

Körpersprache und nonverbale Kommunikation in Familienunternehmen

Dipl. rer. soc. Ulrich Sollmann, Beratung und Coaching, Bochum

„Man sollte dem anderen die Wahrheit wie einen Mantel hinhalten, dass er hineinschlüpfen kann und sie ihm nicht wie einen nassen Lappen um die Ohren schlagen“
(Max Frisch)

Jeder hat eine Vorstellung, was unter Körpersprache und nonverbaler Kommunikation zu verstehen ist. Jeder lebt dies in seinem persönlichen und beruflichen Alltag. Jeder geht damit auf seine Art um, ob bewusst oder unbewusst. Ob erfolgreich oder weniger erfolgreich. Auf jeden Fall bestimmt dies das eigene Leben, nicht selten auch die Geschicke des eigenen Familienunternehmens.

I. Einleitung

Im Folgenden möchte ich drei wesentliche Aspekte des Geschehens rausgreifen:

- Was ist Körpersprache/nonverbale Kommunikation?
- Wie kann sich das Zusammenspiel von Körpersprache, Persönlichkeit und Verhaltensmustern gestalten? (Beispiel: Angela Merkel)
- Wie kann sich dies in einem Familienunternehmen auswirken? (Beispiel: Nachfolgeregelung)

II. Ausdruck und Eindruck als nonverbale Kommunikation

Wenn von nonverbalem Ausdruck und nonverbaler Kommunikation gesprochen wird, ist oft der körpersprachliche Ausdruck und dessen Wirkung gemeint. Körpersprache umfasst zum einen den gestischen, mimischen Anteil, die Bewegung, die Körperhaltung, zum anderen den stimmlichen, vokalen Ausdruck. Es gibt inzwischen in der Wissenschaft einen Konsens darüber, dass Körper-

sprache immer auch gesellschaftlich und kulturell begründet verstanden werden muss.

Dies wird, wenn man sich die Populärliteratur, vor allem aber die *Praxis der Anwendung von Körpersprache* anschaut, vernachlässigt bis ignoriert oder gar geleugnet. Man folgt dem Prinzip der einfachen Anwendbarkeit mit dem Ziel, dass jeder nach der Lektüre des jeweiligen Buches „jeden Körper lesen könne“ oder dass das im Körpersprache-Training Gelernte gleich eins zu eins umsetzbar sei. Oft genug wird die körpersprachliche Perspektive dabei auf eine fotografische, wenn nicht gar pragmatisch-plakative Ebene reduziert. So heißt es bspw. in so manchem Buch, dass derjenige, der die Arme vor der Brust verschränkt, sich ablehnend verhalte. Vertritt man diesen eher einseitigen Standpunkt, ist implizit klar, was man infolgedessen von seinem Gegenüber zu halten hat.

Die Arme vor der Brust zu verschränken kann aber auch Folgendes bedeuten:

- Es ist einem kalt geworden und man wärmt sich durch die verschränkten Arme.

INHALT

- I. Einleitung
- II. Ausdruck und Eindruck als nonverbale Kommunikation
- III. Energie und Persönlichkeit
- IV. Atmung und Muskelgeschehen
 1. Angela Merkel als Beispiel
- V. Menschen als emotionales Kapital in Familienunternehmen
- VI. Ein Fall von schwieriger Nachfolgeregelung im Familienunternehmen
- VI. Fazit

Keywords

Bioenergetische Analyse; Bewegungsanalytische Modelle; Familienunternehmen; Nonverbale Kommunikation; Publikumsgesellschaft

- Man variiert seine Körperhaltung, nachdem man länger in einer anderen Position gestanden hat.
- Man demonstriert Größe und Macht.
- Man imitiert jemanden u.a.

Die Literatur zur Körpersprache spiegelt grundsätzlich zwei voneinander deutlich unterschiedene Positionen. Die eine versteht Körpersprache weitestgehend als Ausdrucksmerkmal.

In der Kommunikation müsste man dann „nur“ noch diesen Ausdruck „richtig“ deuten und entsprechend darauf reagieren. Aus der anderen Literaturperspektive gesehen wird Körpersprache eher als das Bild begriffen, das man sich selbst vom anderen macht, wenn dieser sich auf seine individuelle Art und Weise darstellt, sich bewegt, mimisch und gestisch reagiert. Im ersten Fall wandelt Körpersprache sich zu einem Persönlichkeitsmerkmal, zu einer (festen) Eigenschaft der Person, um die es geht. Im zweiten Fall wecken das persönliche Erleben, die Fantasie, die Erinnerung, aber auch die persönliche Einschätzung des Betrachters Erklärungen für das, was man beim Gegenüber sieht. Im ersten Fall wird Körpersprache zu einem Eigenschaftsphänomen des Betrachteten, im zweiten Fall zu einem Interpretationsphänomen des Betrachters.

- Körpersprache ist also immer Ausdruck und Eindruck!
- Körpersprache ist immer Kommunikation.
- Und im Umkehrschluss ist Kommunikation immer auch körpersprachlicher Ausdruck/Begegnung/Handeln.

Familien (-unternehmen) sind unvernünftig, zu Recht.

Familienunternehmen sind in besonderer Form durch das Zusammenspiel von Familiensystem und Unternehmen als System gekennzeichnet. Insoweit bilden sie eine lernende Organisation, in der alle Mitglieder in unsicheren Prozessen aufeinander bezogen sind und gemeinsam lernen (müssen). Mehr denn je sind die Aktivitäten in Familienunternehmen auf das Wirken in komplexen, sich rasant entwickelnden und verändernden Märkten ausgerichtet. Diese Komplexität ist zudem heute mehr noch als zuvor durch Irrationalität geprägt. Irrationalität meint hier, dass das, was geschieht und als wahrgenommen kommuniziert wird, der „menschli-

chen Vernunft widerspricht oder sich ihr entzieht“. Man könnte Irrationalität daher auch als menschliche Unvernünftigkeit bezeichnen. (Wikipedia)

Familien und Familienunternehmen selbst wirken auf Außenstehende oft auch in diesem Sinne unvernünftig. Insoweit beherrschen sie die Sprache und Logik des Unvernünftigen. Leider können sie diese Fähigkeit nicht so gut an andere kommunizieren. Und andere haben im Kontakt mit der jeweiligen Familie, dem Familienunternehmen so ihre Schwierigkeiten, die spezifische Unvernünftigkeit zu durchschauen. Andere meint z.B. externe Geschäftsführer als Nachfolger oder Berater.

Wenn man den Menschen in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt, und in Familienunternehmen macht dies ausdrücklich Sinn, hat man es immer mit dem Menschen bei der Arbeit, dem Menschen mit seinem Glaubenssystem, seiner Lernweise, seinen verborgenen Ressourcen, seinen Visionen und deren Umsetzung zu tun, aber natürlich auch mit seinen typischen Verhaltens- und Wirkungsmustern. Wer kennt nicht in seiner eigenen Familie die Art, wie jeder „gestrickt“ ist, was ihm auf den Leib geschrieben ist. Und die jeweils individuellen Marotten oder Talente der Verwandten. Mit all dem hat man natürlich auch in Familienunternehmen zu tun. Nicht selten beeinflussen solche „Marotten“ die Geschäftsführung eines Familienunternehmens.

Dies hat natürlich auch damit zu tun, was zwischen den Zeilen steht, gemeint und nicht ausgesprochen und doch verstanden wird. Familien haben da ihre eigenen Codes, die einer eigenen Sprache gleich, für Außenstehende oft nicht so schnell zu enträtseln sind. Für Außenstehende sieht das dann so aus, als würde man sich in einer Geheimsprache unterhalten und verstehen. Als Nicht-Familienmitglied fühlt man sich dann nicht selten wie ein Fremder.

Macht es nicht nicht Sinn, sich vor Augen zu führen, dass und wie Kör-

persprache sowie nonverbale Kommunikation im Allgemeinen Einfluss auf die Entwicklung in Familie und Unternehmung haben können? Macht es nicht dann auch gerade Sinn, wenn man Externe z.B. bei der Nachfolgeregelung mit ins Boot holen will? Und auch umgekehrt, sollte der Externe als möglicher Nachfolger nicht auch genügend Einblick darin bekommen, was die jeweilige Familie bzw. das jeweilige Familienunternehmen nonverbal zusammenhält oder antreibt? Um nicht in die berühmten Fettnäpfchen zu treten. Letzteres würde ihn nicht gerade als möglichen Nachfolger empfehlen. Und Familien könnten sich in ihrem (oftmals irrigen) Glauben bestätigt sehen, „mit Externen ginge es sowieso nicht“.

Körpersprache ist wie eine Muttersprache, wie eine Familiensprache.

Körpersprache und nonverbale Kommunikation klingen wie eine Muttersprache, die verlernt wurde; wie ein Dialekt, den in unserem Fall hier „nur“ die Familienmitglieder sprechen und verstehen (Molcho). Und doch spiegelt sie sich geheimnisvoll in jedem Atemzug, in jedem wechselseitigen Blick, bei jedem Schritt und in jedem Gespräch in diesem System. Körpersprache ist also universell, kulturell-gesellschaftlich und familiär bedingt.

Familienunternehmen als Zusammenspiel von Familie als System und Unternehmung als System sind daher auch durch die jeweiligen Familienpersonen als System(e) gekennzeichnet, was die Situation natürlich nicht gerade einfacher macht.

Körpersprache ist charakterisiert und geprägt durch „fotografische“ Elemente, die Wirkungsqualität nach außen, das dialogische Potenzial, die Erwidern des Gegenüber und natürlich auch durch die Umgebung, den Kontext, die jeweiligen Rahmenbedingungen.

Grundsätzlich verhält man sich nonverbal intuitiv und spontan, so wie man gestrickt ist, so wie man es im Leben gelernt hat und so wie der andere es vielleicht herauslockt, weil

dieser um die besonderen Triggerpunkte bei einem selbst weiß.

Man kann natürlich seinen körper-sprachlichen Ausdruck bewusst „steuern“, der jeweiligen Situation und den jeweiligen Bedarfen, Interessen der beteiligten Personen anpassen. Und doch zeigt man sich unter Belastung, in der Krise und anderen besonderen Situationen eher so, wie „es einem auf den Leib geschrieben ist“. Man kann nicht aus seiner Haut, wer kennt das nicht. Man kann sich dann nicht mehr „einfach so“ verstellen. Andere, vor allem in Familien und Familienunternehmen, sehen das sofort.

Jeder physiologische Ausdruck des Körpers hat eine Bedeutung. Wenn dieser Ausdruck aber fixiert und zur Lebenseinstellung geworden ist, erzählt er die Geschichte vergangener Erfahrungen, Konflikte, Begegnungen mit Menschen und Überlebensstrategien. Gerade unter besagten besonderen Situationen greift man unbewusst auf die lebensgeschichtlich frühen Erfahrungen und routinierten Handlungsmuster zurück. Sie dienen dann als bestmögliche Muster im Sinne eines Überlebensmechanismus. Haben gerade Verhaltensmuster einem doch am besten geholfen zu „überleben“.

Die Begegnung mit oben erwähnter Komplexität und Irrationalität kann eine solch besondere Belastungssituation darstellen. Sei diese Irrationalität durch äußere Faktoren bedingt oder gewissermaßen durch die handelnden Personen im Familienunternehmen selbst produziert. Dies zu managen, vitalisiert und mobilisiert, ohne dass dies oftmals bewusst wahrgenommen wird, besagte personentypische Verhaltens- und Wirkungsmuster. Auf die greift man dann zurück, auch wenn es wider besseres Wissen oder gar Beratung von außen geschieht.

Ich möchte an dieser Stelle nichts zu dem möglichen Ausgang dieser Art von Management sagen. Vielmehr möchte ich den Sinn und das Verständnis dafür schärfen helfen, dass Körper sprachliche Verhaltens- und

Wirkungsmuster gerade in Familienunternehmen eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen.

III. Energie und Persönlichkeit

Keine Worte sind so klar wie die Sprache des Körperausdrucks, wenn man erst einmal gelernt hat, sie zu verstehen. Alexander Lowen, der Begründer der Bioenergetischen Analyse, stellt die traditionelle Sichtweise auf den Kopf: Nicht der Geist kontrolliert den Körper, sondern der Körper managt mentale Haltung, Gefühlsleben und die persönlichen Verhaltensmuster. Psychoanalyse und Affektforschung unterstreichen inzwischen, dass die Emotionen uns innerlich antreiben und gleichzeitig die Struktur des Gehirns, unseres Wahrnehmungsapparats prägen (Ciompi). Sie ermöglichen einen Zugang zum sinnhaften Verstehen der jeweils persönlichen, spezifischen Denk-, Fühl- und Handlungsmuster. Es geht also nichts ohne die Emotionen, ohne emotionalen Ausdruck, nichts geht somit ohne körpersprachlichen und nonverbalen Ausdruck.

Der Körperausdruck zeigt, wie jemand in der Welt steht, auf seine Lebensumstände reagiert und seine Persönlichkeit ausgeformt hat. Dort, wo chronische unbewältigte Angst statt Aufgeschlossenheit (i.S.v. Aufgeschlossenheit dem Leben gegenüber) das Leben des Menschen bestimmt hat, findet man muskuläre Verhärtungen, eine eingeschränkte Atmung und sonstige „Blockierungen“ des Organismus. Dieser „Muskelpanzer“ (Reich) ist Ausdruck der Vergangenheit(-serfahrung) und Regulativ für die Zukunft zugleich!

Wenn angstbesetzte Situationen im Lauf der Lebenserfahrung nicht (auf-)gelöst, bewältigt werden und das Erleben derselben verdrängt wird, bleibt in der Regel die körperliche Verhärtung bestehen. Der Mensch vermeidet in Zukunft unbewusst solche Situationen sowie die Wiederholung derartiger Beziehungssituationen.

Dies ist zunächst sinnvoll, um erneuten seelischen Schmerzen vorzubeugen. Die Person dämmt sich aber auch selbst ein und verringert somit die Möglichkeit, sich der Vielfalt des Lebens zu öffnen, Lebensfreude zu empfinden, neue Erfahrungen zu machen und sich (weiter-) zu entwickeln.

Eng sind hiermit spezifische Illusionen verbunden. „Ich kann, wenn ich will,“ denkt z.B. jemand, der wie ein Macher meint, alles sei doch nur Willenskraft. Diese Person rettet sich über die möglicherweise als „bedrohlich“ erlebte Wirklichkeit, die er nicht ändern kann, hinweg. So flüchtet er sich in diese Illusionen, um nicht in noch tiefere unbewusste Verzweiflung zu geraten. Man ist in seiner Verzweiflung dann bereit, auf Lebendigkeit und Veränderung zu verzichten. Man hofft, die Illusion werde die Verzweiflung und z.B. das Gefühl von Ohnmacht beenden oder zumindest nicht spürbar machen. Auch diese Illusionen sind im Körperausdruck zu erkennen.

Sowohl im Körperausdruck als auch in der Persönlichkeitsstruktur werden somit zentrale lebensgeschichtliche Konflikte gewissermaßen „konserviert“. Vielfach gibt es daher im Alltag weder ein Zurück noch ein Vorwärtskommen. Körperlich wird dabei viel Energie gebunden, wodurch das Angstpotenzial noch erhöht wird. Und der Kreislauf schließt sich.

IV. Atmung und Muskelgeschehen

Hier ein exemplarischer Erklärungsansatz. Die Bioenergetische Analyse ist ein Weg, die Persönlichkeit vom Körper und seinen energetischen Prozessen her zu verstehen. Diese Prozesse, d.h. die Energieproduktion durch Atmung, Stoffwechsel und ihre Entladung durch Bewegung und Sexualität sind grundlegende Vorgänge des Lebens. Wie viel Energie man hat und wie man sie gebraucht, bestimmt die Art, wie man auf Lebenssituationen antwortet. Je mehr Energie man in

Bewegung und Ausdruck umsetzen kann, desto besser kann man mit den verschiedenen Situationen umgehen. Die Atmung und das Muskelgeschehen sind dabei auf eine komplizierte Art und Weise mit den verschiedensten Gefühlen verknüpft. Wenn das Gefühl sich ändert, ändert sich die Atmung und umgekehrt. Da die Atmung zu einem großen Teil auch eine Muskeltätigkeit ist, drückt sich die Änderung der Atmung auch in einer geänderten Muskeltätigkeit aus.

Demnach gelten zwei zentrale Prinzipien:

- Jede Einschränkung der Bewegungsfähigkeit sowie der Motilität ist zugleich Ergebnis als auch Ursache emotionaler Schwierigkeiten. Jede Erweiterung der Bewegungsfähigkeit führt zu mehr Vitalität und zum Gefühl der Erleichterung.
- Jede Einschränkung der natürlichen Atmung ist dabei sowohl Ergebnis als auch Ursache von Angst. Die Schwierigkeit, nämlich unter emotionalem Stress tief und befreiend zu atmen, ist die physiologische Basis für die zukünftige Erfahrung von Angst in solchen Belastungs- und Stresssituationen. Man fühlt sich z.B. einfach eng in der Brust und atmet daher weniger. Dies unterstützt dann wieder das Gefühl der Enge. Die Befreiung oder Lockerung der Atmung wiederum lässt die Angst verschwinden. Denken Sie nur an den tiefen Seufzer der Erleichterung.

Die Einheit und Koordinierung der Persönlichkeitsanteile gelingt also nur über die *gleichzeitige* Verbesserung der physiologischen und psychologischen Funktionen. Atmung und Beweglichkeit müssen von der Einschränkung durch die chronische Spannung und Blockierung gelockert und befreit werden. Gelingt dies, erweitert und vertieft sich der Kontakt zur Wirklichkeit sowie der Selbst-Ausdruck auf beiden Ebenen.

Die Bioenergetische Analyse (Lowen) sowie bewegungsanalytische Modelle (Rick, Trautmann-Voigt) bieten Denkmodelle an, um die Persönlichkeit vom Körper, den Bewegungsabläufen und den energetischen Prozessen her zu verstehen. Dies bietet einen umfassenden Einblick in die möglicherweise auftauchenden Verhaltens- und Wirkungsmuster, die gerade in besonders schwierigen Situationen, wie es bei Komplexität und Irrationalität aber auch der Nachfolgeregelung der Fall ist, zum Ausdruck kommen.

Ich möchte 5 typische (Reaktions-) Verhaltensmuster hinsichtlich der sichtbaren und spürbaren nonverbalen Wirkung skizzieren.

Reaktionsverhaltensmuster

- Der Analytiker: Zurückhaltend, distanziert bis arrogant, (zu) nüchtern, körperlich eher unlebendig-ungelenk, wenig Mimik und Gestik, flache Atmung, nicht gut im Augenkontakt, „Kopf-/Zahlenmensch“.
- Der Kommunikative: Einladende Freundlichkeit, offen und zugewandt, viel Mimik, sitzt lieber oder stützt sich ab, als dass er frei steht, Energie eher im Kopf/Gesicht und weniger im Rest des Körpers.
- Der Macher: (Aggressiv-) dominant, nicht zu übersehen, voller Kraft und Energie, initiativ und durchsetzungsstark, wirkt unabhängig, krisenkompetent, mächtige Armgestik und aufrechte Körperhaltung, kraftvoller Gang.
- Der Verlässliche: Ruhig bis bedächtig-schwer, „körperlich“ kompakt und voller Energie, aber innerlich eher festgehalten, freundlich-zurückhaltend, situativ energisch bis explosiv und Meinungsstark.
- Der Zielstrebige: Verbindlich und gut strukturiert, präsent ohne sich unbedingt in den Mittelpunkt zu drängen, innerlich leicht getrieben, zielorientiert (Sollmann 1997)

1. Angela Merkel als Beispiel

Lassen Sie mich die Körpersprache von Angela Merkel, sprich ihre typische Handhaltung, als anschauliches Beispiel nehmen. Seit der Bundestagswahl 2009 ist Merkels ständig „reproduzierte“, da automatisierte Geste bekannt. Die Fingerkuppen ihrer beiden Hände berühren sich in der Form einer nach unten zeigenden Pyramide. Merkel setzt diese Geste als eigenständige und redegleitende Geste ein. Inzwischen wird sie schon als „Merkelsches Dreieck“ oder die Merkelsche Raute bezeichnet und lädt zu vielfachen Deutungen, Spekulationen und Zuschreibungen ein.

Einerseits „braucht“ Merkel diese Geste in der Öffentlichkeit. Betritt Merkel beispielsweise ein Podium oder bemerkt, dass Kameras auf sie gerichtet sind, formen ihre Hände spontan das Symbol der nach unten zeigenden Pyramide. Diese Geste kann daher als Zeichen einer wiederholten Strukturierung des Körperausdrucks in der Öffentlichkeit verstanden werden. Sie kann auch als Reaktion auf Stress, der in einer solchen Situation verborgen liegt, gesehen werden. Inzwischen weiß man nämlich, dass Angela Merkel den Auftritt in der Öffentlichkeit nicht gerade liebt, auch wenn er zu ihrem politischen Alltag gehört.

Das, was für andere Menschen gilt, gilt also auch für die Kanzlerin: Greift man doch unter Stress auf biografisch alte „Überlebensmuster“ zurück. Diese ikonografische Handhaltung ist inzwischen zu einem Wiedererkennungsmerkmal Merkels geworden.

Merkel ist dauerhaft einer sehr stressigen Belastung ausgesetzt ist. Dabei scheint es unerheblich zu sein, ob sie dies bewusst wahrnimmt oder nicht. Alleine die automatisierte Wiederholung der Geste, verstanden auf dem biografischen Hintergrund, dient als Beleg hierfür. Selbstaussagen von Angela Merkel in den recht intimen Interviews, die sie mit Herlinde Koelbl in den 90er Jahren geführt hat, lange bevor sie Kanzlerin wurde, geben Einblick in den biografischen Hintergrund

des Körpererlebens, der Körpererfahrung und des Körperausdrucks unter Stress von Angela Merkel. Insoweit belegen Merkels Selbstaussagen die oben gemachten Ausführungen.

So sagte sie u.a. selbst, dass sie als kleines Kind „zu lange“ (Koelbl) im Laufstall bleiben musste. Sie konnte sich körperlich also nicht so ausdrücken, entfalten und entwickeln, wie kleine Kinder es spontan tun. Dies führte u.a. dazu, dass sie ca. zwei Jahre später erst an der Hand ihres Vaters lernen musste, eine schiefe Ebene koordiniert herauf- und herunterzugehen. Auch wenn sie als Erwachsene, so wie die meisten Menschen, koordiniert gehen und sich bewegen kann, kann sie eine (subtile) nonverbale Ausstrahlung von Hilflosigkeit nicht verbergen. Sie selbst sagt über sich daher, dass sie ein „Bewegungsidiot“ (Koelbl) sei. Schlussfolgernd könnte man annehmen, dass sie auch bei professioneller Unterstützung diesen gestischen Ausdruck vor allem unter Stress nicht vermeiden und verbergen kann. Warum auch, könnte man fragen, sollte sie dies tun, wird sie doch vielleicht gerade durch diese emotionale Botschaft von nicht wenigen Menschen geschätzt und gewählt. Man muss sich nur ihre hohen Beliebtheitswerte der vergangenen Jahre anschauen. (vgl. auch Wirkung des Kindchemas)

Kompensatorisch hat sie biografisch gesehen eine hohe Kommunikationskompetenz (als Verhaltensmuster) entwickelt, die sie inzwischen vielfach unter Beweis gestellt hat, selbst wenn ihr ein diesbezügliches Verhalten bisweilen als Führungsschwäche ausgelegt wird. Merkels Führungsverhaltensmuster ist wahrscheinlich die Kommunikation und nicht das „Basta-Muster“ ihres Vorgängers Schröder.

V. Menschen als emotionales Kapital in Familienunternehmen

Im Unterschied zu Publikumsgesellschaften entwickeln sich Familienun-

ternehmen im Zusammenspiel von äußeren Bedingungen im jeweiligen Familienraum, den gegebenen und/oder genutzten Möglichkeiten, sich in die ein oder andere Richtung zu entwickeln, der (inneren) emotionalen Arbeit/Aneignung und den hiermit verbundenen jeweiligen Entscheidungen.

Die Eigentümerschaft bei Familienunternehmen resultiert aus den Gesellschafteranteilen, aus Verträgen (offizielle Verträge, Vertragsbeziehungen u.a.), sowie aus emotionaler, psychologischer Eigentümerschaft.

Das emotionale Eigentum in einem Familienunternehmen findet seinen Ursprung in der konkreten Familie, so wie sie gelebt wird, der Tradition der Familie, dem hiermit verknüpften Familienunternehmen und den sich hieraus entwickelnden (Rollen-)Beziehungen. Man kann bei Familienunternehmen von emotionalem Eigentum insoweit sprechen, als es das (Familien-)Leben definiert und prägt. Es kommt in der Kernüberzeugung zum Ausdruck – „es ist meins“ – und bildet ein für jedes Familienunternehmen typisches Identitätsgefühl aus. Aus der Verbindung von Rolle und Funktion im Unternehmen sowie dem jeweils typischen Identitätsgefühl resultieren Bedeutungsgefühle wie Verantwortung, Beziehungsgestaltung u.a. In der Intensität der Bedeutung bilden sie einen wesentlichen Unterschied zu einer Publikumsgesellschaft.

Hieraus ergeben sich Rollenverpflichtungen, aber auch Selbstverpflichtungen, die sich sowohl auf das Unternehmen als auch auf die Familie und somit auf das Zusammenspiel von Unternehmen und Familie beziehen. Die hiermit verknüpften Übereinkünfte sind normativ, affektiv, kalkulierend, aber auch imperativ, im Sinne der Tradition von Familie und vom Unternehmen.

Im Unterschied zu Publikumsgesellschaften kann man so wohl zu Recht von drei wesentlichen Säulen, Assets sprechen, die da sind:

- Das finanzielle Kapital im Sinne von rechnerischen Unternehmenswerten.
- Das soziale Kapital; Kultur, Beziehungsgestaltung, Werte, Verhalten usw., die typisch für das jeweilige Unternehmen sind.
- Das menschliche Kapital: Nämlich Mitglied in der Familie zu sein, mit all ihrer Tradition, Wertentwicklung, sowie den hierauf aufbauenden Auswirkungen auf den Alltag im Familienunternehmen selbst.

Familienunternehmen sind emotional intelligent, wenn sie ihre Belange wahrnehmen, gebrauchen, verstehen, steuern und managen. Im Unterschied zu Publikumsgesellschaften ist in der Regel in Familienunternehmen ein deutliches Bewusstsein vorhanden, das vor allem herkömmliches Management, Steuerung, Strategieentwicklung sowie Prozessgestaltung nicht ohne die Berücksichtigung der Menschen geht. Insoweit kann in Familienunternehmen eher ein Bewusstsein dafür angenommen werden, dass, weil die Dinge von den Menschen gemacht, gesteuert und entwickelt werden, man es auch kontinuierlich mit Spannungsfeldern zu tun hat. Eine wesentliche Verhaltenskompetenz besteht daher in der Ambiguitätstoleranz, nämlich der Fähigkeit, Spannungen in der Schwebe halten zu können. Seien es Spannungen zwischen Menschen, seien es Spannungen zwischen Familienmitgliedern und anderen Mitarbeitern im Unternehmen, aber auch Spannungen innerhalb der Familie selbst, sowie zwischen Familienmitglied und jemand, der gleichzeitig eine bestimmte Rolle und Funktion im Familienunternehmen inne hat.

Insoweit ist diese Ambiguitätstoleranz eine besondere Kompetenz, als man sich in Familienunternehmen beim Planen, Handeln, Entscheiden und Verändern der Notwendigkeit von „ability to give in“ bewusst ist.

Jeder kennt vielleicht aus seiner eigenen Familie sowie dem eigenen Familienunternehmen oder aus der Beschäftigung mit Familienunternehmen, dass die Praxis der sog. Ambiguitätstoleranz sich nicht ganz so einfach darstellt, wie man es sich dies wünscht. Das Leben, der Alltag in einem Familienunternehmen wird also u.a. durch folgende Merkmale geprägt:

- Zeitgleiche Rollenvielfalt, die sich aus der Zugehörigkeit zur Familie, sowie der spezifischen Einbindung ins Unternehmen ergibt
- Ein differenziertes, oftmals langjähriges, in der Regel nicht immer durchschaubares Beziehungsgeflecht zwischen den jeweiligen Personen, aber auch den verschiedenen Rollenträgern.
- Die Mitgliedschaft, Teilhabe, Teilnahme und Mit-Gestaltung in einem Familienunternehmen berührt daher ganz verschiedene, gleichzeitig relevante Gefühle, die sich aus den unterschiedlichen Zugehörigkeiten, Verantwortlichkeiten, Rollen und Funktionen ergeben.
- Besonders Familienvertreter, die auch im Unternehmen tätig sind, sehen und erleben sich mit der Notwendigkeit konfrontiert, zwischen der eigenen (Innen-) Sicht und der jeweiligen Außen-sicht bezogen auf die Familie, sowie bezogen auf das Unternehmen zu beherrschen.
- Ethel Bundien spricht in diesem Zusammenhang von „emotional messiness“ und charakterisiert hierdurch Familienunternehmen als doch eher emotional geprägte, emotional sich ausdrückende und in Beziehung gehende Wesen.

Dies alles geschieht für Außenstehende oftmals wie automatisch, wie von geheimnisvoller Hand gesteuert. Das „Geheimrezept“ ist das emo-

tionale, nonverbal zum Ausdruck gebrachte Zusammenspiel der oben genannten Aspekte. Dies zu beherrschen ist für Familienmitglieder wichtig, weil sie sich hierdurch zugehörig fühlen können. Für Fremde, Außenstehende ist es wichtig hierum zu wissen, wenn man mit der jeweiligen Familie/Familienunternehmen zu tun hat.

Denn auch hier gilt, dass gerade unter Stress, in einer Krise gerade die familientypischen nonverbalen Verhaltensmuster besonders deutlich in Erscheinung treten. Daher können sie auch besser wahrgenommen werden.

VI. Ein Fall von schwieriger Nachfolgeregelung im Familienunternehmen

Ein mittelständisches Familienunternehmen, das in dritter Generation geführt wird, plant die Nachfolgeregelung. Beide Eltern, als Geschäftsführer tätig, sind bemüht, Sohn und Tochter auf die Nachfolge vorzubereiten. Die Eltern haben mit diesem Vorhaben (zu) lange gewartet. Hierdurch entsteht ein kontinuierlicher Druck, recht schnell zu einer Lösung kommen zu müssen.

Die Tochter kommt von einer klassischen Beratungsfirma und übernimmt den kaufmännischen Bereich als Bereichsleiterin. Ihr Bruder steigt ca. 1,5 Jahre später ebenfalls in einer Bereichsleitungsfunktion ein, verlässt aber einige Tage später spontan, im heftigen Streit mit der Schwester und ohne großen Kommentar das Unternehmen und bricht den Kontakt zur Herkunftsfamilie ab.

Die Eltern beabsichtigten, beide Kinder mit dem Unternehmen vertraut zu machen, um dann die Geschäftsführung an sie zu übergeben. Ausgelöst durch die Entscheidung des Sohnes entsteht ein extremer Druck insoweit, als der Vater in der Geschäftsführung bleiben will, um wie er sagt, ein Desaster zu vermeiden. Die Mutter sieht die extreme Belastung, die auf den Eltern liegt, eine Belastung, die durch die Geschäftsführung selbst,

aber vor allem auch durch die Familiendynamik geprägt ist. Zusammen mit mir als Berater versuchen Eltern und Tochter die Nachfolgeregelung auf dem Hintergrund der emotionalen Eskalation doch noch gestalten zu können.

Die Beratungssituation war u.a. im besonderen Maße durch die nonverbale Kommunikation und die hierin zum Ausdruck kommenden jeweiligen Verhaltensmuster gekennzeichnet und bedurfte einer spezifischen Berücksichtigung. Es geht mir in dem Beispiel nicht darum, den Beratungsprozess nachzuzeichnen, sondern nur darum, die besondere Bedeutung von emotionalem Ausdruck, körper-sprachlichen Verhalten und vor allem auch nonverbal ausgedrückten Verhaltensmustern hervorzuheben. Die Stresssituation, in der sich die Familie befindet, lässt oftmals die Nerven zwischen den Eltern einerseits sowie Eltern und Tochter andererseits blankliegen. Der Vater, 70-jährig, hat die Geschicke des Unternehmens über viele Jahrzehnte erfolgreich gelenkt. Die besondere Belastung, die durch die Schwierigkeiten bei der Nachfolgeregelung entstehen, erhöhen sehr deutlich seine als Überlastung erlebte Situation. Dies führt dazu, dass er im Bewusstsein „das Boot vorm Sinken bewahren zu wollen“, die Zügel nicht mehr aus der Hand geben möchte und schon fast zwanghaft an der Geschäftsführung festhält. Die Tochter ist in ihrem Fachgebiet, aber auch in ihrem Auftretensverhalten sehr forsch, geradlinig, emotional innerlich stets angetrieben, ohne sich, vor allem unter Stress, zurücknehmen zu können, durchzuatmen, um die Situation zu reflektieren. Es scheint, als würde sie „nach perfekten Entscheidungen und Lösungen“ suchen, ohne aber ein Gespür dafür zu haben, wann ein solcher Moment eingetreten ist. Unterschwellige Ängste leugnet sie vor sich selber, aber auch im Gespräch mit den Eltern und in der Beratungssituation. Insoweit ist ihre Selbstwahrnehmung, vor allem unter Stress, stark beeinträchtigt. Sie hält

sich, auch wenn sie einen guten Job macht, in der Beziehung zu den Eltern an Kleinigkeiten auf, dekliniert diese in einer Weise durch, dass es oftmals zur emotionalen Eskalation kommt. Sie betreibt übermäßig Sport, will sich hierdurch fit halten, auch wenn sie sich aufgrund ihres geringen Körpergewichts überfordert. Sie merkt dies nicht, hält also nicht inne, auch wenn sie erschöpft ist oder krank zu werden droht.

Die Tochter ist unter Stress in ihrer emotionalen Selbstwahrnehmung, sowie der emotionalen Beziehungswahrnehmung insoweit beeinträchtigt, als sie beharrlich an ihren einmal gefassten Gedanken, Einschätzungen und Orientierungen festhält. Auftretende Spannungen, wodurch auch immer bedingt, beantwortet sie fast schon mit einer regelrecht panikartigen Selbstbehauptung. Der Teufelskreis schließt sich insoweit, als der Vater sich in der Regel noch mehr abgrenzt.

Ein typisches, in der Regel nicht zu umgehendes, nonverbales Verhaltensmuster, bestand in der fast schon eruptiven emotionalen Eskalation, verbunden mit nicht mehr zu kontrollierendem körperlichen Ausdrucksverhalten (die Tochter steht einfach auf, rennt im Raum herum, knallt die Tür zu und/oder verlässt wortlos mit lautem Geschrei das Haus).

Sobald die Tochter das Haus verlassen hat, bricht der Vater emotional zusammen und erlebt Traurigkeit, Ohnmacht, Ratlosigkeit. Um sich dann aber wieder schnell in einer fast hilflosen Verzweiflung in die Rolle des „rettenden“ Vaters zu begeben. („Es muss doch weitergehen“, „mit meiner Tochter wird es nie was werden“, „aber ich halte das auch nicht mehr lange aus“.)

Die Mutter versteht beide, versucht verbindend und integrierend zu wirken und doch scheint es, als das sie eine subtile Resignation und Verzweiflung spürt, mit dieser heftigen Ausdrucksdynamik nicht mehr klarkommen zu können.

Im Laufe des Beratungsprozesses gewinnen die Eltern die Überzeugung, dass die Übergabe der Geschäftsführung an die Tochter „zu früh“ sei. Im Übrigen könne sie alleine das Unternehmen nicht führen. Die hierdurch bedingte notwendige Suche nach einem externen Geschäftsführer erweist sich aber aufgrund des nonverbalen Kommunikationsgeschehens als extrem schwierig. Entscheidend ist die Frage, ob und wie der Geschäftsführer in spe mit dem besonderen, intensiv-emotionalen Ausdrucksverhalten der Tochter sowie der nonverbalen Dynamik in der Familie klar kommt.

VI. Fazit

Körpersprache ist immer, in allen Kulturen auch Teil des menschlichen Ausdrucks. Körpersprache als Ausdruck von Verhalten ist immer verknüpft mit verbaler Kommunikation und dem menschlichen Verhalten. Das Zusammenspiel von Körpersprache, nonverbaler Wirkung, Persönlichkeit und Verhaltensmustern wird biographisch erlebt, entwickelt und geprägt. Besonders in spannungsvollen Situationen kommt dies im Leben zum Ausdruck.

Man ist also so, wie man ist und man kann sich nicht ändern. Man kann Dinge aber immer anders machen.

In den (non-)verbalen Handlungsmustern spiegeln sich Stärken und Schwächen, Ressourcen und Talente. Manche sind verborgen. Es gilt sie zu heben. Dies gelingt umso besser, je genauer man sich dies vor Augen führt.

Die Nachfolgeregelung in einem Familienunternehmen erfordert in besonderem Maße einen solch genauen, vielschichtigen, personenbezogenen Blick auf die jeweils relevanten Personen, seien es Mitglieder aus der Familie oder aber externe Bewerber.

Emotional-impulsiver und emotional-energetischer Ausdruck wirken auch durch ihre Intensität. Sei es die Lautstärke der Stimme, die Heftigkeit der Bewegung, die sichtbare oder spür-

bare Anspannung eines Menschen oder die Leichtigkeit des Humors.

Körpersprachliche Information, nonverbale Wirkungsmuster und Intensität des Ausdrucks prägen im Zusammenspiel das jeweilige Spannungsgeschehen, oftmals auch emotionale Eskalationen.

Diese Intensität, wie es das Beispiel der Nachfolgeregelung exemplarisch zeigt, erfordert dabei eine besondere Beachtung und Behandlung. Sowohl von Seiten der Familie als auch des externen Bewerbers.

Blick und Feedback durch einen Außenstehenden besitzen daher bei der Nachfolgeregelung eine besondere Bedeutung.

Literaturliste

- Ciampi, L. Affektlogik. Über die Struktur der Psyche und ihre Entwicklung. Stuttgart 1998
- Ekman, P. Gefühle lesen. München 2007
- Frey, S. Die Macht des Bildes. Der Einfluss der nonverbalen Kommunikation auf Kultur und Politik. Bern 1999
- Koelbl, H. Spuren der Macht – Die Verwandlung des Menschen durch das Amt. München 1999
- Lowen, A.: Bioenergetik. Reinbek 1988
- Molche, S. Körpersprache. München 1983
- Reich, W.: Charakteranalyse. Frankfurt 1970
- Rick, C. : Tanztherapie – Eine Einführung in die Grundlagen. Stuttgart 1989
- Sollmann, U Einführung in Körpersprache und nonverbale Kommunikation, Heidelberg 2013
- Sollmann, U.: Management by Körper, Körpersprache, Bioenergetik, Stressbewältigung. Zürich 1997
- Sollmann, U.: Anleitung zur Verunsicherung in „Visionsmanagement, Erfolg als vorausgedachtes Ergebnis. Hrsg.: Sollmann/Heinze. Zürich 1993
- Trautmann-Voigt, S. u. B. Voigt Grammatik der Körpersprache. Stuttgart 2009
- <http://de.wikipedia.org/wiki/Irrational> 19.12.2013