

ZUSAMMENHALT DER UNTERNEHMERFAMILIE

DIE SECHS ELEMENTAREN SYSTEMREGELN FÜR STABILITÄT UND WANDEL

VON PROF. DR. HEIKO KLEVE

ABSTRACT

Unternehmerfamilien sind für ihre Mitglieder herausfordernde Systeme, die eine Verbindung von familiärer Lebensführung und Unternehmensverantwortung zu realisieren haben. Dies geht mit anspruchsvollen sozialen Erwartungen einher. Wenn diese Erwartungen enttäuscht werden, sind Konflikte an der Tagesordnung, die den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie beeinträchtigen können. Um die Entstehung, Wirkung und Klärung solcher Konflikte zu reflektieren, ist es hilfreich, Entwicklungsstufen von Unternehmerfamilien zu unterscheiden. Diesbezüglich werden im Folgenden sechs elementare Systemregeln betrachtet, die auch das Zusammenleben in Unternehmerfamilien prägen und deren Kenntnis einen konstruktiveren Umgang mit Konflikten sowie den Familienzusammenhalt befördern kann.

I. Verdreifachte Unternehmerfamilie

In Erweiterung des klassischen Dreikreismodells, in dem Familienunternehmen und Unternehmerfamilien als Systeme verstanden werden, die drei Kontexte verbinden – die Familie, die Eigentümerschaft (Gesellschafterkreis) und das Unternehmen –, haben wir ein Konzept entwickelt,¹ das sich ebenfalls mit drei Kreisen veranschaulichen lässt.

Mit diesem Konzept der verdreifachten Unternehmerfamilie verdeutlichen wir die Entwicklungsstufen von wachsenden und damit komplexer werdenden Unternehmerfamilien. Die Komplexitätszunahme geht einher mit der steigenden Zahl von Gesellschafterinnen und Gesellschaftern. Vor allem egalitäre Vererbungsprinzipien, dass also Eltern die Unternehmensanteile gleichmäßig an alle ihre Kinder weitergeben, führen zum Zuwachs der Zahl von Eigentümerinnen und Eigentümern sowie folglich zum Größerwerden der Unternehmerfamilie. Um diese Komplexität in angemessener

Weise zu reflektieren, können wir uns eine Differenzierung der Unternehmerfamilie in drei Subsysteme vorstellen:

1. Die Entwicklung beginnt mit der *Unternehmerfamilie 1.0*. Hierbei handelt es sich um eine Klein- bzw. Kernfamilie, die noch von „normalen“ familiären Dynamiken geprägt wird, jedoch bereits zu lernen beginnt, dass sie nicht nur Familie ist, sondern mit dem Eigentum an einem Unternehmen Besonderheiten aufweist, die bei den Familienmitgliedern und in deren Kommunikationen ein Bewusstsein von ihrer Identität als „Unternehmerfamilie“ entstehen lassen.
2. Wenn die Unternehmerfamilie nicht lediglich das Kleinfamilienmodell der Unternehmerfamilie 1.0 mit jedem Generationswechsel erneut reproduziert, indem nur ein Familienmitglied Erbe wird sowie die Eigentümerschaft und die operative Unternehmensführung übernimmt, sondern das Eigentum aufgespalten und an mehrere Mitglieder der nächsten Generation übertragen wird, wächst die Komplexität. Jetzt stehen mehrere Familienmitglieder in Unternehmensverantwortung – jedenfalls als Gesellschafterinnen und Gesellschafter sowie möglicherweise auch in der operativen unternehmerischen Tätigkeit. Je mehr Personen in den familiären Eigentümerkreis eintreten, desto wichtiger wird es, professionelle Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse zu unternehmensrelevanten Fragen zu organisieren, sodass erfolgreiche Unternehmerfamilien Organisationsprinzipien implementieren, sich hinsichtlich von Unternehmens- und Gesellschaftsfragen formal organisieren.² Damit etabliert sich die *Unternehmerfamilie 2.0*.

¹ Vgl. Kleve et al. (2020); ausführlich und zusammenfassend dazu Kleve (2020a).

INHALT

- I. Verdreifachte Unternehmerfamilie
- II. Formale, informale und elementare Systemregeln
 1. Zugehörigkeitsregel
 2. Reziprozitätsregel
 3. Wachstumsregel
 4. Fortpflanzungsregel
 5. Immunkraftregel
 6. Individuationsregel
- III. Fazit

² Zuerst dazu Simon et al. (2005), ausführlicher sodann v. Schlippe et al. (2017).

Die drei Entwicklungsstufen der wachsenden Unternehmerfamilie

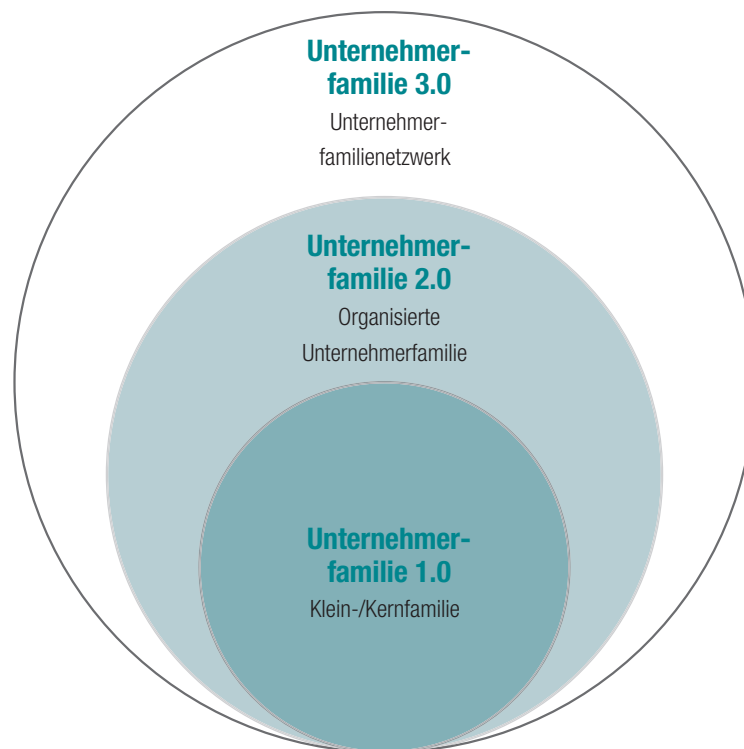


Abb. 1; Quelle: Eigene Darstellung

3. Wenn die egalitären Erbschaften über weitere Generationen fortgesetzt werden, zugleich das Familienunternehmen wächst, mithin ökonomisch erfolgreich expandiert, dann wird die Unternehmerfamilie noch größer und es kann sich eine drei- oder gar vierstellige Anzahl von Gesellschafterinnen und Gesellschaftern herausbilden. Spätestens bei einem solchen Wachstum reichen die Familienbindungen und die formalen Organisationsprinzipien für den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie nicht mehr aus. Analog zur emotional geprägten Familienlogik, die die Kleinfamilie zusammenhält, entsteht eine ihre Mitglie-

der prägende Zugehörigkeitslogik eines großen sozialen Netzwerks, in dem sich zwischen den Eigentümerinnen und Eigentümern Prozesse des gegenseitigen Gebens und Nehmens etablieren, die diese aneinanderbinden. Damit etabliert sich die *Unternehmerfamilie 3.0*.

Diese Dreiteilung hinsichtlich des Verständnisses von Unternehmerfamilien hilft dabei, die Frage zu beantworten, wie der Zusammenhalt innerhalb dieser Familien gestaltet werden kann – denn mit dem Komplexitätszuwachs von Unternehmerfamilien müssen die zentripetalen Kräfte »

aktiv unterstützt werden, damit sich die Interessen, Bedürfnisse und Identitäten der beteiligten Personen nicht zu weit voneinander entfernen bzw. gemeinsame Fokussierungen und Bezugspunkte gefunden werden. Regelmäßig ist zu prüfen, was das Familienmanagement dafür tun kann, die Beziehungen zwischen den Familienmitgliedern und dem größer werdenden Gesellschafterkreis mit Kohäsionskräften auszustatten. Eine Möglichkeit, um die Reflexion und die Entwicklung dieser Kräfte zu stützen, ist die Beachtung von Systemregeln für die (traditionsorientierte) Stabilität und die (innovationsorientierte) Entwicklung der Unternehmerfamilie.

II. Formale, informale und elementare Systemregeln

Soziale Systeme strukturieren die Verhaltensweisen und Handlungen von Personen; sie etablieren spezifische Ordnungen, die die Systeme voneinander differenzieren. Wo auch immer wir uns gerade befinden, wir wissen zumeist, welche Ordnungen dort jeweils gelten, was von uns an Verhaltensweisen erwartet wird. Einige Beispiele: Im Straßenverkehr wird etwas anderes von uns gefordert als im Supermarkt. Beim Skatspielen agieren wir nicht so wie beim Teamtreffen im Unternehmen. Beim Gespräch mit der Lehrerin unserer Kinder verhalten wir uns anders als beim Besuch der Sparkasse. Beim sonntäglichen Mittagessen im Familienkreis geht es anders zu als in der Firmenkantine. In dieser Sortierung unterschiedlicher sozialer Kontexte, in denen ganz spezifische Erwartungen gelten, zeigen sich die differenten Sozialordnungen unserer Gesellschaft.³ An diesen können wir uns orientieren, unser Denken und Handeln darauf ausrichten. Wenn wir erfolgreich sein wollen, also unser Ziel erreichen möchten, dann ist diese Orientierung notwendig.

In allen Sozialordnungen, die unser Verhalten und Handeln ausrichten und durch Erwartungen koordinieren, wirken mindestens drei Regelebenen, die sich voneinander unterscheiden lassen: die formale, informale und elementare Ebene.⁴

Die oberste und damit auch offensichtlichste Ebene können wir mit dem Attribut *formal* bezeichnen. Dabei handelt es sich um Erwartungsstrukturen, die als solche explizit entwickelt wurden, die etwa als Gesetze, Verträge, Satzungen oder Ordnungen welcher Art auch immer (zumeist auch schriftlich) vereinbart und niedergelegt sind. Diese Regeln sind bewusst geschaffen worden und sollen der gemeinsamen verlässlichen Orientierung dienen.

Die zweite und tiefer liegende Ebene bezeichnen wir als *informal*. Damit sind Erwartungen gemeint, die in jedem sozialen System früher oder später von selbst entstehen,

die sich hinter den Rücken der handelnden Akteure einstellen, ohne dass dies bewusst intendiert wird. Allein dadurch, dass wir uns im sozialen Kontakt aufeinander ausrichten und dass in diesem Kontakt unzählige Handlungen möglich sind, wir aber diesen Möglichkeitsreichtum mit jedem konkreten Verhalten eingrenzen, entstehen wiederkehrende Handlungsmuster. Das könnte sich z.B. in bestimmten Sitzordnungen zeigen, die nicht formal bestimmt wurden, sondern sich von selbst eingestellt haben und bei jedem Treffen erneut aktualisiert werden, weil alle sich daran halten, ohne dies explizit vereinbart zu haben. Es könnten weiterhin bestimmte Rollen sein, die einzelne Personen einnehmen, sodass entsprechendes Verhalten von anderen erwartet wird. Auch Rituale und Traditionen, die ungeplant weitergegeben werden, lassen sich als informale Erwartungsstrukturen bzw. als Regeln in sozialen Systemen verstehen.

Die dritte und damit die am tiefsten liegende Ebene bezeichnen wir als *elementar*. Diese Ebene wollen wir intensiver betrachten, weil sie hinsichtlich des Zusammenhalts der Unternehmerfamilie besonders interessant erscheint. Damit sind nämlich Systemregeln gemeint, die sich in der Evolution der Menschheitsgeschichte offenbar als besonders überlebensförderlich für das Agieren in Gruppen herausgestellt haben. Mit Karl Otto Hondrich können wir diese Erwartungsstrukturen deshalb als *elementar* sowie als *sozial* bezeichnen, weil sie *überall* dort wirken, wo Menschen *miteinander* agieren, leben oder arbeiten.⁵ Möglicherweise könnten wir die elementaren Systemregeln auch als Grundprinzipien menschlichen Handelns innerhalb von Sozialsystemen interpretieren, die im Sinne der Praxeologie, also der Lehre des menschlichen Handelns von Ludwig von Mises nicht eigens empirisch hergeleitet werden müssen, weil sie bereits auf der Basis logischer Betrachtungen gelten, wollen sich soziale Systeme bestandserhaltend entwickeln.⁶

Insgesamt zeigen sich sechs elementare Regeln, die als soziale Erwartungsstrukturen formuliert werden können und die in der folgenden Konkretisierung auf Arbeiten von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer fußen.⁷ Die Nummerierung von eins bis sechs ist zugleich als Hierarchisierung hinsichtlich der jeweiligen Bedeutung bzw. des Einflusses der Regel anzusehen.

1. Zugehörigkeitsregel

Als erste elementare Systemregel können wir die Zugehörigkeitsregel verstehen, durch die soziale Systeme ihre Grenzen zwischen innen (dazugehören) und außen (nicht

3 S. aufschlussreich dazu etwa Nassehi (2011).

4 S. ausführlicher dazu Kleve (2019; 2020).

5 Vgl. Hondrich (2001; 2004; 2006).

6 Vgl. v. Mises (1940).

7 Vgl. insbesondere Varga von Kibéd/Sparrer (2016); s. auch Kleve (2011).

Die drei Regelebenen in sozialen Systemen

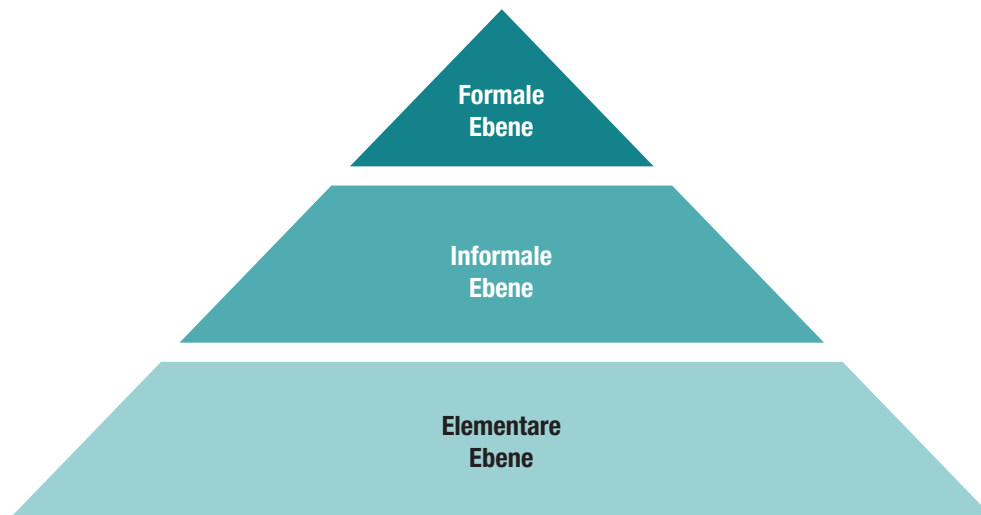


Abb. 2; Quelle: Eigene Darstellung

dazugehören) differenzieren. Sie drückt sich in der Erwartung der Systemmitglieder aus, dass die Personen in die systemische Kommunikation einbezogen und damit als Mitglieder anerkannt werden, die als systemzugehörig gelten. Hinsichtlich der Familie des Familienunternehmens versteht sich diese Regel nahezu von selbst: Denn zu ihr gehören alle, die in das Verwandtschaftssystem hineingeboren wurden. Familienmitgliedschaft ist eine biologische Realität, die Menschen untereinander bindet, die als Eltern und Kinder miteinander verwandt sind. Die Unternehmerfamilie 1.0 ist mit der Familie des Familienunternehmens identisch, wenn noch keine eigene Identität der Unternehmerfamilie entstanden ist. Sollte jedoch bereits eine explizite Differenzierung der Zugehörigkeiten zwischen Familie und Unternehmerfamilie bestehen, zur Unternehmerfamilie beispielsweise nur die Verantwortungsträger gezählt werden, die Verfahren der Verantwortungsübernahme und gemeinsamen Abstimmung entwickelt haben, so bildet sich die Unternehmerfamilie 2.0 heraus. Diese kann als formale Organisation der familiären Unternehmensverantwortung verstanden werden. Diesbezüglich haben sich möglicherweise bereits bestimmte Rollen, Funktionen, vielleicht gar Gremien sowie Auswahl- und Besetzungsverfahren für diese etabliert.

Die Unternehmerfamilie 3.0 als Familiennetzwerk entsteht dann, wenn die Gesellschafterzahl mit den Generationen so sehr steigt, dass entfernte Verwandte kaum noch engen emotionalen Familienzusammenhalt wahrnehmen und hinsichtlich der formalen Organisation der Unternehmerfamilie eine selektive Einbeziehung von wenigen Protagonisten erleben. Als Kompensation zur schwindenden emotionalen Familienlogik und zur begrenzten formalen Einbeziehung in die Organisation der Unternehmerfamilie entstehen dann Netzwerkbeziehungen. Diese etablieren Bindungen über Prozesse des Gebens und Nehmens, und zwar allein deshalb, weil entfernt miteinander verwandte Familienmitglieder Interesse füreinander haben, sich gegenseitig unterstützen und hinsichtlich welcher Fragen auch immer solidarisch füreinander eintreten.

Die Zugehörigkeitsregel hinsichtlich von Netzwerkstrukturen ist flexibler und fluider als in Familien und formalen Organisationen. Während Familien ihre Systemgrenzen über biologische Abstammungsverhältnisse regeln, Organisationen Mitgliedschaften über Rollen und Funktionen definieren, kommt es in Netzwerken darauf an, dass Personen in Beziehungen des reziproken und unspezifischen Gebens und Nehmens eingebunden werden. Die Netzwerk- ➤

mitgliedschaft wird mit jedem erneuten Geben und Nehmen hinsichtlich anderer Netzwerkmitglieder aktualisiert und vererbt, wenn solche reziproken Interaktionen gänzlich unterbleiben und auch mit Blick auf die Zukunft nicht mehr erwartet werden.

2. Reziprozitätsregel

Die zweite elementare Systemregel bezieht sich auf die wechselseitigen Relationen zwischen den Systemmitgliedern und erklärt, wie verbindliche Beziehungen zwischen den Mitgliedern sowie zwischen diesen und dem System überhaupt erst entstehen. So sind die Systemmitglieder über Prozesse des Gebens undnehmens aneinander und an das System gebunden. Für die zugehörigen Personen gelten *zum einen* bestimmte Rechte, sie können also vom System und seinen Mitgliedern spezifische Handlungen erwarten. *Zum anderen* gehen damit Pflichten einher, dem System und seinen Mitgliedern etwas zu geben, spezifische Verhaltensweisen und Handlungen zu realisieren.

Hinsichtlich von Unternehmerfamilien 3.0, die neben ihren familiären und formal organisierten Strukturen Netzwerkbeziehungen ausbilden, ist bereits deutlich geworden, dass gerade Netzwerke auf anhaltende Reziprozität zwischen ihren Mitgliedern angewiesen sind. Wer etwas in Anspruch *nimmt*, etwa die Mitgliedschaft in einem großen Eigentümerkreis entfernt verwandter Gesellschafterinnen und Gesellschafter eines erfolgreichen Familienunternehmens mit all den damit einhergehenden (nicht nur finanziellen) Vorteilen, wird in diesem Kreis bzw. von seinen Mitgesellschaftern mit der Erwartung konfrontiert, dafür auch etwas zu *geben*, etwa Loyalität, Engagement, Mitarbeit in Gremien oder Unterstützung der aktuell aktiven Gesellschafterinnen und Gesellschafter.

Wenn wir die formale Organisation, also die Unternehmerfamilie 2.0 betrachten, die Rollen, Funktionen und Gremien etabliert, dann stellt sich die Frage, was die dort aktiven Systemmitglieder für das bekommen, was sie an Zeit und Engagement geben. In der Regel werden formal begründete Leistungen von Aufgaben mit Geld ausgeglichen, sie werden entlohnt. Ob und in welcher Weise dies erfolgen soll bzw. in der Unternehmerfamilie erwartet wird, ist zunächst zu erheben, zu diskutieren und schließlich durch eine verbindliche formale Entscheidung zu bestimmen.

Wenn die Mitgliedschaft der Familie des Familienunternehmens mit der Unternehmerfamilie 1.0 zusammenfällt, also diese Familie als klein- bzw. kernfamiliäre Einheit

gesehen werden kann, dann ist hier die Reziprozität über emotionale Bindungen gegeben. Diese Bindungen etablieren sich allein schon deshalb, weil in der Familie das größte Gut des Menschen weitergegeben wird: nämlich das Leben selbst. Wir sind daher an jene gebunden, von denen letztlich das Leben an uns weitergereicht wurde, mithin an unsere Eltern und Ahnen. Unsere Gegengabe kann *zum einen* als ahnenorientierte *Loyalität* sowie *zum anderen* als zukunftsorientierte und nachhaltige *eigene Lebensführung* betrachtet werden. Das, was die Eltern gegeben haben, entfaltet sich dann erfolgreich in Richtung Zukunft.

3. Wachstumsregel

Die dritte elementare Systemregel bezieht sich auf das Verhältnis von „neuen“ zu „alten“ Systemmitgliedern. Sollte das System durch das Hinzukommen weiterer Mitglieder zahlenmäßig anwachsen, so wird im System erwartet, dass die hinzukommenden Mitglieder das achten, was bereits an Strukturen etabliert wurde. Hier könnten wir von einer Traditionsachtung der Neumitglieder sprechen, die die entwickelnden Bindungen des Systems sichert. Oder pointiert ausgedrückt: Neues wächst (nur) auf der Basis des Alten. In der klein- bzw. kernfamiliären Struktur der Unternehmerfamilie 1.0 heißt das, dass ein Familienwachstum, etwa durch das Hinzukommen weiterer Kinder, die Akzeptanz der „Altmitglieder“ voraussetzt, dass diese also offen und bereit sind, weitere Systemmitglieder zu integrieren. Diese Bereitschaft wird gestärkt, wenn sich die „Neuen“ bei ihrem Systemeintritt den „Alten“ unterordnen, wenn sie also deren etablierte formale und informale Strukturen akzeptieren und sich diesen anpassen. In der Regel ist dies in Klein- und Kernfamilien eine Selbstverständlichkeit, weil die neu hinzukommenden Systemmitglieder eine bereits geschaffene Sozialordnung vorfinden, die Basis für ihr Eintreten in das System ist, ihnen Orientierung und auch Sicherheit vermitteln kann.

Ähnliches lässt sich bezüglich der formalen Organisationsstrukturen der Unternehmerfamilie 2.0 konstatieren. Neumitglieder beginnen ihre unternehmensbezogene Arbeit, etwa in Gremien der Unternehmerfamilie, auf der Basis der bereits geschaffenen formalen und informellen Regeln und müssen sich diesen zunächst anpassen, bevor sie anfangen können, Überzeugungskraft zu entwickeln und Mehrheiten zu gewinnen, um diese Regeln zu modifizieren. Um Neues zu kreieren und zu implementieren, ist es vorteilhaft, zunächst das Alte in seiner sinnhaften Genese, seinen Stärken und

Vorzügen anzuerkennen, bevor die Gründe für etwas Neues vorgetragen und hinsichtlich von Implementierungsmöglichkeiten abgewogen werden.

Die Netzwerkbeziehungen der Unternehmerfamilie 3.0 tradieren reziproke Beziehungen zwischen den Mitgliedern, die ihr Geben und Nehmen in bestimmter Weise ausrichten, die also festlegen, was von den Mitgliedern (an Rechten) genommen werden kann und was (an Pflichten) der Gemeinschaft bzw. den anderen Mitgliedern zu geben ist. Neue Netzwerkpartnerinnen und -partner kommen in die reziproken Beziehungen nur hinein, wenn sie sich an diesen gewachsenen Reziprozitätserwartungen orientieren, wenn sie sich mit ihren Handlungen entsprechend einbringen und etwas geben, was die anderen auch nehmen können und wollen.

Grundsätzlich gilt diese Systemregel für alle eigentumsbezogenen und operativen Nachfolgeprozesse, denn Nachfolgerinnen und Nachfolger haben eine kürzere Systemmitgliedschaft als die Übergebenden, sodass sie sich zunächst in die Strukturen, die sie vorfinden, einzubinden haben. Oder anders formuliert: Die Traditionsorientierung der Neumitglieder, etwa von Nachfolgenden, sichert Bindung und Loyalität zum System.

4. Fortpflanzungsregel

Mit der vierten elementaren Systemregel wird die Frage beantwortet, wie es aus dem alten System hervorgegangene neue Systeme schaffen, sich zu entwickeln und als eigenständige Systeme autonom zu werden. Konkret kann hier an Nachfolgerinnen und Nachfolger gedacht werden, die ihren Herkunftssystemen entwachsen sind, eigenständige Perspektiven entwickeln, sich etwa in der Geschäftsführung oder im Beirat neue Unterstützerinnen und Unterstützer organisieren, um die Zukunft von Unternehmen und Familie zu gestalten. Diesbezüglich gilt im Vergleich zur Regel des Systemwachstums das umgekehrte Prinzip: Die Neuentwicklungen grenzen sich vom Alten ab und gewinnen für ihre Vertreterinnen und Vertreter primäre Loyalität, was wiederum von den älteren Generationen zu akzeptieren, gar zu stützen und zu fördern ist. Oder anders gesagt: Die Innovationsorientierung der Altmitglieder, etwa der Übergebenden, sichert die gegenwarts- und zukunftsorientierte Systementwicklung durch die Neumitglieder, etwa der Nachfolgenden. Mit nochmals anderen Worten: Aus der vertikalen Loyalität, die die Wachstumsregel kennzeichnet, entsteht mit der Fortpflanzungsregel die horizontale Loyalität.

Systemtheoretisch ausgedrückt bedeutet diese Regel, dass sich aus dem alten System herausgebildete neue Systeme nur dann bilden und entfalten können, dass sich mithin das alte System nur dann fortpflanzen kann, wenn die neu entstandenen Systeme von den Personen, die sie gebildet haben, primär gesetzt werden. So wird also vom etablierten, alten System und seinen Mitgliedern erwartet, dass sie auch das neue System achten und anerkennen. Genau deshalb können wir von einer Innovationsachtung der Altmitglieder sprechen, die die Bildung und Entwicklung neu entstehender Systeme ermöglicht.

Für die Unternehmerfamilie 1.0 heißt dies bezüglich ihrer kleinfamiliären Strukturen, dass Partnerschaften der heranwachsenden oder erwachsenen Kinder akzeptiert werden, dass ihre damit einhergehende Differenzierung von der familiären Elternbeziehung anerkannt wird. Aber noch wichtiger als diese klassischen familiären Differenzierungen sind die Verhältnisse der drei Entwicklungsstufen der Unternehmerfamilie. Damit sich die Unternehmerfamilie 2.0 mit ihren formalen Organisationsstrukturen ausbilden und entwickeln kann, muss die Unternehmerfamilie 1.0 mit ihren klein- und kernfamiliären Strukturen denen Freiraum und Entwicklungschancen einräumen, die diese neuen unternehmerfamiliären Strukturen implementieren und ausfüllen. Bezüglich der Unternehmerfamilie 3.0 gilt dies im Verhältnis zur Unternehmerfamilie 2.0. Die Mitglieder von etablierten Organisationsstrukturen, von den Institutionen und Gremien der Unternehmerfamilie müssen es zulassen, dass sich großfamiliäre Netzwerkbeziehungen bilden, die sich von den formalen Strukturen abheben, von diesen nicht kontrolliert werden und eine Eigendynamik entwickeln.

5. Immunkraftregel

Mit der fünften elementaren Systemregel ist die Fähigkeit gemeint, auf sich verändernde Umwelten und Anforderungen in passender und engagierter Weise zu reagieren, gewissermaßen eine Immunkraft auszubilden. Diese setzt die Leistungsbereitschaft und das Engagement der Systemmitglieder voraus. Daher wird im System erwartet, dass Leistungsträger und Engagierte für das geachtet werden, was sie bewirken und realisieren. Eine solche Leistungsachtung sichert nachhaltiges Engagement. Ein solches Engagement ist bezüglich aller Entwicklungsstufen der Unternehmerfamilie erforderlich, aber in jeweils unterschiedlicher Weise: Hinsichtlich der Unternehmerfamilie 1.0 geht es um die üblichen klein- und kernfamiliären Aufgaben, »

Die sechs elementaren Systemregeln in Unternehmerfamilien	
1. Zugehörigkeitsregel: Sicherung der Systemgrenzen	Wer gehört zur Familie bzw. zur Unternehmerfamilie 1.0, 2.0 und 3.0? Wie werden die diesbezüglichen Systemgrenzen gezogen und welche Erwartungen gehen damit einher?
2. Reziprozitätsregel: Sicherung des Ausgleichs von Geben und Nehmen im System	Wie erfolgt in den drei Entwicklungsstufen der Unternehmerfamilie der Ausgleich von Geben und Nehmen? Wie sind die Rechte und Pflichten definiert? Wer erwartet diesbezüglich welche Leistungen und Gegenleistungen von wem?
3. Wachstumsregel: Sicherung der Expansion des Systems	Wie wird gesichert, dass diejenigen Systemmitglieder, die zur jeweiligen Unternehmerfamilie dazukommen und damit Systemwachstum ermöglichen, das achten und anerkennen, was die früheren Mitglieder etabliert haben?
4. Fortpflanzungsregel: Sicherung der Replikation des Systems	Wenn innerhalb der Unternehmerfamilie weitere Systeme entstehen, sich etwa Differenzierungen zwischen den drei Formen der Unternehmerfamilie entwickeln, wie wird dafür gesorgt, dass sich die jeweils neueren Systeme entfalten?
5. Immunkraftregel: Sicherung der Resilienz des Systems	Wie werden die Systemmitglieder der Unternehmerfamilie anerkannt, geachtet und hinsichtlich ihres Einflusses unterstützt, die sich mit Leistungsbereitschaft und Einsatz in die Gestaltung der Unternehmerfamilie besonders intensiv einbringen?
6. Individuationsregel: Sicherung der Diversität im System	Wie sorgt die Unternehmerfamilie dafür, dass die unterschiedlichen individuellen Kompetenzen der einzelnen Systemmitglieder konstruktiv zur Gestaltung der alltäglichen Aufgaben einbezogen und entsprechend geachtet werden?

Abb. 3; Quelle: Eigene Darstellung

die jede Familie zu realisieren hat, etwa hinsichtlich der Arbeitsteilung im Haushalt oder Kindererziehung.

Unternehmensbezogener wird es bezüglich der Unternehmerfamilie 2.0, denn hier geht es um die professionelle Arbeit von bestenfalls kompetenten Gesellschafterinnen und Gesellschaften, die sich hinsichtlich ihrer Verantwortung für das Unternehmen qualifizieren, auch wenn sie selbst nicht operativ im Unternehmen tätig sind, sondern sich ausschließlich in ihrer Gesellschafterrolle engagieren. Gerade aktive Eigentümerfamilien, die selbst nicht mehr operativ im Unternehmen tätig sind, sondern familienexterne Geschäftsführungen engagiert haben,⁸ sind auf die intensive Gesellschafterarbeit der Eigentümerinnen und Eigentümer angewiesen. Daher ist die Wertschätzung für entsprechende Leistungen, für das Einbringen von Zeit und Energie hier besonders wichtig.

Und wenn die Unternehmerfamilie mit der dritten Entwicklungsstufe noch größer wird, dann kann das Zeitinvestment der Gesellschafterinnen und Gesellschafter für die Belange von Unternehmen und Familie nicht stark genug geschätzt werden – denn möglicherweise hat sich die Eigentümerschaft, die von einer an die nächste Generation weitergegeben wird, zur familiären Selbstverständlichkeit entwickelt, sodass sich das Engagement für Unternehmen und Familie nicht von selbst verstehen, sondern regelmäßig angeregt werden muss. Diese Anregung kann über die Anerkennung der Leistungsträger erfolgen. Dies mag andere anspornen, sich ebenfalls zu engagieren.

6. Individuationsregel

Die sechste elementare Systemregel kann als die Möglichkeit von Individuation im System bezeichnet werden. Jedes

Systemmitglied ist anders, weist unterschiedliche Potenziale und Erfahrungen auf. Je besser es gelingt, diese für die Aufgaben des Systems zur notwendigen Zeit und in passender Weise einzubeziehen, desto erfolgreicher zeigen sich sowohl der Bestand als auch die Entwicklungsmöglichkeiten des Systems. Daher kann die Diversitätsakzeptanz, mithin die Anerkennung der individuellen Unterschiede der Mitglieder der Unternehmerfamilie als Beitrag für die Systemstabilität und die Systemelastizität betrachtet werden.

Je besser es Sozialsystemen gelingt, der Erwartung nach Anerkennung individueller Unterschiede gerecht zu werden, so die These, desto kraftvoller und nachhaltiger realisiert sich der Systemzusammenhalt, der als Balance von Dauerhaftigkeit und Wandel beschrieben werden kann. Paradox gesagt: Wenn ein System so bleiben will, wie es ist, dann muss es sich permanent verändern, neue innere und äußere Entwicklungen in konstruktiver Weise für den eigenen Bestand adaptieren.

In allen drei Entwicklungsstufen der Unternehmerfamilie können wir hinsichtlich der Differenzierung der Kompetenzen der Systemmitglieder davon ausgehen, dass diese sich auf die drei zentralen Aufgabenbereiche beziehen sollten, die soziale Systeme grundsätzlich kennzeichnen, und zwar auf:

1. *kognitiv-rationale* Aufgaben, die sich auf die Generierung und Bereitstellung der Wissensressourcen für die Familie beziehen,
2. *sozial-emotionale* Aufgaben, die mit der Schaffung, Gestaltung und Aufrechterhaltung von vertrauensvollen Beziehungen in der Unternehmerfamilie einhergehen, und
3. *aktional-handlungsbezogene* Aufgaben, die die Notwendigkeit adressieren, dass in der Familie Entscheidungen zu treffen und entsprechende Umsetzungsstrategien zu realisieren sind.

⁸ Vgl. dazu v. Schlippe et al. (2017).

Sowohl Klein- bzw. Kernfamilien als auch formale Organisationen und schließlich größere soziale Beziehungsnetzwerke sind darauf angewiesen, dass die Dimensionen von Wissen, Fühlen und Handeln in einer passenden Balance zueinander stehen und dass es Personen gibt, die sich dem jeweiligen Bereich besonders widmen und in ihren Beziehungen für einen Ausgleich sorgen.

III. Fazit

Unternehmerfamilien bilden wie alle anderen Sozialsysteme auch spezifische Erwartungsstrukturen aus, an denen sich die Systemmitglieder hinsichtlich ihres Handelns und Verhaltens orientieren. In diesem Beitrag wurden sechs elementare Regeln betrachtet und auf die drei Entwicklungsstufen der Unternehmerfamilie 1.0 (Klein-/Kernfamilie), 2.0 (formale Organisation) und 3.0 (soziales Netzwerk) bezogen. Diese elementaren Regeln adressieren grundsätzliche systemische Prinzipien der (1.) Zugehörigkeit, (2.) der Reziprozität, (3.) des Wachstums, (4.) der Fortpflanzung, (5.) der Immunkraft und (6.) der Individuation; sie erlauben es, Konflikte in Unternehmerfamilien in neuer Weise zu reflektieren – denn diese könnten daraus resultieren, dass die Systemregeln individuell oder sozial ignoriert oder gar „verletzt“ werden. Und so haben die Beachtung und Anerkennung dieser grundlegenden systemischen Prinzipien innerhalb von Unternehmerfamilien bestenfalls kurative, also „heilende“ Wirkungen für Bestand und Entwicklung dieser herausfordernden Sozialsysteme. ◆

Kleve, H. (2020b):

Entwicklungsstufen und Systemlogiken in Unternehmerfamilien. In: Rösen, T. A./Heider, A. K. (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt, S. 175–191.

Kleve, H./Köllner, T./v. Schlippe, A./Rösen, T. A. (2020):

The business family 3.0: Dynastic business families as families, organizations and networks. Outline of a theory extension. In: Systems Research and Behavioral Science, 37, S. 1–11. <https://doi.org/10.1002/sres.2684>

v. Mises, L. (1940):

Human Action. A Treatise on Economics. New Haven: Yale University Press.

Nassehi, A. (2011):

Die Gesellschaft der Gegenwarten. Studien zur Theorie der modernen Gesellschaft II. Berlin: Suhrkamp.

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

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

Simon, F. B./Wimmer, R./Groth, T. (2005):

Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a. Heidelberg: Carl-Auer.

Varga von Kibéd, M./Sparrer, I. (2016):

Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen. 9. Auflage, Heidelberg: Carl-Auer.

LITERATURVERZEICHNIS

Hondrich, K. O. (2001):

Der Neue Mensch. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Hondrich, K. O. (2004):

Liebe in Zeiten der Weltgesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Hondrich, K. O. (2006):

Verborgene Bindungen. In: Nelles, W./Breuer, H. (Hrsg.): Der Baum trägt reiche Frucht. Dimensionen und Weiterentwicklungen des Familienstellens. Heidelberg: Carl-Auer, S. 42–54.

Kleve, H. (2011):

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

Kleve, H. (2019):

Die Renaissance des „Menschlichen“ im Kulturwandel. Integration der psychosozialen, emotionalen und elementaren Ebenen durch systemisches Coaching. In: KonfliktDynamik, 8(3), S. 196–203.

Kleve, H. (2020a):

Die Unternehmerfamilie. Wie Wachstum, Sozialisation und Beratung gelingen. Heidelberg: Carl-Auer.



Prof. Dr. Heiko Kleve ist Inhaber des Stiftungslehrstuhls für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke. Der Soziologe und Sozialpädagoge mit systemischen Zusatzqualifikationen als Coach, Supervisor und Mediator forscht über Unternehmerfamilien und berät zu Nachfolgefragen in Familienunternehmen und zur Familienstrategieentwicklung.

KEYWORDS

Familienunternehmen • Unternehmerfamilie • Zusammenhalt • Zugehörigkeit • Soziale Systeme • Systemregeln • Reziprozität • Wachstum • Immunkraft • Individuation