



„The Blob“: Wie Kultur Struktur zum Frühstück verspeist

Von Matthew Wesley

Ein altbekanntes Sprichwort, das Peter Drucker zur Organisationsentwicklung zugeschrieben wird, besagt: „Kultur verspeist Strategie zum Frühstück.“ Das Sprichwort zielt auf die Wahrheit ab, dass die Unternehmensführung zwar strategische Ziele vorantreiben mag, diese Bestrebungen jedoch schnell und unwiderruflich durch umfassende Defizite bei Kompetenz, Engagement oder Abstimmung untergraben werden, die innerhalb und zwischen der Mehrheit derjenigen bestehen, die angeblich geführt werden. Tatsächlich bestätigen Studien dies – über 80 % der von oben verordneten Unternehmensinitiativen verfehlen ihre Ziele.¹

In meiner Arbeit mit Familiendynamiken modifiziere ich diese alte Weisheit leicht und sage: „Kultur verspeist *Struktur* zum Frühstück.“ Aus Erfahrung scheint dies eine der wenigen universellen „Wahrheiten“ zu sein, die sich bei der Arbeit mit Familien zeigen, die Generationswechsel durchlaufen. Ganz gleich, wie sorgfältig die Planung auch sein mag: Wenn die Familienkultur die Struktur nicht unterstützt, wird die Struktur einfach nicht funktionieren.

Die strukturalistische Annahme

Meiner Erfahrung nach sind die überwiegende Mehrheit der Fachleute im Grunde genommen Strukturalisten. Ich war viele Jahre lang selbst Strukturalist und habe meine gesamte berufliche Laufbahn in einer Welt der Strukturalisten verbracht. Der Glaube der Strukturalisten beruht auf der Möglichkeit, rationale Strukturen zu schaffen, die robust genug sind, um das, was sie sich vorgenommen haben, effektiv zu erreichen. Manche Strukturalisten sind von Natur aus Optimisten, manche sind Zyniker und manche sind desillusioniert, aber sie alle haben sich einer These verschrieben, wonach ihre berufliche Arbeit im Wesentlichen in der Konzeption, dem Aufbau und der Umsetzung von Konstrukten besteht, die darauf ausgelegt sind, menschliche Ergebnisse zu lenken.

Meine letztendliche Abkehr von meinen strukturalistischen Wurzeln war ein langsamer, hart erkämpfter Kampf, in dem ich zu einer anderen – ja sogar revolutionären – Perspektive erwachte. Es dauerte Jahre, aber sobald ich die strukturalistische Annahme durchschaut hatte, konnte ich sie einfach nicht mehr übersehen.

Strukturalisten sind mit Plänen, Strategien, Lösungen, Best Practices und Taktiken gewappnet. Sie denken Eventualitäten durch und versuchen, Ergebnisse zu steuern, indem sie Bedingungen antizipieren und Ansätze zu deren Bewältigung entwickeln. Rechtsanwälte richten Treuhandfonds ein. Vermögensverwalter erstellen Finanzpläne. Steuerberater entwickeln Steuerstrategien. Unternehmensberater erarbeiten Geschäftspläne. Governance-Berater helfen Familien bei der Ausarbeitung von Satzungen. Familienräte werden eingerichtet. Leitbilder werden entworfen. Werte werden geklärt

¹ Kotter, John: „Leading Change“ (2012)

und in Werteerklärungen festgeschrieben. Es finden Bildungsworkshops für die „nächste Generation“ statt, um sie „vorbereiten“. All dies geschieht in der Hoffnung, dass diese Eingriffe auf der Ebene der Schaffung einer Struktur oder eines Konstrukts die Zukunft des Lebens des Kunden und den Werdegang seiner Familie prägen werden. Ganze Branchen basieren auf der Vorstellung, dass die richtige Struktur, geschickt angewendet, zum richtigen Ergebnis führt. Familien geben kleine Vermögen aus, um diese vielfältigen Strukturen aufzubauen. Jede Strategie, jede Lösung und jedes Produkt, das Familien zur Lösung eines grundlegend menschlichen Problems angeboten wird, entspringt dieser Denkweise.²

Erschwerend kommt hinzu, dass Familienoberhäupter von denselben Strukturalisten mit Botschaften bombardiert werden, wonach ihre drängendsten Probleme gelöst würden, wenn sie nur eine neue Struktur oder eine neue, verbesserte Strategie einführen würden. Die Finanzmedien verstärken diese vorherrschende Sichtweise mit Berichten darüber, wie Menschen Probleme durch strukturelle Lösungen beheben können. Sie sind voll von Tipps und To-do-Listen. Sie legen dar, warum eine bestimmte Struktur zeitgemäß ist oder warum eine bevorstehende Veränderung eine glänzende neue Lösung erfordert. Ein kurzer Überblick über Beiträge in LinkedIn-Gruppen für Dienstleistungsfachleute zeigt eine überwältigende Befürwortung strukturalistischer Lösungen. Das ist es, was sich verkauft, und in diesem Land der strukturellen Lösungen lässt sich viel Geld verdienen.

Und dabei scheint ein grundlegender Punkt völlig übersehen zu werden.

Zur großen Frustration der Strukturisten verschlingt die Familienkultur all diese teuren Strukturen nur allzu oft zum Frühstück – und spuckt dann die Knochen wieder aus.

Die sorgfältig ausgearbeiteten Pläne funktionieren einfach nicht, weil die Familie sie entweder nicht umsetzen kann oder nicht zulässt. In der realen Welt scheitern Treuhandkonstruktionen und es kommt zu Rechtsstreitigkeiten. Begünstigte werden finanziell abhängig. Das Verhalten der Familie macht Finanzpläne zunichte. Steuerstrategien bleiben mangels politischem Willen auf der Strecke. Familienfehen zerstören ansonsten gesunde Unternehmen. Und die strukturelle Arbeit von Spezialisten für Familienführung wird durch Familiendynamiken ausgehöhlt, die sozusagen abseits stehen, grinsen und dann all diese gute Arbeit zunichte machen.

Diese Annahme reicht weit über die Fachwelt hinaus, die Familien betreut. Dies ist die Grundlage fast aller Initiativen zum organisatorischen Wandel in Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen (von denen 80 % hinter den Erwartungen zurückbleiben). Sie ist das Fundament der meisten staatlichen Sozialpolitiken (von denen 80 % oder mehr scheitern) und spiegelt sich in der Ausfallquote der meisten persönlichen Selbsthilfeprogramme wider (von denen mindestens 80 % abgebrochen werden). Es ist auch die Annahme hinter den meisten Plänen zur Weitergabe von Familienvermögen (mit einer Misserfolgsquote von über 80 % beim Erreichen einer langfristigen Kapitalerhaltung). Die Misserfolgsquoten struktureller Lösungen sind über alle Bereiche hinweg bemerkenswert einheitlich, und oft werden Erfolge unabhängig von den strategischen Strukturen erzielt.

Warum liegen diese Misserfolgsraten in diesem vielfältigen Spektrum menschlicher Bestrebungen durchweg bei 80 % oder darüber? Weil *Kultur Struktur* zum Frühstück, Mittag- und Abendessen verspeist.

Wenn Fachleute Familien betreuen, sind viel Geld und Zeit, die für diese „Lösungen“ aufgewendet werden, umsonst. Schlimmer noch: Die Familien bleiben verwirrt, desillusioniert und zynisch zurück. Wenn ich mir die Lage anschau, funktionieren strukturelle Lösungen einfach nicht, um die nicht-technischen Probleme komplexer Systeme zu lösen – geschweige denn komplexer Familien. Um es mit den Worten von Jay Hughes zu sagen: Familien werden viele sehr kostspielige Formulare verkauft, die sie nicht zum Funktionieren bringen können.

² Es ist wichtig zu beachten, dass strukturelle Lösungen zur Lösung technischer Probleme notwendig sind und dass sie für diesen Zweck außerordentlich gut geeignet sind. Strukturelle Lösungen können Erbschaftssteuern senken, Anlagerisiken mindern, Risiken absichern und eine Vielzahl anderer technischer Probleme angehen. Der Schwerpunkt dieses Beitrags liegt auf den menschlichen, nicht-technischen Problemen, die oft im Zuge der Lösung technischer Probleme auftreten.

Es ist die allgemeine Annahme von Strukturalisten überall, dass, wenn man in ein komplexes System eingreift, um die Art und Weise zu verändern, wie das System organisiert ist, diese organisatorische Veränderung das Verhalten des Systems beeinflussen wird, um bessere Ergebnisse zu erzielen. Stellt man diese Annahme auch nur oberflächlich in Frage, beginnt sich das Ganze aufzulösen.

Aus der Perspektive eines Kulturalisten verbringen Strukturalisten, die die Macht der Kultur nicht verstehen, ihr Berufsleben damit, die Decksmöbel neu anzuordnen. Manchmal befinden sich die Schiffe zufällig auf einem guten Kurs, und alles ist in Ordnung. In diesen Fällen ist es wunderbar, gut organisierte, gepflegte Decksmöbel zu haben, und diese geordnete Arbeit macht die Seereise viel angenehmer. Doch für Familien, die unwissentlich Kurs auf drohende Eisberge nehmen, sind die Decksmöbel das geringste ihrer Probleme.

Der strukturalistische Impuls

In der Hoffnung, die Familienkultur anzugehen, geben einige wohlhabende Familien beträchtliche Summen für hochpreisige Berater aus, um Familienführungsstrukturen zu schaffen. Dies sind jene Berater, die häufig Familienchartas und -verfassungen, Leitbilder, Wertedokumente und Familienrichtlinien erstellen. All dies entspringt dem Kernimpuls der Strukturalisten, einem scheinbar organischen Chaos eine künstliche Ordnung aufzuzwingen.

Dies kann heilsam sein, wenn eine solide Familienkultur vorhanden ist, die von einem rational konzipierten und geordneten Lösungsansatz profitieren kann, doch allzu oft funktionieren diese nicht. Die menschliche Natur greift ein. Forscher der Wharton Global Alliance stellten fest, dass das Vorhandensein von Familienführungsstrukturen praktisch keinen Einfluss auf das Auftreten von Familienkonflikten hatte.³ In ihrem Bericht heißt es:

„Diese Ergebnisse waren überraschend, da die Schaffung von Familienführungsinstitutionen als positive Familienpraxis angesehen wird, die den Familienzusammenhalt fördern und Familienkonflikte verringern soll. Unsere Umfrageergebnisse deuten darauf hin, dass das Vorhandensein von Familienführungsinstitutionen an sich für die Familie nicht unbedingt vorteilhaft ist, was die Verringerung von Konflikten angeht.“

Der Artikel spekuliert weiter, dass bessere Prozesse und effektivere Strukturen die Lösung seien. Das ist jedoch keine Schlussfolgerung, die auch nur im Entferntesten durch die Studie selbst gestützt wird. Tatsächlich ignoriert diese Studie in eklatanter Weise die Macht der Kultur, was sich daran zeigt, dass die Forscher überrascht sind, dass Struktur (und Prozesse) allein nicht ausreichen, um Konflikte zu bewältigen. Die Bedeutung der Unternehmenskultur sollte als offensichtliche Schlussfolgerung aus den Daten ins Auge springen, doch die Forscher sind nicht nur blind für diese Schlussfolgerung, sie setzen sogar noch verstärkt auf die Lösung, von der ihre eigene Forschung sagt, dass sie nicht funktioniert! Sie sind blind für die Realität der Kultur – als könnten sie sie nicht sehen oder nicht einmal wahrnehmen. Diese Bestätigung der strukturalistischen Voreingenommenheit der Forscher – und die Annahme, dass das Versagen von Strukturen auf Mängel in den auferlegten Strukturen zurückzuführen ist – spiegelt eine grundlegende Wahrnehmungslücke bei vielen wider, die sich mit Fragen des generationenübergreifenden Erfolgs befassen.

In ähnlicher Weise wurde den Teilnehmern eines Workshops für Anwälte im Bereich Nachlassplanung in einer Übung ein Familienkonflikt beschrieben, und sie wurden gebeten, einen Nachlassplan zu entwerfen. Sie erarbeiteten strukturelle Lösungen, von denen sie glaubten, dass sie das Problem beheben würden. Anschließend wurde ihnen ein Video über die Interaktion innerhalb der Familie gezeigt, das den Konflikt veranschaulichte, und sie wurden aufgefordert, ihre Lösung zu überdenken. Nachdem sie den Konflikt nachgestellt gesehen hatten, reagierten sie darauf mit dem Entwurf deutlich restriktiverer und drakonischerer Bestimmungen, um den Konflikt, den sie beobachtet hatten, unter Kontrolle zu bringen. Ihr Impuls war nicht, potenzielle kulturelle Lösungen aufzudecken und zu dokumentieren. Anstatt zu versuchen, menschliche Lösungen zu fördern, setzten sie noch stärker auf strukturelle Lösungen. Als praktizierende Strukturalisten setzten sie voll und ganz auf ein Lösungskonzept, das eindeutig nicht geeignet war, der Familienkultur gerecht zu werden.

³ Siehe Wharton Global Family Alliance, „2012 Family Governance Report: Sources and Outcomes of Family Conflict“.

Sie gingen von dem aus, was sie für wahr hielten – nämlich dass sie die menschliche Natur mithilfe einer Struktur kontrollieren oder zumindest in Schach halten könnten.

Der kulturelle Blob

Wenn es also stimmt, dass Kultur Struktur zum Frühstück verspeist – wie lautet dann die Antwort? Wie verändert man die Kultur in finanziell erfolgreichen Familien? Hier ist es hilfreich, sich mit dem Wesen von Familienkulturen auseinanderzusetzen.

Familien sind oft „geschlossene“ soziale Systeme. In diesem Sinne sind Familien „stammesartig“. Da sie stammesartig sind, funktionieren Familien oft nach festgefahrenen Mustern. Sie wiederholen mythische Geschichten, jedes Stammesmitglied hat festgelegte Rollen, und der Stamm agiert oft auf der Grundlage dieser Rollen auf eingespielte, fast schon vorformulierte Weise. Familien spielen ihre Komödien und Dramen im Laufe der Zeit immer wieder neu durch – oft mit einem ähnlichen Gefühl wie bei früheren Geschichten, ähnlich wie bei formelhaften Fernsehdrehbüchern, bei denen jede Folge dem gleichen vorgefertigten Handlungsbogen folgt. Diese Wiederholung findet im Rahmen generationsübergreifender Interaktionen statt und wiederholt sich sogar von Generation zu Generation. Die Stammesstrukturen werden unweigerlich durch zentrale „Verwandtschafts“-Ereignisse gestört: Eheschließungen, Scheidungen, Geburten, Todesfälle, Krankheit, das Erwachsenwerden, prägende Ereignisse und das Alter, um nur einige zu nennen. In widerstandsfähigen Stammeskulturen werden diese Ereignisse kulturell assimiliert, während in brüchigen Kulturen manche Entwicklungen die Einheit des Stammes zerbrechen können. Der Stamm passt sich entweder an oder zerfällt.

Über dieses kollektive Bindeglied aus Geschichten, Rollen und Skripten hinaus sind Verwandtschaftsbeziehungen zudem geprägt von Persönlichkeitstypen, Sichtweisen, unterschiedlichen Interessen, Geschichte, persönlicher Psychologie, Traumata, divergierenden Erinnerungen, Erziehungsstilen, Lernmodalitäten, familiärem Erbe, Träumen, Schattenseiten, Ängsten und einer Vielzahl weiterer individueller, „stammesbezogener“ und archetypischer Merkmale. Stammeskulturen sind undurchsichtig und verworren.

Meistens ist für die Familie nur sehr wenig von dieser komplexen Dynamik wirklich sichtbar. Sie „wissen“ intuitiv, dass all dies existiert, aber sie können es nicht in Worte fassen oder sich darüber erheben, um es aus der Vogelperspektive zu betrachten. Sie sind wie der sprichwörtliche Fisch im Wasser, der in starken Strömungen schwimmt – all das ist einfach ihre Umgebung. Familienmitglieder, die „mittendrin“ stecken, sind meist zu sehr damit beschäftigt, um darüber hinauszuwachsen. So spüren sie das Ziehen dieser Dynamiken wie urzeitliche und manchmal scheinbar unwiderstehliche Kräfte. Obwohl sie sich der Kraft, die in diesen Mustern am Werk ist, sehr wohl bewusst sind, hat die Familie als Ganzes keine Möglichkeit, diese Muster für das gesamte System sichtbar zu machen. Selbst wenn bestimmte Personen Kernaspekte der Dynamik recht klar erkennen können, ist das Ausmaß des Ganzen zu allgegenwärtig und komplex, um es als Ganzes anzugehen.

All dies macht es für Familien extrem schwer, sich ohne Hilfe von außen zu verändern. Wenn jeder Teil des Systems ist, ist jeder Versuch, das System zu verändern, unweigerlich eine symptomatische Manifestation dieses Systems und wird von anderen Familienmitgliedern auch als solche verstanden und rationalisiert. Reformbemühungen werden fatalerweise von denselben systemischen Themen infiziert, die sie angeblich zu verändern versuchen. Das bedeutet, dass – ähnlich wie in dem Science-Fiction-Film „The Blob“ aus dem Jahr 1958 – fast alle Bemühungen um Veränderung von einer „Blob“-ähnlichen kulturellen Dynamik des Familienclans vereinnahmt werden.

Ein Beispiel: In einer Familie gab es einen Patriarchen, der eingreifen und seine Familie durch einen Prozess der gemeinsamen Entscheidungsfindung führen wollte. Seine früheren Versuche wurden (ganz zutreffend) als eine Reihe von Versuchen angesehen, Ergebnisse zu kontrollieren – oder zumindest abzusichern –, und die Einladung zur „Zusammenarbeit“ war ein kaum verhüllter Versuch, das zu erreichen, was er wollte: dass sich alle „einfach vertragen“, um seinen Traum vom Fortbestand seines Unternehmens, vom Zusammenhalt seiner Familie und von seinem zukünftigen Vermächtnis zu unterstützen. Sein Eingreifen, so gut gemeint und altruistisch es theoretisch auch gewesen sein mag, wurde als Ausdruck einer ungesunden Dynamik wahrgenommen und von der Familienkultur rasch sabotiert und umgedeutet. Dies hinterließ bei ihm ein Gefühl der Verletztheit, Verwirrung und völligen Ratlosigkeit angesichts dieses Fehlschlags. Er konnte nicht erkennen, dass seine Bemühungen lediglich eine weitere Episode in einer Reihe ähnlicher Episoden ineffektiver Elternschaft waren, die sich über Jahre hinweg erstreckten.

Seltsamerweise war die Ablehnung nicht einmal persönlich gemeint – es war einfach seine Familienkultur, die systematisch das tat, was sie schon immer getan hatte, während er erneut seine Rolle innerhalb des Clans ausfüllte.

Diese unsichtbaren Kreisläufe sind der Grund, warum externe Moderation für Familien so wichtig ist. Familienmitglieder, die versuchen, ihre eigenen Familien zu moderieren, werden meist erleben, dass diese Versuche von der Familiendynamik vereinnahmt werden – vor allem deshalb, weil diese Moderationsversuche selbst symptomatisch für die Dynamik des Familiensystems sind. Aus diesem Grund haben Familien in der dritten oder vierten Generation meist herausgefunden, wie sie Berater einsetzen können, und tun dies regelmäßig. Diese Familien erkennen, dass der „Blob“ des Stammesdenkens in ihrer Familie ihre Versuche, das System zu verändern, verschlingen wird und dass es wichtig ist, „das Außen nach innen zu holen“, um die Kultur auf produktive Weise aufzubrechen.

Kultur im Wandel

Wie verändern also erfahrene Kulturvermittler eine Familienkultur? Zunächst schenken sie den Geschichten, die sie hören (und sie hören viele Geschichten), große Aufmerksamkeit. Sie betrachten die Rollen und Verhaltensmuster, die in der Familie wirken. Sie loten die Interaktionsregeln aus. Sie achten auf die Muster der familiären Interaktion, die sich auf der „Familienbühne“ abspielen. Sie betrachten die wirksamen Verwandtschaftssysteme. Sie verstehen, wie sich die Familie in der Vergangenheit auf natürliche Weise angepasst hat. Sie achten darauf, wie Macht und Liebe in der Familie wirken. Sie suchen nach Angstmustern. Sie schenken Allianzen und Spaltungen große Aufmerksamkeit. Sie sind sich auch ihrer eigenen Rolle bewusst, wie sie sich in das System einfügen und welche Kräfte versuchen, sie als Akteure bestehender Muster einzubinden. Kurz gesagt: Sie werden zu teilnehmenden Beobachtern im Familiensystem. Auf diese Weise gelangen sie zu einem tiefen Verständnis dafür, wie eine bestimmte Familie ihre eigene Version des „Spiels“ namens „Familie“ spielt.

Was sie nicht tun, ist, sich in individuellen Unterschieden oder Perspektiven zu verlieren. Sie blicken kontinuierlich über das Eigenwillige hinaus auf die größeren Muster und Kreisläufe. Ist jemand das schwarze Schaf, sehen sie dies als Ausdruck eines Familienmusters. Ist jemand „übermäßig emotional“, untersuchen sie, wie diese Person in diese Rolle gedrängt wird und welchem Zweck diese Rolle innerhalb der größeren Familiendynamik dient. Sie achten darauf, inwiefern sich Menschen in der Familie anders verhalten als außerhalb der Familie. Zusammenfassend betrachten sie fast alles, was geschieht, als Teil der Art und Weise, wie sich das System angepasst hat, um einen Status quo der Vorhersehbarkeit aufrechtzuerhalten, und wie jeder diesem übergeordneten Zweck im Familiensystem dient. Wenn diese Arbeit gut gemacht wird, kann dieser Bewertungsprozess dazu genutzt werden, Formen kultureller Intervention anzuregen. Der Moderator kann Fragen so stellen, dass das System beginnt, sich selbst sichtbar zu machen.

Was Kulturwissenschaftler ebenfalls nicht tun, ist der Versuch, „Veränderung“ im Familiensystem herbeizuführen: Sie behandeln Herausforderungen in der Regel nicht direkt als Probleme, für die es Lösungen gibt. Auch wenn die Familie drängende Probleme haben mag, wird das Streben nach Lösungen für diese Probleme vom „Blob“ verschlungen. Bemühungen um systemische Veränderungen werden unweigerlich scheitern, und rationale Ansätze stoßen auf heftigen Widerstand, da die Familie alles daran setzt, den Status quo aufrechtzuerhalten. Gibt es ein Problem bei der Unternehmensnachfolge? Die Ausarbeitung einer Richtlinie wird wahrscheinlich nicht funktionieren. Gibt es eine Diskrepanz? Ein Wertebekenntnis wird das nicht lösen. In der Familienarbeit verlaufen die Entwicklungswege im Familiensystem meist schräg.⁴

Dies wird zum Einstiegspunkt für das facilitative Design. Zwar steckt in dieser Arbeit ein gewisses Maß an Wissenschaft, doch der gestalterische Teil ist weitaus mehr Kunst als Wissenschaft. Dieser Prozess zielt darauf ab, kulturelle Erfahrungen zu generieren, die die Kultur der Familie positiv aufbrechen. Die Arbeit, Familienmitgliedern zu helfen, sich selbst zu sehen und

⁴ Kay, John, „Obliquity“ (2012)

einander als Erwachsene in Beziehungen zwischen Erwachsenen zu sehen, ist für diesen Prozess von entscheidender Bedeutung. Ebenso entscheidend ist es, Familien dabei zu helfen, neue Geschichten über die Zukunft zu erzählen und alte Geschichten neu zu formulieren. Es kann wichtig sein, Menschen dabei zu unterstützen, neue Handlungsformen auszuprobieren und sich offen für Experimente zu zeigen. Das Schaffen expliziter Vereinbarungen ist oft nützlich (und dies ist strukturelle Arbeit), nicht weil die Vereinbarungen funktionieren werden – das tun sie in der Regel nicht –, sondern weil bei einer expliziten Erwartung des Scheiterns wertvolle Erkenntnisse und Informationen zutage treten, wenn eine Familie sich den performativen Widersprüchen stellt, die zum Scheitern der Vereinbarungen geführt haben. Dies ist eine Phase, in der Polaritäten sichtbar werden: Macht und Liebe, Autonomie und Zugehörigkeit, Aktivität und Passivität und so weiter.⁵ Kurz gesagt, dies wird zu einer Phase intensiven Lernens. Es ist zugleich eine heikle Phase der Arbeit.

Was von diesen Interventionen verlangt wird, ist, dass die Familie Erfahrungen macht, die ihr Selbstbild widerlegen. Es handelt sich um einen Prozess positiver Disruption. Eine Familie, die beispielsweise davon ausgeht, dass ihre Mitglieder einander nicht vergeben, macht eine Erfahrung der Vergebung, die sie anschließend so erklären muss, dass sich die festgefahrene Erzählung verändert. Oder eine Familie, die behauptet, sie sei uneinig, einigt sich tatsächlich auf etwas – sei es noch so unbedeutend –, was ihr vorherrschendes Selbstverständnis widerlegt. Das Ziel des Moderators ist es, solche Erfahrungen kognitiver Dissonanz zu schaffen, für die es keine einfachen Erklärungen gibt und die die innerhalb der Familie bestehenden Muster und Narrative aufbrechen. In einer Familie widersprach ein Vergebungsritual der Erzählung von der Unfähigkeit zu vergeben. In einer anderen großen Familie beendete die Aufforderung an die Teilnehmer, sich physisch zu einem Punkt auf einem mit Klebeband auf dem Boden markierten Kontinuum zu bewegen, endgültig die Debatte über die zukünftige Ausrichtung der Familie (einer Minderheit wurde innerhalb von nur 10 Minuten klar, dass ihre bevorzugte Zukunft trotz der seit drei Jahren tobenden Debatten und Auseinandersetzungen zum Scheitern verurteilt war). In einer anderen Familie ermöglichte die ehrliche Aufdeckung eines einzigartigen gemeinsamen Interesses, eine vage, auf Wunschdenken basierende Übereinkunft über vermeintlich gemeinsame „Kernwerte“ zu durchbrechen, die von einem längst ausgeschiedenen Berater geschaffen worden war, und so konnten die Familienmitglieder eine langjährige Meinungsverschiedenheit überwinden.⁶

Diese Phase der frühen kulturellen Intervention ist eine Zeit, in der der Moderator und die Familie dem größten Risiko ausgesetzt sind. Wenn der Moderator einen Fehltritt begeht, kann er oder sie die Kultur in einer Weise stören, die die Familie ins Chaos stürzt. Die Familienkultur ist fein abgestimmt, um ihre einzigartigen Belastungen zu bewältigen (wie „dysfunktional“ sie einem Außenstehenden auch erscheinen mag), und ungeschickte Eingriffe können zu große Störungen verursachen. Die richtigen Wendepunkte zu finden und diese behutsam zu nutzen, ist eine heikle Angelegenheit. Der kluge Moderator achtet in dieser Phase sehr darauf, sich zurückzuhalten und bewusst nur nach jenen Veränderungen Ausschau zu halten, die sich auf natürliche Weise abzeichnen scheinen. Das ist keine visionäre Arbeit – es ist eine Arbeit aus nächster Nähe, die aus einer Art hyperwachsender Aufmerksamkeit für die Belastungsgrenzen des Familiensystems entsteht. Gleichzeitig hat der Moderator einen enormen Verbündeten in der Tatsache, dass Familien, die sich dafür entscheiden, einen Berater zu beauftragen, meist einen tiefen Antrieb hin zu einer größeren eigenen Funktionsfähigkeit haben. Es ist entscheidend, im Einklang mit diesem Antrieb zu arbeiten (und die Arbeit nicht zu erzwingen oder zu überstürzen). Dabei muss der Moderator der Begeisterung und dem Wunsch der Familie nach „schnellen Lösungen“ widerstehen.

Die Gestaltungsarbeit ist von Natur aus mit Mehrdeutigkeit und Komplexität behaftet. Damit die Familie ihr Vertrauen kann, muss sie in Rahmenbedingungen stattfinden, die Integrität, Vertrauen und Hoffnung schaffen. Die Familienmitglieder müssen offen für den Prozess der kulturellen Intervention sein. Um dorthin zu gelangen, gibt es zwar keine schnellen Lösungen, aber es muss schnelle „Erfolge“ geben – scheinbar geringfügige Veränderungen, die unverhältnismäßig große Auswirkungen haben und eine Vorwärtsdynamik erzeugen. In einem

⁵ Eine Möglichkeit, „Kultur“ zu betrachten, besteht darin, sie als Momentaufnahme davon zu sehen, wie eine beliebige Gruppe von Menschen zu einem bestimmten Zeitpunkt mit zentralen Polaritäten oder Paradoxien umgeht. Die Kultur entsteht aus der Art und Weise, wie die Menschen im System mit der allgegenwärtigen Komplexität umgehen. Eine nützliche Analogie ist es, Kultur als die unsichtbare „Software“ zu betrachten, die sich in der Gruppeninteraktion manifestiert. Oder anders ausgedrückt: Was die Psychologie für den Einzelnen ist, ist die Kultur für Gruppen.

⁶ In diesem Fall waren die „gemeinsamen Werte“ zu einer Waffe geworden – wieder einmal hatte der „Blob“ eine strukturalistische Lösung vereinnahmt, um die Familiendynamik aufrechtzuerhalten.

In dieser Familie hatte bissiger Humor das Vertrauen und den Respekt untergraben, und so beschloss die Familie, dass, wenn jemand etwas Verletzendes sagte, jemand (entweder die betroffene Person oder ein Zuschauer) einfach „Aua“ sagen sollte. (Man einigte sich darauf, dass es keiner Kommentare, Diskussionen, Entschuldigungen oder Aufarbeitungen bedürfe – es ging nicht darum, eine Katharsis oder „Lösung“ zu schaffen, sondern lediglich darum, wahrzunehmen, dass jemand auf ein Erlebnis emotionalen Schmerzes hinwies.) Innerhalb weniger Monate hatte sich der gesamte Ton der Familiengespräche verändert – es gab mehr Lachen, Ehrlichkeit und guten Willen. Die Menschen berichteten, dass sie sich mehr umsorgt und freier fühlten.

Bei dieser Arbeit sucht der Moderator nach Schlüsselgewohnheiten, die kulturelle Kettenreaktionen auslösen.⁷ Wenn sich diese Kettenreaktionen entfalten, beginnt sich die Kultur „von selbst“ zu verändern. Rick Ingrassi, ein sozialer Aktivist, hat vorgeschlagen, dass man, wenn man sozialen Wandel schaffen will, „eine bessere Party schmeißen“ muss. Der Kulturvermittler versucht, diese „bessere Party“ zu gestalten. Die Familie, die „Aua“ sagte, veranschaulicht dies – eine einfache Gewohnheit, die viel mehr veränderte, als sie eigentlich hätte verändern sollen. Wenn es gut läuft, geschieht Veränderung, weil es sich für die Familie einfach besser anfühlt, auf diese neue Art zu arbeiten. Wir haben festgestellt, dass Familien mit angemessenem Erfahrungsdesign und soliden Interventionen große Weisheit darin besitzen, die richtigen nächsten Schritte für sich selbst zu entdecken. In diesem Sinne ist es die Aufgabe des Moderators, der Familie dabei zu helfen, ihre eigene, ansonsten verborgene Weisheit zu finden.

Während der Prozess Fuß fasst, zeigt sich der kulturelle Wandel an vielen Fronten, sowohl in individueller als auch in kollektiver Veränderung. Er vollzieht sich in verschiedenen Teilen der Kultur mit unterschiedlicher Geschwindigkeit. In einer Familie sagte jemand: „Ich bin mit dieser Vorstellung von Knappheit aufgewachsen, und was wir gemeinsam tun, erfordert eine ganz neue Denkweise.“ So sieht kultureller Wandel aus und so fühlt er sich an – das langsame Entstehen einer neuen Art des Miteinanders. Verschiedene Familienmitglieder befinden sich in unterschiedlichen Phasen dieser Reise. Für den Kulturbegleiter ist dies ein komplexer Balanceakt. Die Arbeit entwickelt sich dahin, die richtigen Gespräche und Erfahrungen zur richtigen Zeit und in der richtigen Reihenfolge zu ermöglichen. Oft geht es ebenso sehr darum, den Prozess zu verlangsamen wie ihn zu beschleunigen. Vor allem erfordert es, dass der Moderator zwei gegensätzliche Realitäten gleichzeitig im Blick behält. Einerseits betrachtet der Moderator die gesamte Kultur mit einer Art radikaler Akzeptanz und mitfühlendem Engagement, das es der Familie ermöglicht, einfach so zu sein, wie sie ist – in einem Zustand der Gnade. Andererseits setzt sich der Moderator radikal dafür ein, neue Muster entstehen zu lassen, die der Familie helfen, zu erwachen und dann ihre zukünftigen Möglichkeiten zu leben. Dies ist ein ständiger Widerspruch zwischen dem ehrlichen Verzicht auf jegliches Interesse an einer Veränderung des Systems und der entsprechenden Absicht, die Familienkultur radikal zu verändern, damit sie ihr volles Potenzial entfalten kann. In dieser Arbeit begleitet der Kulturvermittler das Sterben der alten Welt und hilft dabei, das Entstehen der neuen Welt zu ermöglichen.⁸

Dabei entsteht strukturelle Arbeit – und die Struktur kann wichtig sein –, doch die eigentliche Arbeit besteht darin, die Kultur zu verändern. Berater, die diese Arbeit leisten, sind rar gesät. Professionelle Berater müssen sich des Unterschieds bewusst sein zwischen denen, die Struktur anbieten (und sich ihrer eigenen Voreingenommenheit gegenüber „Ergebnissen“ bewusst werden, die aus dem Vertrauen in Strukturen resultiert), und denen, die effektiv auf Ebenen intervenieren können, die kulturelle Veränderungen bewirken. Wir leben in einer Welt der Strukturalisten. Doch wie wir alle intuitiv wissen, verschlingt Kultur Struktur tatsächlich zum Frühstück.

⁷ Duhigg, Charles: „Die Macht der Gewohnheit“ (2012)

⁸ Wir wissen, dass sich viele Strukturalisten nicht die Zeit nehmen können, sich mit der Familienkultur auseinanderzusetzen. Was jedoch jeder Strukturalist tun kann, ist, sich der kulturorientierten Perspektive anzunähern, indem er die Frage stellt: „Werden die Strukturen, die ich schaffe, der Familie helfen, sich zu entfalten?“ Wenn nicht, ist vielleicht eine andere Struktur angebracht, die besser zur Familienkultur passt. Hier lautet die Frage für jeden Fachmann (Kulturalisten oder Strukturalisten) gleich – nämlich: „Tue ich den Menschen, denen ich helfen möchte, mehr Gutes als Schlechtes, oder löse ich lediglich technische Probleme auf Kosten dieses tieferen menschlichen Wohlbefindens?“



Matthew Wesley ist ein international anerkannter Berater, der Veränderungen in der Familienkultur vorantreibt. Bevor er als Kulturalist tätig wurde, war Matt ein angesehenes Anwalt für Nachlassplanung mit über zwanzig Jahren Erfahrung sowohl in Seattle als auch in der Bay Area. Seit 2009 leistet er generationsübergreifende Kulturarbeit mit finanziell erfolgreichen Unternehmer- und Traditionsfamilien. Matt hat einen J.D. der Stanford Law School und einen M.Div. des Fuller Theological Seminary.

Matthew Wesley | 425.647.6066 | matt@being-becoming.com 2022.

Matthew Wesley.