als soziale Systeme unterschiedlichen Typs*. In: D. Baecker, M. Hutter (Hrsg.), *Systemtheorie für Wirtschaft und Unternehmen* (S. 181–200). Wiesbaden: vs-Verlag.
- Simon, F. B. (2001). *Tödliche Konflikte. Zur Selbstorganisation privater und öffentlicher Kriege*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Simon, F. B., Wimmer, R., Groth, T. (2005). *Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Haniel, Merck u.a.* Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Stierlin, H. (2005). *Gerechtigkeit in nahen Beziehungen*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Thier, K. (2006). *Storytelling. Eine narrative Managementmethode*. Berlin: Springer.
- Varga von Kibed, M., Sparrer, I. (2000). *Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Weick, K. E. (1995a). *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Weick, K. E. (1995b). *Sensemaking in Organizations*. London: Sage.
- Weick, K. E. (2004). *A bias for Conversation: Acting discursively in Organizations*. In D. Grant, C. Hardy, C. Oswick, L. Putnam (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Discourse* (p. 405–412). London: Sage.
- White, M. (1992). *Therapie als Dekonstruktion*. In J. Schweitzer, A. Retzer, H.-R. Fischer (Hrsg.), *Systemische Praxis und Postmoderne* (S. 39–63). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Wimmer, R., Groth, T., Simon, F. B. (2004). *Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen*. Universität Witten/Herdecke, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften: Witterner Diskussionspapiere, Sonderheft 2.

Korrespondenzadresse: Univ.-Prof. Dr. phil. Arist von Schlippe, Private Universität Witten/Herdecke, Lehrstuhl Führung und Dynamik von Familienunternehmen, Alfred Herrhausenstr. 50, 58448 Witten; E-Mail: schlippe@uni-wh.de