



PRAXISLEITFADEN

MOTIVATION IN DER UNTERNEHMERFAMILIE

VOM ENGAGEMENT DER GESELLSCHAFTER
FÜR DAS FAMILIENUNTERNEHMEN
AM BEISPIEL DER NEXTGEN

von
Heiko Kleve, Tom A. Rösen
und Johanna Stibi

Herausgeber

**WIFU**
STIFTUNG



IMPRESSUM

VERANTWORTLICH:

WIFU-Stiftung
Prof. Dr. Tom A. Rösen
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten

Redaktion: Monika Nadler

Gestaltung: Designbüro Schönfelder GmbH, Essen

Titelfoto: iStock/Job Garcia

Fotos S. 4: WIFU-Stiftung (2), WIFU

Hinweis: Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) und die WIFU-Stiftung streben einen diskriminierungsfreien Gebrauch von Sprache an, in dem die Vielfalt aller Mitmenschen berücksichtigt wird. Wir verwenden daher, wo möglich, genderneutrale Formulierungen und nennen i. d. R. die weibliche und die männliche Form. Vereinzelt kann es etwa aus Platzgründen vorkommen, dass das generische Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wurde. Auf die Verwendung von Genderzeichen wie Sternchen, Binnen-I, Unterstrich und Doppelpunkt verzichten wir zugunsten eines ungestörten Leseflusses.

Disclaimer: Urheber der Inhalte in diesem Praxisleitfaden ist/sind der/die namentlich bezeichnete/n Autor/en, sofern nicht anders angegeben. KI-generierte Texte und Inhalte sind als solche gekennzeichnet.

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

November 2024

INHALT

Vorwort	4
1 Liebe, Macht und Geld: ein motivationssoziologischer Einstieg	6
1.1 Liebe	8
1.2 Macht.....	8
1.3 Geld	8
2 Motive und Anreize aus motivationspsychologischer Sicht	11
2.1 Intrinsische Anreize.....	11
2.2 Extrinsische Anreize.....	11
2.3 Leistungsmotiv.....	12
2.4 Anschlussmotiv.....	12
2.5 Machtmotiv.....	12
3 Motivationstheoretische Erklärungen	13
3.1 Erwartung-Wert-Theorie	13
3.2 Attributions-Theorie	14
3.3 Soziale Kognitions-Theorie	14
3.4 Zielorientierungs-Theorie	14
3.5 Selbstbestimmungs-Theorie.....	14
4 Gesellschafterkompetenz in der NextGen: ein Motivationsmodell	16
4.1 Emotionale Bindung	17
4.2 Ziele	18
4.3 Interesse.....	19
4.4 Spaß.....	20
4.5 Erwartungen	21
4.6 (Positive) Reaktionen	22
5 Anregung der Motivatoren: Emotion, Einbindung, Unterstützung	23
5.1 Stärkung emotionaler Bindung	24
5.2 Aktives Einbinden der Familienmitglieder	25
5.3 Unterstützung bei Aktivitäten.....	26
6 Paradoxe Intervention: Eine Anleitung zur Demotivation Ihrer Unternehmerfamilie	27
7 Schlusswort	28
8 Quellen und weiterführende Literatur	29
Kontakt	31

Der bestimmende Kern von Familienunternehmen ist die Unternehmerfamilie. Sie bildet sowohl die personelle als auch die strukturelle Basis des Familienunternehmertums.¹ Das bedeutet, dass in Familienunternehmen ein Prinzip bestimmend ist, nämlich die *transgenerationale Weitergabe*. Während in Familien klassischerweise das Leben von der einen an die nächste Generation weitergegeben wird, so wird in Unternehmerfamilien zudem das Unternehmenseigentum und womöglich auch die Unternehmensführung innerhalb der Familie, also von den Eltern auf die Kinder oder Enkelkinder übertragen. Aufgrund dieses Prinzips sind Familienunternehmen auf das Interesse der Familienmitglieder an ihrem Unternehmen, auf ihr Engagement in dieser Sache und ihre entsprechende unternehmerische Motivation angewiesen. Immer wieder muss in jeder Generation bei den nachwachsenden Familienmitgliedern die Fackel der Motivation, der Bereitschaft und des Interesses, Verantwortung für das elterliche Familienunternehmen zu übernehmen, entfacht werden.

Dass das gelingt, versteht sich keineswegs von selbst. Es ist vielmehr ein anspruchsvoller Prozess, den wir in diesem Praxisleitfaden genauer unter die Lupe nehmen wollen. Insbesondere dann, wenn Unternehmerfamilien wachsen, weil sie beispielsweise dazu übergegangen sind, die Unternehmensanteile von Generation zu Generation egalitär zu vererben,² kann die Motivation, sich für das Familienunternehmen zu engagieren, verebben. Dies resultiert aus den spezifischen Dynamiken großzahliger Eigentümerkreise und Familiengemeinschaften, die sich mit immer kleiner werdenden individuellen Anteilsgrößen arrangieren müssen. Die einzelnen Gesellschafterinnen und Gesellschafter schauen dann womöglich auf die jeweils anderen und erwarten Engagement, sehen sich selbst aber – aus welchen Gründen auch immer – nicht in dieser Verantwortung.

Wenn die Familie zudem zum Mentalen Modell der *Aktiven Eigentümerfamilie* übergegangen ist,³ wenn also keine Familienmitglieder mehr operativ



Heiko Kleve



Tom A. Rösen



Johanna Stibi

im Unternehmen tätig sind, kann die tägliche Verbindung und damit auch die Motivation, sich für das Unternehmen zu engagieren, nachhaltig erodieren. Aber gerade in solchen Familien sind Engagement und Motivation für die Sicherung des Familieneinflusses und damit auch für die wirtschaftliche Stabilität und das Wachstum des Unternehmens entscheidend. Nun sind die Familienmitglieder gefordert, in den Aufsichtsgremien mit der familienexternen Geschäftsführung auf Augenhöhe strategische Fragen des Unternehmens zu diskutieren und das operative Top-Management zu führen und zu kontrollieren.

Wie aber kann sichergestellt werden, dass in jeder Generation genügend Familienmitglieder eine adäquate unternehmerische Kompetenz aufbauen, diese für das Familienunternehmen einsetzen, sich in der Unternehmerfamilie entsprechend entwickeln

¹ Vgl. Schlippe et al. (2017); Kleve (2020; 2024a).

² Vgl. Rösen et al. (2021).

³ Vgl. Rösen, v. Schlippe & Groth (2022).

und dafür bereits als Kinder und Jugendliche „auf Vorrat lernen“? Diese zentrale Frage wollen wir hier beantworten und zwar so, dass Sie als Mitglied einer Unternehmerfamilie daraus zahlreiche Anregungen ziehen können.

Unser Praxisleitfaden basiert auf konzeptionellen Überlegungen zum Thema Motivation, die der Soziologie und insbesondere der Motivationspsychologie entstammen. Dazu haben wir in den vergangenen Jahren geforscht und gefragt, wie sich die Mitglieder der jungen Nachfolgegeneration, also Personen zwischen 16 und 30 Jahren (im Folgenden kurz „NextGen“ genannt), selbst motivieren sowie in der Familie, im Gesellschafterkreis oder auch durch das Unternehmen motiviert werden, sich auf dieses „Lernen auf Vorrat“ einzulassen.⁴ Wir wollten also wissen, warum und in welcher Weise jugendliche oder gerade erwachsen gewordene Mitglieder von Unternehmerfamilien, die bereits in der Gesellschafterrolle sind oder erst noch in diese Rolle eintreten werden, für ihre familiären, eigentums- und unternehmensbezogenen Aufgaben lernen und wie sie sich kontinuierlich dazu motivieren.

Im Folgenden präsentieren wir praxisorientierte Reflexionen, die von diesen Untersuchungen inspiriert sind, aber auch darüber hinausführen.⁵ Wir starten mit einer soziologischen Betrachtungsweise, die deutlich machen wird, dass Motivation mit drei sogenannten gesellschaftlichen Kommunikationsmedien zusammenhängt, nämlich mit *Liebe*, *Macht* und *Geld*. Danach tauchen wir tiefer in die Motivationspsychologie ein und befassen uns mit der *intrinsischen* und *extrinsischen* Motivation sowie mit Motivationstheorien. Beides kann dabei helfen, das Motivationsgefüge der Unternehmerfamilie kritisch zu betrachten und bestenfalls den Startschuss für den Aufbau von neuen und frischen Motivatoren zu geben. Wie das im Detail gehen kann, wird im darauffolgenden Kapitel gezeigt. Das hier vorgestellte Motivationsmodell gibt Anregungen, um aktiv an der Motivation innerhalb der Familie zu arbeiten. Es wird dabei aufgezeigt, dass es insbesondere *positive Gefühle*, *soziale Einbindungen* und *Unter-*

stützungsangebote sind, die die Motivation der NextGen, sich für die Unternehmerfamilie und das Familienunternehmen zu engagieren, fördern und stabilisieren. Abschließend findet eine „Konfrontation“ des Lesers mit einer bewusst gewählten *paradoxen Intervention* statt: Was kann getan werden, um die Mitglieder einer Unternehmerfamilie maximal zu demotivieren?

Übungen und Reflexionsfragen ergänzen schließlich die Kapitel dieses Praxisleitfadens. Wir empfehlen, sich auch dafür ein wenig Zeit zu nehmen und dann vielleicht mit anderen Mitgliedern der Unternehmerfamilie darüber zu reden.

Nun wünschen wir eine erkenntnisreiche und hoffentlich auch motivierende Lektüre unseres Praxisleitfadens.

Heiko Kleve, Tom A. Rügen und Johanna Stibi

⁴ Vgl. dazu Stibi (2023) sowie Stibi et al. (2024). Zur allgemeinen Herausforderung einer Unternehmerfamilie, „auf Vorrat“ zu lernen, siehe ausführlich auch Rügen (2024).

⁵ Die jüngste Erhebung zu diesem Thema fand im Rahmen der 40. Trägersitzung der WIFU-Stiftung im Oktober 2024 statt. Dabei arbeiteten im Rahmen einer zweitägigen Veranstaltung Wissenschaftler des WIFU mit knapp 50 Mitgliedern aus Unternehmerfamilien unterschiedlicher Generationen unter dem Motto „Die motivierte Unternehmerfamilie – zwischen Begeisterung & Frustration“ zu diesem Thema.

1 | LIEBE, MACHT UND GELD: EIN MOTIVATIONSSOZIOLOGISCHER EINSTIEG

Wir beginnen mit einer motivationssoziologischen Betrachtung. Das bedeutet, dass wir zunächst betrachten, was Motivation mit unserem sozialen Leben zu tun hat und wie sie von unseren Beziehungen abhängig ist. Zu klären ist aber zuallererst, was Motivation überhaupt bedeutet.

Definition

Motivation, von lat. *movere*, bewegen bzw. Bewegung auslösen, z. B. um etwas zu tun, zu handeln, zu verändern, um ein bestimmtes gewolltes (intendiertes) Ziel zu erreichen. Die Motivationsforschung befasst sich mit Bedingungen zielgerichteten Handelns und mit Erklärungen für die Aufrechterhaltung und Intensität sowie für das mögliche Verebben dieses Handelns.

Aber was motiviert uns eigentlich?

Um diese Frage zu beantworten, möchten wir Sie zu einer kleinen gedanklichen und vielleicht auch emotionalen Übung einladen.

ÜBUNG

Bitte stellen Sie sich vor, Sie wachen morgens nach einer kurzen Nacht auf. Am liebsten würden Sie weiterschlafen, denn Sie sind noch sehr müde. Was bewegt Sie dennoch aus dem Bett? Was führt dazu, dass Sie trotz großer Müdigkeit aufstehen? Bitte lassen Sie einmal einige Antworten auf diese Fragen in Ihrem Bewusstsein aufscheinen. Welche Antworten sind das?

Möglicherweise werden Sie an andere Menschen denken, für die Sie sich aus dem Bett bewegen wollen. Eventuell ist es der Lebenspartner oder es sind die Kinder, vielleicht auch pflegebedürftige Personen, die Ihre Unterstützung benötigen. Aber es könnte auch sein, dass Ihre Beweggründe mit beruflichen Verpflichtungen zu tun haben, dass Sie Ihre finanzielle Situation betrachten. Eventuell befürchten Sie auch, dass Sie sanktioniert werden könnten, wenn Sie liegenbleiben, dass Sie also etwas erleben werden, was Sie unbedingt vermeiden wollen.

Also stehen Sie auf.

Wie Sie vielleicht bereits hier gespürt haben, hat Motivation etwas mit unseren Gedanken zu tun, sie hat also eine psychisch-kognitive Qualität. Wir richten unser Bewusstsein auf etwas ganz Bestimmtes, fokussieren auf etwas, das uns in Bewegung bringt. Dies wiederum hat emotionale Auswirkungen auf uns. Wir empfinden im Körper, etwa durch Herzklopfen bzw. Steigerung des Pulses, Gefühle der Freude, der Zuneigung und damit auch der Verpflichtung und Loyalität. Es könnte aber auch sein, dass wir Angst bekommen, die Beklemmungen, Gefühle der Enge im Brustbereich hervorruft und das Atmen beschleunigt. Auch solche eher anstrengenden Gefühle können uns motivieren, uns zu bewegen, etwa morgens aufzustehen. Schließlich bedeutet Motiviert-Sein, tatsächlich etwas zu tun, also aufzustehen und dann das umzusetzen, was als gedankliche Intention bereits präsent ist.

Motivation ist mithin ein ganzheitlicher Prozess, der unser Denken, unser Fühlen und unser Handeln einbezieht. Wenn wir nun streng soziologisch auf diesen Prozess blicken, dann gelangen die sozialen Beziehungen, die unsere Motivation anregen, in unsere Aufmerksamkeit. Diese Beziehungen sind geprägt durch einen Prozess, der alles Soziale durchzieht, der als die Grundoperation der Gesellschaft schlechthin bezeichnet werden kann: durch *Kommunikation*.⁶

Kommunikation ist nach diesem Verständnis alles, was sich als gegenseitige Beobachtungsverhältnisse zwischen Menschen vollzieht. Wenn alle in solche Beobachtungsverhältnisse involvierten Personen davon ausgehen können, dass sie die anderen Personen beobachten und von diesen ebenfalls beobachtet werden, dann können sie damit rechnen, dass Kommunikation abläuft – ob sie das nun wollen oder nicht. Kommunikation ist demnach alles, was wir uns gegenseitig als Mitteilungshandeln, aus dem wir Informationen ziehen, zuschreiben. Solche nonverbale Kommunikation ist freilich extrem interpretationsoffen. Wir verstehen vermeintlich identische Handlungsereignisse womöglich recht unterschiedlich.

Aber auch die Sprache als im Vergleich zur nonverbalen Kommunikation exaktere Form des Mitteilens von Informationen produziert noch sehr viel Offenheit, so dass Gesagtes so oder auch anders ausgelegt werden kann. Daher haben sich in der

⁶ Vgl. dazu und zum Folgenden Luhmann (1984) und (1997).

Gesellschaft neben der nonverbalen und der sprachlichen Kommunikation weitere sogenannte symbolische Kommunikationsmedien, also *sinnhafte Mittel der Kommunikation* herausgebildet, die dem Koordinieren des Verhaltens und Handelns von Menschen in sozialen Kontexten dienen, nämlich u. a. Liebe, Macht und Geld.

Diese symbolischen Kommunikationsmedien haben die Funktion, die *Motivation* und die *Akzeptanz* von Kommunikationsofferten zwischen Menschen wahrscheinlicher zu machen. Dasjenige, womit ohne diese Medien nicht gerechnet werden kann, wird erwartbarer: *dass sich Personen in einer be-*

stimmten Weise zueinander verhalten. Das heißt ganz konkret, dass Liebe, Macht und Geld in dieser soziologischen Betrachtungsweise als soziale Phänomene beschrieben und erklärt werden können, die bestimmte Anlässe und Ergebnisse von Kommunikationen begründen und verstärken. Mit anderen Worten: In Kontexten, die von Liebe, Macht und Geld geprägt sind, vollziehen Menschen miteinander Handlungen, die sie ansonsten nicht vollziehen würden, zu denen sie weder motiviert wären noch wären sie bereit, diese Handlungen anzunehmen und sich mit eigenen Handlungen positiv auf diese zu beziehen. Dies soll nun ausführlicher anhand der drei genannten sozialen Phänomene erläutert werden.



Abbildung 1: Soziale Medien der Motivation und Akzeptanz von Kommunikation (eigene Darstellung der Autoren)

1.1 | LIEBE

Bei der Liebe geht es um Handlungen zwischen Menschen, die sich jeweils gegenseitig zum maßgeblichen Teil ihrer Lebenswelt machen. In Beziehungen, die von Liebe als Kommunikationsform geprägt sind (etwa zwischen Lebenspartnern oder zwischen Eltern und Kindern) wird das eigene Leben in nahezu allen seinen Aspekten auf das Leben der jeweils anderen Person(en) bezogen. Es kommt also zu sehr nahen sozialen Bindungen, die in der Regel mit hoher Emotionalität einhergehen.

In solchen Beziehungen stehen Menschen füreinander ein, übernehmen gegenseitig Verantwortung für die Belange des jeweils anderen, sind emotional äußerst stark aufeinander bezogen, fühlen mit den anderen mit, wenn diese sich freuen, und genauso, wenn sie leiden oder traurig sind. Bestenfalls sind Familien von diesem Kommunikationsmedium getragen, das freilich im Verlauf der Sozialisation eines Menschen unterschiedliche Ausprägungen annimmt und andere Formen zwischen Lebenspartnern oder Eltern und Kindern oder Geschwistern zeigt.

Selbstverständlich sind auch Unternehmerfamilien von Liebe geprägt. Sie motiviert daher das Verhalten der Familienmitglieder und kann als sehr kraftvolle Ressource des transgenerationalen Unternehmertums verstanden werden. Denn aus Liebe machen wir Dinge, die wir ansonsten nicht tun würden.

1.2 | MACHT

Bei Macht handelt es sich um eine Kommunikationsform, die ein ungleiches Verhältnis von mindestens zwei Personen bestimmt. Demnach sind die Beteiligten so aufeinander ausgerichtet, dass eine Seite nicht nur Verhaltens- und Handlungserwartungen an die andere Seite ausrichten kann, sondern zugleich auch sanktionieren könnte, wenn diese Erwartungen nicht erfüllt werden. Wenn Macht uns motiviert, etwas zu tun, was wir vielleicht ohne Machtbeziehung nicht tun würden, dann deshalb, weil wir entweder eine mögliche Sanktion

vermeiden wollen oder weil wir andere Personen „führen“ wollen.

„Führen“ zu wollen ist bestenfalls ein sehr konstruktiver und aufbauender Prozess, der etwas ermöglicht, was ansonsten nicht möglich ist. Führung hat die Funktion, dass in einem sozialen Prozess von Personen, der in viele Richtungen laufen könnte, immer wieder eine bestimmte Richtung eingeschlagen wird, damit alle Beteiligten in koordinierter Weise sich genau in diese Richtung bewegen. Macht geht also mit Entscheidungen einher, die sozial verbindlich, also auch für andere Menschen richtungsweisend sind.

Auch in Familien zeigen sich Machtverhältnisse etwa zwischen Eltern und Kindern. Typisch sind Machtbeziehungen freilich in Organisationen, in denen Führungsrollen ausdifferenziert und benannt sind, an denen sich andere Organisationsmitglieder zu orientieren haben. Tun sie das nicht, dann können sie damit rechnen, dass sie sanktioniert werden, z. B. durch eine verbale Rüge bis hin zur Entlassung aus der Organisation.

Unternehmerfamilien sind bereits deshalb äußerst stark mit Macht aufgeladen, weil sie unternehmerische Entscheidungen zu treffen haben, die hinsichtlich des Unternehmens Wirkungen zeitigen. Selbst wenn die Unternehmerfamilie nicht mehr operativ in der Geschäftsführung beteiligt ist, prägt sie über die Eigentümerschaft ihrer Mitglieder die Ausrichtung des Unternehmens.

1.3 | GELD

Schließlich ist Geld ein Kommunikationsmedium, das in fast alles transferiert werden kann. Um die eigene bio-psycho-soziale Existenz zu sichern, ist Geld die Grundlage. Es sichert das Leben von Einzelnen und Familien ab, denn für die Befriedigung von grundlegenden Lebensbedürfnissen ist die Verfügung über Geld die zentrale Voraussetzung. Und auch bei steigenden Bedürfnissen aufgrund der persönlichen Lebensführung ist Geld das Medium, um diese Bedürfnisbefriedigung zu sichern. Daher wird Geld als *das* Mittel zur Freiheit bewertet. Es verschafft Zugänge zu gesellschaftlichen Berei-

Macht und Geld aufscheinen. *Geld* wurde so häufig als Motivator genannt, dass dieser Begriff zentral aufscheint. *Liebe* taucht ebenfalls auf und verbindet sich zudem mit Begriffen wie „Tradition“, „Dankbarkeit“ oder „Verpflichtung“. Hier geht es um die Beständigkeit und Weiterführung sozialer Beziehungen, auf die die Motivation ausgerichtet ist

und aus denen sie kommt. *Macht* ist mit „Pflicht“, „Verpflichtung“ und „Gestaltungsmöglichkeiten“ verbunden. Hier geht es um konkretes Handeln, das realisiert wird, weil Sanktionen befürchtet werden oder weil man selbst als Akteur in der Welt Unterschiede setzen, also gestaltend wirksam werden möchte.

REFLEXION

Was holt Sie also morgens aus dem Bett und zwar auch dann, wenn Sie noch sehr müde sind und sich gerne umdrehen und weiterschlafen möchten?

Es sind soziale Kontexte, die von Liebe, Macht und Geld geprägt sind.

Bitte überlegen Sie sich einmal Beispiele aus Ihrer Unternehmerfamilie, die Sie hinsichtlich der Motivation diesen drei Kommunikationsmedien zuordnen können: Wann und in welcher Weise werden Sie oder andere in Ihrer Unternehmerfamilie von Liebe, Macht und Geld in Bewegung versetzt und welchen Einfluss hat dies auf Ihre Unternehmerfamilie?



2 | MOTIVE UND ANREIZE AUS MOTIVATIONSPSYCHOLOGISCHER SICHT

Aus psychologischer Sicht ist Motivation der Schlüssel zum erfolgreichen Lernen. Menschen, die motiviert sind, sind beständiger, engagieren sich mehr, lernen gründlicher und erzielen bessere Ergebnisse. Für das Engagement in der Unternehmerfamilie, etwa beim Erwerb von Geschäftserfahrung, ist dies daher von zentraler Bedeutung.

Motivation wird von persönlichen Vorlieben, situativen Anreizen sowie auch von den Interaktionen und Beziehungen zwischen Menschen bestimmt. Demnach können wir bestimmte Formen von Anreizen und Arten von Motiven unterscheiden.⁷

2.1 | INTRINSISCHE ANREIZE

Intrinsische Anreize führen zu spontanem und freudvollem Handeln, das aus den Menschen selbst erwächst. Die Freude liegt im Tun selbst, ohne dass eine externe Belohnung notwendig ist.

Solche Tätigkeiten sind oft mit sogenannten Flow-Erlebnissen, persönlicher Kreativität und dem Gefühl der persönlichen Erfüllung verbunden. In solchen Fällen können Menschen intrinsisch motiviert sein. Sie sind dann durch eine Aktivität selbst getrieben und von entsprechender Neugier, Spontaneität und Interesse geprägt. Wir können davon ausgehen, dass Menschen nach Freude und Zufriedenheit in ihrem Handeln streben. Genau dies folgt der intrinsischen Motivation, sich selbst im Kleinen wie im Großen zu verwirklichen.

2.2 | EXTRINSISCHE ANREIZE

Extrinsische Anreize motivieren aufgrund von äußeren Konsequenzen des Handelns – etwa dadurch, dass auf Belohnungen gehofft wird oder dass Sanktionen befürchtet werden. Menschen handeln dann also, um etwas zu erhalten oder zu vermeiden, wie Geld, Anerkennung oder Strafen. Solche Handlungsweisen folgen äußeren Erwartungen und

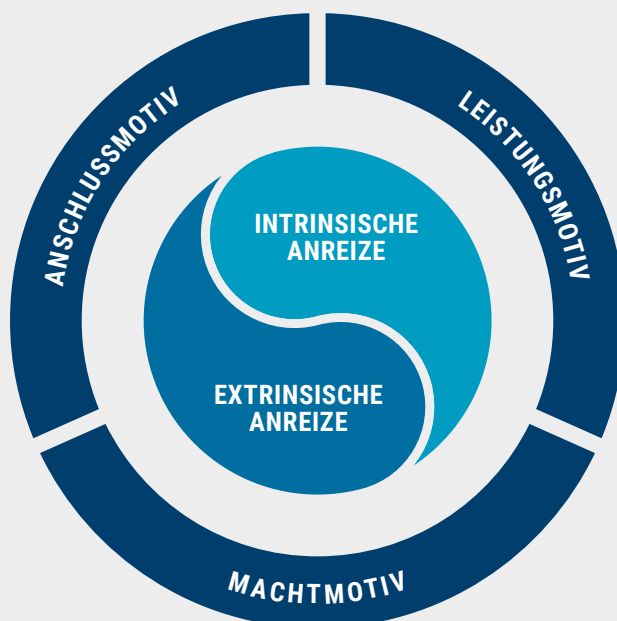


Abbildung 3: Psychologische Bestimmungsfaktoren von Motivation (eigene Darstellung der Autoren)

⁷ Vgl. zu den folgenden Ausführungen etwa Heckhausen & Heckhausen (2011).

schwanken damit in Abhängigkeit von den entsprechenden Umweltbedingungen. Daher bezieht sich eine solche Motivation auf eine eindeutige Mittel-Zweck-Beziehung. Es handelt sich also um sogenanntes instrumentelles Handeln, das von äußeren Faktoren wie Geld, Sicherheit, Lob oder dem Bedürfnis nach Anerkennung angetrieben wird. Ein Verhalten gilt als extrinsisch motiviert, wenn es nicht wegen der Tätigkeit selbst, sondern wegen des von außen erwarteten Ergebnisses verfolgt wird.

2.3 | LEISTUNGSMOTIV

Dieses Motiv meint das Streben nach Leistung und Erfolg sowie das Überwinden von Herausforderungen. Personen mit einem starken Leistungsmotiv sind bestrebt, hohe Standards zu erreichen, sich selbst zu verbessern und Erfolgserlebnisse zu sammeln. Dieses Motiv treibt Menschen dazu an, sich Herausforderungen zu stellen und kontinuierlich nach Exzellenz zu streben. Dieses Motiv kann auch stark verbunden sein mit dem Streben nach Macht und Geld, wie das aus soziologischer Perspektive bereits skizziert wurde.

2.4 | ANSCHLUSSMOTIV

Dieses Motiv bezieht sich auf das Bedürfnis, soziale Beziehungen zu knüpfen und aufrechtzuerhalten. Menschen mit diesem sozialen Motiv suchen die Gesellschaft anderer, möchten dazugehören und positive Interaktionen in ihren Beziehungen erleben. Ihnen geht es um das Gefühl der Verbundenheit und der Pflege von Beziehungen und sozialen Netzwerken. Dieses Motiv ist eng verbunden mit dem Medium der Liebe, wie wir das in soziologischer Hinsicht bereits skizziert haben.

2.5 | MACHTMOTIV

Dieses Motiv bezieht sich auf einen Aspekt, den wir auch soziologisch betrachtet haben. Hier geht es darum, die Umwelt kontrollieren zu wollen und das Verhalten anderer zu beeinflussen. Menschen mit einem starken Machtmotiv streben danach, Einfluss und Autorität zu erlangen, ihre Ansichten durchzusetzen und Verantwortung zu übernehmen. Damit kann dieses Motiv sowohl positive (z. B. Führungskompetenz) als auch negative (z. B. Dominanzverhalten) Ausprägungen haben.

ÜBUNG

Blicken Sie einmal mit Hilfe der Unterscheidung von Motiven und Anreizen auf Ihr eigenes Handeln, das Sie für die Unternehmerfamilie leisten: Wie bewerten Sie Ihr Handeln? Welche Ihrer Handlungen sind eher intrinsisch, welche eher extrinsisch motiviert? Handeln Sie im Rahmen der Familie, weil Ihnen die Zugehörigkeit und der Familienfrieden wichtig sind oder weil Sie über Ihre Leistung Anerkennung und vielleicht auch Macht erringen wollen?

Wenn Sie nun auf die anderen Mitglieder Ihrer Unternehmerfamilie blicken: Wie erleben Sie deren Motivation? Bei welchen Handlungen sehen Sie eher intrinsische, wo eher extrinsische Motivationen?

Wie zufrieden sind Sie mit der Motivation der Mitglieder Ihrer Unternehmerfamilie, sich für das Unternehmen und die Familie zu engagieren? Was könnten Sie tun, um die Motivation noch zu erhöhen? Wie könnte Ihnen die Unterscheidung von intrinsischen und extrinsischen Anreizen dabei helfen?

3 | MOTIVATIONSTHEORETISCHE ERKLÄRUNGEN

Die Motivationspsychologie hat verschiedene Theorien entwickelt, um zu beschreiben und zu erklären, woher die Motivation im Kontext der bereits angesprochenen Anreize und Motive kommt. Fünf dieser Theorien sollen hier knapp vorgestellt werden,⁸ weil sie auch für Unternehmerfamilien Hinweise geben können, wie sich die Motivation ihrer Mitglieder verstehen und vielleicht steigern lässt.

3.1 | ERWARTUNG-WERT-THEORIE

Die erste Theorie (im Englischen: Expectancy-Value Theory) geht davon aus, dass zwei zentrale Faktoren das Verhalten von Personen maß-

geblich beeinflussen, und zwar zum einen der persönlich zugemessene Wert eines angestrebten Handlungsergebnisses und zum anderen die Erwartung, dieses Ergebnis tatsächlich durch das eigene Handeln zu erreichen. Daher wird ein Zustand angestrebt, dem unter Berücksichtigung seiner Eintrittswahrscheinlichkeit der höchste persönliche Wert zugeschrieben wird. Die Erfolgserwartung wird durch Faktoren wie die Selbstwahrnehmung der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen, vergangene Erfahrungen sowie Aufgabenschwierigkeit beeinflusst. Demgegenüber wird der individuelle Wert einer Tätigkeit vom Interesse, dem Nutzen, der Wichtigkeit und den aufzubringenden Kosten geprägt. Diese Bewertungen sind subjektiv, tätigkeitsspezifisch und können sich im Laufe der Zeit verändern.

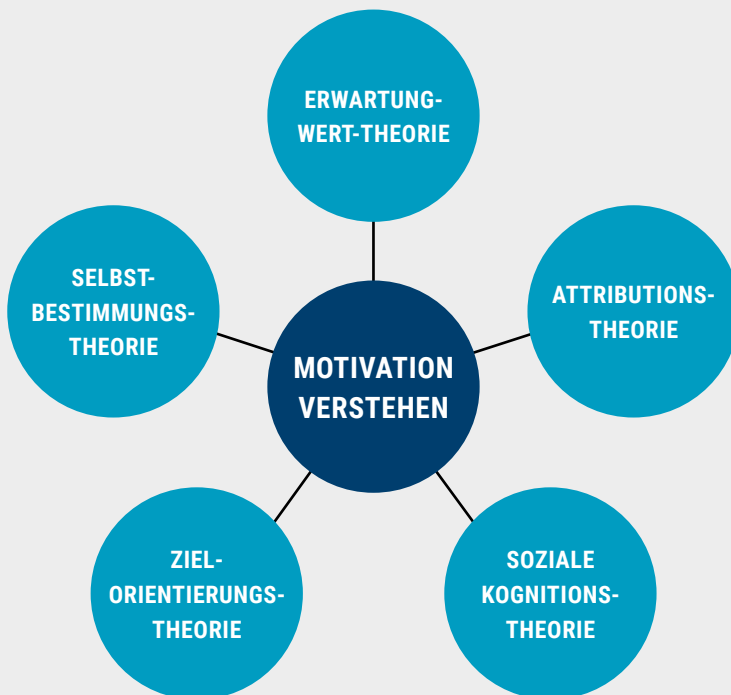


Abbildung 4: Theoriemodelle (Eigene Darstellung der Autoren)

⁸ Vgl. dazu überblickshaft: Cook & Artino (2016), Schunk et al. (2008), Graham & Weiner (2012).

3.2 | ATTRIBUTIONS-THEORIE

Die zweite Theorie (im Englischen: Attribution Theory) besagt, dass Menschen Ursache-Wirkungs-Beziehungen herstellen, um die Gründe für ihr Handeln zu verstehen und zukünftiges Verhalten vorherzusagen. Ebenso wie bei der Expectancy-Value Theory handelt es sich um subjektive, interpretative Prozesse. Persönliche Einflüsse, vergangene Erfahrungen oder vorheriges Wissen formen dementsprechend die Zuschreibung, also die Attribution an ein angestrebtes Ziel. Darüber hinaus unterliegt die Bewertung umweltbedingten Einflüssen wie sozialen Normen oder dem Erfolg bzw. Misserfolg anderer. Diese Attributionen bzw. Zuschreibungen haben Auswirkungen auf das Selbstwertgefühl und die gefühlsmäßigen Reaktionen einer Person.

3.3 | SOZIALE KOGNITIONS-THEORIE

Mit der dritten Theorie (im Englischen: Social-Cognitive Theory) wird davon gesprochen, dass Menschen ihre Umwelt bewusst wahrnehmen und interpretieren. Davon ausgehend steuern sie ihre Gedanken, Gefühle und Handlungen. Um bestimmte Ziele zu erreichen, für die Menschen motiviert sind, müssen sie sich hinsichtlich ihres Handelns auf der Basis der Umweltwahrnehmungen selbst steuern und regulieren. Die Motivation ist also abhängig von der Interpretation der Umwelteinflüsse, die stark von anderen Menschen ausgehen. Zugleich ist das Empfinden von Selbstwirksamkeit zentral, weil es die Zuversicht, bestimmte Ziele auf der Basis der eigenen Fähigkeiten und Handlungen erreichen zu können, stärkt.

3.4 | ZIELORIENTIERUNGS-THEORIE

Mit der vierten Theorie (im Englischen: Goal-Orientation Theory) wird davon ausgegangen, dass sich Menschen bei ihrem Handeln an konkreten Zielen, etwa hinsichtlich des Lernens, orientieren. Hier werden zwei Lernorientierungen bzw. -ziele unterschieden: zum einen die Performanz-Ziele, bei denen das Hauptanliegen darin besteht, besser als andere zu sein, und zum anderen die Beherrschungsziele, bei denen der Fokus auf dem intrinsischen Wert des Lernens liegt. Menschen, die vorrangig an Performanz-Zielen ausgerichtet sind, wählen in der Regel leichtere Aufgaben und streben nach messbar guten Noten, um ihr Selbstwertgefühl und ihre Motivation zu steigern. Menschen mit Beherrschungszielen suchen hingegen Herausforderungen und konzentrieren sich darauf, neues Wissen zu erlangen und ein Thema zu verstehen. Während die Beherrschungsziele eher der intrinsischen Motivation gleichen, können die Performanz-Ziele mit der extrinsischen Motivation verglichen werden. Mit Blick auf die tatsächliche Lernleistung zeigen Studien,⁹ dass Performanz-Ziele oft zu besseren Noten führen, während Beherrschungsziele mit tieferem Lernen und einem höheren Transfer-effekt verbunden sind.

3.5 | SELBSTBESTIMMUNGS-THEORIE

Die fünfte Theorie (im Englischen: Self-Determination Theory) beschäftigt sich mit den Motivationsbedingungen und sozialen Faktoren, die kontrolliertes oder autonomes Handeln beeinflussen. Dabei spielen das Erleben von Autonomie und der Grad der Fremdsteuerung eine entscheidende

⁹ Vgl. Senko, Durik & Harackiewicz (2008); Elliott & McGregor (2001); Nolen (1988); Lepper (1988).

Rolle. Diese Theorie hebt hervor, dass äußere Zwänge und Faktoren auch verinnerlicht werden und zu eigenen Überzeugungen führen. Es lässt sich also daraus intrinsische Motivation generieren, die aus ursprünglich von außen angeregtem Verhalten resultieren kann. Vor dem Hintergrund, dass intrinsisch motiviertes Verhalten zu kreativen und hohen Leistungen führt, zielt diese Theorie darauf ab, intrinsische Motivation trotz gesellschaftlicher Normen, Fristen oder Belohnungen durch eben jene Verinnerlichung von sozial erwartetem Verhalten zu fördern.

Diese fünf Motivationstheorien könnten einen hilfreichen Rahmen darstellen, um Angehörige von Unternehmerfamilien für laufende, geplante und zukünftige Aktivitäten zu motivieren. Insbesondere dann, wenn eine rein extrinsisch motivierte Aktivität vermieden werden soll, könnte eine innerfamiliäre Diskussion über individuelle Wünsche, Zielsetzungen und vorhandene Vorstellungen über Sinn und Zweck des innerfamiliären Engagements mit Bezug auf das Familienunternehmen und die hier anstehende Gesellschafterrolle wesentlich sein. Darüber hinaus könnte zudem eine generationenspezifische Lernmotivation herausgearbeitet werden, auf deren Grundlage dann spezifische Formen des Kompetenzerwerbs entwickelt werden. Kern ist die Klärung der jeweils vorhandenen Haltung in Bezug auf das Wollen. Anderenfalls sind ein nachhaltig wirksamer Wissenserwerb sowie ein spezifischer Kompetenzaufbau kaum sinnvoll möglich.

REFLEXION

Wie könnte es in Ihrer Unternehmerfamilien gelingen, dass die Familienmitglieder das auch wollen, was sie sollen?

Überlegen Sie einmal, wie die Ziele Ihrer Familie so erarbeitet und formuliert werden können, dass diese die intrinsische Motivation der Familienmitglieder und deren persönliche Wünsche und Ziele ebenfalls ansprechen.

Betrachten Sie einmal ein Familienmitglied, mit dessen Motivation, sich für die Unternehmerfamilie bzw. das Familienunternehmen zu engagieren, Sie unzufrieden sind: Was könnten die Gründe für die tendenzielle Motivationslosigkeit sein? Wechseln Sie einmal die Perspektive und unterstellen Sie, dass auch diese Person motiviert ist, nur nicht dort und dann, wo und wann Sie das erwarten: Wo und wann ist diese Person motiviert? Und wie könnte diese Motivation für die Unternehmerfamilie nützlich sein bzw. nützlich gemacht werden?

4 | GESELLSCHAFTERKOMPETENZ IN DER NEXTGEN: EIN MOTIVATIONSMODELL

Im Folgenden wird nun ein Motivationsmodell vorgestellt, das durch empirische Forschung und im Abgleich mit den erläuterten motivationspsychologischen Konzepten entstanden ist.¹⁰ Befragt wurden zehn Mitglieder der NextGen aus verschiedenen Unternehmerfamilien. Dabei lag der Fokus auf der Frage, was diese jungen Menschen motiviert, sich Kompetenzen anzueignen, die sie als Eigentümerinnen und Eigentümer von Familienunternehmen benötigen, und diese auch in die Familie, in den Gesellschafterkreis und in das Unternehmen einzubringen. Herausgekommen sind Aussagen und Ausführungen, die sich zu einem Motivationsmodell systematisieren lassen (siehe Abb. 5).

Mit diesem Modell können wir personen- und situationsbezogene Faktoren unterscheiden. Die personenbezogenen Faktoren sind jene, die sich auch mit der intrinsischen Motivation assoziieren lassen. Sie umfassen: emotionale Bindung, eigene Ziele, Interesse am Thema und Spaß beim Lernen. Die situationsbezogenen Faktoren beziehen sich auf extrinsische Motivatoren, vor allem auf die sozialen Erwartungen und auf positive Reaktionen auf das Lernen der NextGen.

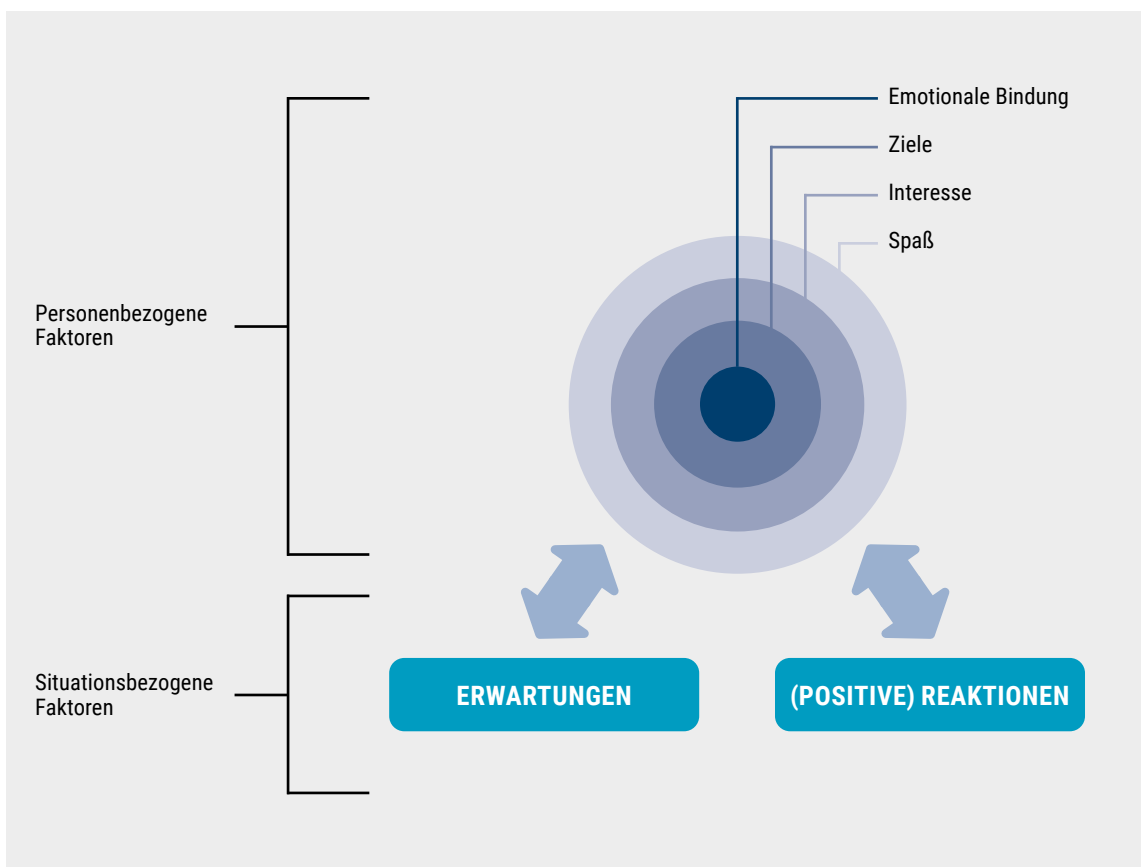


Abbildung 5: Faktoren für die Motivation der NextGen (nach Stibi (2023) und Stibi et al. (2024))

¹⁰ Das folgende Modell wurde insbesondere mit den Konzepten von Rheinberg (1986) und Heckhausen & Heckhausen (2011) abgeglichen und reflektiert.

4.1 | EMOTIONALE BINDUNG

Die positiven Gefühle der Mitglieder der NextGen gegenüber dem Familienunternehmen und der Unternehmerfamilie stellen das Zentrum der Motivation dar. Diese emotionale Bindung führt dazu, dass sich die Menschen für das Unternehmen und die Familie engagieren. Mit dem Gefühl, emotional mit dem Familienunternehmen verbunden zu sein, entwickelt sich ein erhebliches Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein, eine Loyalität dem Unternehmen und der Familie gegenüber.

Damit sind Gefühle von Dankbarkeit, Demut und der Stolz verbunden, zu dieser Familie und diesem Unternehmen dazuzugehören. Ein positiver Blick auf die Gründergeneration komplettiert diese Gefühle. Das, was es braucht, um das Familienunternehmen erfolgreich an die jeweils nächste Generation weiterzugeben, wird nicht nur als Pflicht, sondern auch als Verantwortung empfunden, die man gerne bereit ist zu tragen. Die Mitglieder der NextGen wollen also ebenfalls ihren Beitrag leisten, damit es mit Unternehmen und Familie gut weitergehen kann.

Diese Empfindungen werden verstärkt, wenn die Menschen ihre Verantwortung und ihren Einfluss konkret spüren. Dann haben sie das Gefühl, dass ihr Einsatz sich bereits heute lohnt, dass er einen Mehrwert bietet. Hier offenbart sich das Bedürfnis nach *Selbstwirksamkeit*, einer der wichtigsten Treiber von intrinsischer Motivation. Daher ist es passend und angeraten, Kontexte zu schaffen, in denen die jungen Menschen auf eine Weise aktiv werden können, dass sie ihre Selbstwirksamkeit und deren Nutzen auch real spüren. Dementsprechend geht es nicht nur darum, „auf Vorrat“ zu lernen, sondern die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen schon jetzt unter Beweis zu stellen und aktiv wie gestaltend einzubringen.

Aus einer starken emotionalen Bindung an das Familienunternehmen und die Unternehmerfamilie erwächst also ein starkes Pflicht- und Verantwortungs-

bewusstsein, sich im Sinne des Unternehmens und der Familie einzubringen und sich die entsprechenden Kompetenzen dafür anzueignen. Dies ist mit einem Gewissens- und Erwartungsdruck verbunden, einen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens zu leisten. Die Nähe (oder auch die Distanz) zum Familienunternehmen während Kindheit und Jugend haben hier zwar einen prägenden Einfluss auf die Ausbildung der emotionalen Bindung,¹¹ das ist aber nicht allein ausschlaggebend für dieses Gefühl. Entscheidender beim Heranwachsen sind die Einbindung in die Unternehmerfamilie und das Erleben von Verantwortung, was sich durch eigene Aktivitäten verwirklichen kann, so dass Selbstwirksamkeit empfunden werden kann. Das ist in diesem Zusammenhang ein entscheidender Motivationsfaktor.

REFLEXION

Wie bewerten Sie die emotionale Bindung der Mitglieder Ihrer Unternehmerfamilie an das Familienunternehmen und die Unternehmerfamilie? Wie erleben Sie Ihre eigene emotionale Bindung? Was hat diese bisher gestärkt, was hat sie möglicherweise auch hin und wieder geschwächt?

Was könnten Sie selbst dafür tun, damit das Gefühl der Verbundenheit zum Familienunternehmen und der Unternehmerfamilie gestärkt wird?

Welche Kontexte haben Sie in Ihrer Unternehmerfamilie, in denen sich die Mitglieder der NextGen in ihrer Selbstwirksamkeit und Verantwortung für das Unternehmen und der Familie erleben können?

Was könnten Sie noch tun, damit die emotionale Verbundenheit in Ihrer Unternehmerfamilie gestärkt wird?

¹¹ So wurde beispielsweise im Rahmen einer Reflexionsübung mit den anwesenden knapp 50 Mitgliedern aus Unternehmerfamilien auf der 40. Trägersitzung der WIFU-Stiftung deutlich, dass sich erste Erinnerungen an und Emotionen zum Familienunternehmen bereits während der frühen Kindheit herausgebildet hatten.

4.2 | ZIELE

Zentral für die Motivierung sind eigene Ziele. Wenn sich Menschen wie die Mitglieder der NextGen für Unternehmen und Familie engagieren, also Zeit und Energie aufwenden, geschieht das nicht unabsichtlich oder ziellos. Sie haben sowohl auf das Familienunternehmen bzw. die Unternehmerfamilie bezogene als auch persönliche Ziele, denen sie durch ihr Engagement näherkommen oder die sie erreichen wollen.

Außerdem erfordert jede Übernahme von Verantwortung eine sorgfältige Vorbereitung – sowohl in Bezug auf den Aufbau notwendiger Kompetenzen als auch auf die strategische Positionierung innerhalb der Unternehmerfamilie. Frühzeitig Engagement im Sinne der Gesellschafterkompetenzentwicklung (GKE) zu zeigen, beeinflusst aus Sicht der NextGen ihre Eignung für bestimmte, später einzunehmende Rollen wie etwa in der Geschäftsführung oder in Gremien.

Es zeigt sich weiterhin, dass unterschiedliche Zielrollen, etwa die Übernahme einer Geschäftsführungsfunktion oder die Mitgliedschaft in einem Aufsichts- oder Beiratsgremium, zu unterschiedlichem Verhalten bei der Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen bzw. dem Engagement allgemein führen. Diese Erkenntnis verdeutlicht, dass die NextGen-Mitglieder in der Regel genau wissen, welche Vorbereitungen in Bezug auf Ausbildung und Zusammenarbeit zwischen Familie und Unternehmen notwendig sind. Dabei wird klar, dass spezifische Zielrollen von Bedeutung sind, um nicht das Gefühl zu haben, ausschließlich „auf Vorrat“ zu lernen.

Der Aufbau eigener Kompetenzen dient dabei nicht nur dem Erwerb fachlicher Qualifikationen, sondern ist auch mit dem Wunsch nach Anerkennung verbunden. Die Nachfolgerinnen und Nachfolger wollen durch ihre Kompetenzentwicklung verhindern, dass ihnen – auch von Dritten – unterstellt wird, sie hätten ihre Rolle nur aufgrund ihrer familiären Herkunft und nicht aufgrund ihrer Fähigkeiten erhalten.

Ziele sind schließlich auch sozialer Natur, um also mit der Peer Group, auch aus anderen Unternehmen und Familien, neue Kontakte zu knüpfen. Das dient häufig auch dem Abgleich der eigenen Kompetenzen mit denen anderer. Wenn im Austausch mit Anderen Wissens- und Kompetenzlücken sichtbar werden – etwa durch Themen, die sie beherrschen sollten –, kann dies der Auslöser sein, sich gezielt weiterzubilden und diese Lücken zu schließen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sowohl die unternehmensbezogenen als auch die persönlichen Ziele die Motivation beeinflussen, Kompetenzen als Gesellschafterinnen und Gesellschafter auszubauen und weiterzuentwickeln. Die Mitglieder der NextGen verfolgen dabei einerseits das Ziel, sich gezielt auf eine bestimmte Rolle vorzubereiten, und andererseits streben sie an, einen persönlichen Mehrwert, beispielsweise für ihre eigene Karriere, zu gewinnen. Das Setzen konkreter Ziele in Bezug auf ihre zukünftige Rolle im Familienunternehmen sowie die persönlichen Vorteile einer Weiterbildung können somit entscheidende Faktoren zur Förderung ihrer Motivation sein.

ANREGUNG

Besprechen Sie mit den Mitgliedern Ihrer Unternehmerfamilie die persönlichen Ziele im Kontext des Engagements bzw. von Weiterbildungsprogrammen zur Gesellschafterkompetenz. Schreiben Sie diese Ziele gemeinsam auf und nutzen diese zur Evaluation des persönlichen Einsatzes und der Weiterbildung. Dabei ist es hilfreich, die Ziele als positiv formulierte „Hin-zu-Ziele“ zu formulieren, also nicht als Negationen („Weg-von-Ziele“). Überdies können Schritte überlegt werden, mit welchen konkreten Handlungen diese Ziele erreicht werden können.

4.3 | INTERESSE

Das grundlegende Interesse am Wissen und den Kompetenzen, die für den transgenerationalen Erhalt und die Fortführung des Familienunternehmens notwendig sind, stellt für die Mitglieder der Unternehmerfamilie im Idealfall einen wichtigen Motivationsfaktor dar. Dieses Interesse bezieht sich vor allem auf die Verbindung der Inhalte der Gesellschafterkompetenz mit der Realität des jeweiligen Familienunternehmens und der Unternehmerfamilie. Besonders angeregt wird dieses Interesse in interaktiven Lernformaten, die den Austausch zwischen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern fördern. Im Gegensatz dazu wirken sich Lernformate, die eher frontal und belehrend gestaltet sind, negativ aus. Hier fühlen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer oft in eine Schüler-Rolle gedrängt, was ihre Motivation hemmt.

Die Neugier wird meist durch den Impuls eines inspirierenden Familienmitglieds geweckt, beispielsweise durch die Teilnahme an einer Veranstaltung, die sich mit relevanten Unternehmens-, Eigentums- oder Familienthemen beschäftigt. Die dort gesammelten Erfahrungen führen oft zu einer allgemein interessierten Haltung, die das Verlangen nach mehr Wissen und Verständnis weckt. Ein Nachfolger brachte es so auf den Punkt: „Springt der Funke einmal über, wird ein Feuer von ganz allein entfacht.“ Dabei spielt es keine entscheidende Rolle, ob der Impuls, sich mit speziellen Inhalten zu beschäftigen, von Mitgliedern der NextGen selbst oder von ihrem Umfeld ausgeht – wichtig ist, dass ihr Interesse geweckt wird, um eine motivierte Grundhaltung zu fördern.

Das Interesse nimmt eine zentrale Rolle im Motivationsmodell ein. Es zeigt sich, dass die Beschäftigung mit als spannend empfundenen Themen ein verstärktes Verlangen auslöst, noch mehr darüber zu erfahren und zu etwas tun. Einmal entfacht, scheint die Motivation, sich weiterhin mit der Thematik auseinanderzusetzen, fast von selbst zu kommen. In diesem Zusammenhang ist es neben-

sächlich, ob die Anregung aus dem Kreis der Unternehmerfamilie oder der NextGen selbst kommt.

Wir können generell von einem starken Interesse an dem Wissen und Können ausgehen, das Gesellschafterinnen und Gesellschafter von Familienunternehmen benötigen. Daher herrscht zumeist eine neugierige Grundhaltung, die es zu fördern und zu entfachen gilt. Wenn den Menschen die Möglichkeit geboten wird, das erworbene Wissen auf das Familienunternehmen und damit auf ihre eigene Zukunft zu beziehen, entsteht für sie ein großer Mehrwert. Dadurch wird der Anreiz gestärkt, weiterhin engagiert zu sein. Wie gesagt, kann bereits ein erster Impuls dazu führen, dass das vorhandene Interesse weiterwächst und die Motivation sich verstärkt.

REFLEXION

Denken Sie an ein Thema, das Sie besonders fasziniert und in das Sie sich immer weiter vertiefen möchten. Was war der initiale Impuls, der Ihr Interesse geweckt hat? Welche Erfahrungen haben dazu geführt, dass Ihre Neugier noch weitergewachsen ist? Reflektieren Sie, wie interaktive Lernformate und der Austausch mit anderen Ihre Motivation beeinflusst haben, und überlegen Sie, wie Sie diese Ansätze auf zukünftige Lernziele übertragen können.

Wie können Sie Ihre Erfahrungen auf die gesamte Unternehmerfamilie übertragen und Anlässe schaffen, in denen das Interesse an Unternehmen, Eigentumskompetenz und Familienzusammenhalt geweckt bzw. gestärkt wird?

4.4 | SPASS

Spaß spielt eine zentrale Rolle, wenn es darum geht, Menschen, etwa die Mitglieder der NextGen, tatsächlich zu einem Engagement in der Unternehmerfamilie, etwa zur Teilnahme an Programmen zur Gesellschafterkompetenzentwicklung, zu motivieren. Wie bereits beim Interesse erwähnt, verlieren Zeit und Aufwand an Bedeutung, wenn Freude und Begeisterung empfunden werden. Spaß motiviert nicht nur, sich im geforderten Mindestmaß zu engagieren, sondern oft auch darüber hinaus.

Insbesondere der Austausch mit Gleichgesinnten trägt dazu bei, dass auch Herausforderungen und Probleme in einem geschützten Rahmen besprochen werden können. Dabei ist das Lernen von und mit anderen – sei es aus der eigenen Unternehmerfamilie oder aus anderen – von besonderer Bedeutung. Vor allem der Lernprozess selbst, also die Art und Weise, wie Menschen lernen können, spielt eine wichtige Rolle. Günstig ist meist ein Lernkontext, der sowohl den Austausch fördert als auch zur Selbstreflexion anregt.

Der Spaß an Aktivitäten, die bereits jetzt zum Erfolg des Familienunternehmens oder der Unternehmerfamilie beitragen, stärkt außerdem das Gefühl der Selbstwirksamkeit. Das bedeutet, dass die Menschen nicht nur durch das Lernen selbst motiviert werden, sondern auch durch die unmittelbare Anwendung und den sichtbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg, zur Stärkung der Eigentumsverantwortung oder des Familienzusammenhalts. Dieser Praxisbezug verstärkt das Gefühl, dass das, was gelernt wird, wirklich relevant und sinnvoll ist.

Doch nicht nur die inhaltliche Ebene ist entscheidend. Die Einbettung der Wissensvermittlung in ein attraktives und angenehmes Rahmenprogramm

erhöht ebenfalls die Motivation. Ein Umfeld zu schaffen, in dem die Beteiligten sich wohlfühlen, gemeinsam eine schöne und anregende Zeit verbringen und sich ungezwungen austauschen können, ist ein weiterer entscheidender Faktor für den langfristigen Lern- und Entwicklungserfolg. Ein „Akademie-Wochenende“ der Unternehmerfamilie kann didaktisch sehr unterschiedlich aufgezogen werden, von langweiligen Fachvorträgen von Beratern oder Führungskräften bis hin zur interaktiven Werksführung und Strategiediskussion. Oftmals wird der motivatorische Aspekt von „Spaß“ leider unzureichend berücksichtigt.

REFLEXION

Denken Sie an eine Situation, in der Sie etwas Neues gelernt haben, das Ihnen wirklich Spaß gemacht hat. Was hat diese Erfahrung so besonders gemacht? Gab es bestimmte Menschen, mit denen Sie sich gerne ausgetauscht haben, oder eine Umgebung, die Sie besonders motiviert hat?

Denken Sie an eine aktuelle Herausforderung, der Sie in Ihrem Unternehmen oder in der Familie gegenüberstehen. Wie könnte Spaß in diese Situation eingebracht werden? Welche Aktivitäten oder Methoden könnten den Lernprozess angenehmer und ansprechender machen?

Stellen Sie sich vor, Sie sind verantwortlich für ein Lernprogramm für die NextGen in Ihrer Unternehmerfamilie. Welche Elemente würden Sie einbauen, um sicherzustellen, dass der Spaß und die Freude am Lernen entstehen können und erhalten bleiben? Wie würden Sie den Austausch zwischen den Teilnehmern fördern?

4.5 | ERWARTUNGEN

Die Erwartungen der Unternehmerfamilien, dass sich deren Mitglieder, etwa die jungen Menschen, engagieren und an der eigenen Kompetenzentwicklung arbeiten, beeinflussen die entsprechende Motivation maßgeblich. Diese Erwartungen wirken von außen auf die internen, personenbezogenen Faktoren ein. Obwohl viele Gesellschafterinnen und Gesellschafter sich durch die Unterschrift unter die Familienverfassung dazu verpflichten, ihre Gesellschafterkompetenz weiterzuentwickeln, gibt es in der Regel keine strikten Vorschriften oder Konsequenzen bei Nichteinhaltung. Dennoch existiert eine klare Erwartung, man möge an diesen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, und diese Erwartung wirkt motivierend, zumindest als extrinsischer Anreiz.

Das Erwartungsgefühl steht oft im Zusammenhang mit einem tief verankerten Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein gegenüber dem Familienunternehmen. So wird es als Auftrag angesehen, durch Ausbildung und Weiterbildung zu fähigen und kompetenten Gesellschaftern zu werden, um auf diese Weise einen relevanten und auch notwendigen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens zu leisten und „etwas zurückzugeben“. Die meisten Gesellschafterinnen und Gesellschafter streben danach, den monetären, nicht-monetären und idealen Werten, die das Familienunternehmen prägen und die von diesem geprägt werden, gerecht zu werden.

Neben diesen informellen, oft unausgesprochenen Erwartungen spielen auch explizite, also klar kommunizierte Erwartungen eine Rolle, die durch direkte Anreize und Vorschläge der Familie entstehen. Oft sind es diese Impulse, die das anfängliche Interesse wecken, wie etwa Empfehlungen, sich für bestimmte Projekte zu engagieren oder zu Seminaren oder Veranstaltungen zu gehen. Solche Vorschläge sind wertvolle Ansatzpunkte, um das Interesse nicht nur an Gesellschafterkompetenz zu wecken, sondern auch am Familienunternehmen insgesamt. Hier ist das Verhalten der Unternehmerfamilie besonders entscheidend: Ermutigung und Begeisterung seitens der Familie stärken den Willen der Familienmitglieder, die Erwartungen zu erfüllen

und dadurch positive Rückmeldungen auf der Beziehungsebene zu erhalten.

In der Praxis hat es sich auch als hilfreich erwiesen, den Sinn einer positiven Haltung zum lebenslangen Lernen innerhalb der Unternehmerfamilie zu thematisieren. Oft besteht ein individuelles Interesse, sich in seinem persönlichen Umfeld kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu bilden. Ein Transfer auf die Rolle und Funktion als Verantwortungsträger in einer Eigentümergemeinschaft fällt zunächst vielleicht schwer. Wenn jedoch deutlich wird, in welchem Umfang Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Unternehmens, Führungskräfte und familienexterne Mitglieder der Governance kontinuierlich Weiterbildung betreiben, kann eine Kultur des Lernens als Kernbestandteil einer Unternehmerfamilie etabliert werden.

Wenn man diesen Erwartungen nachkommt und sich für die eigene Kompetenzentwicklung engagiert, trägt dies aktiv zum Erfolg des Familienunternehmens bei. Es führt zu einer positiven Verstärkung des Lernverhaltens, wenn dann die Familie die Erfüllung ihrer Erwartungen auch anerkennt. Obwohl das Engagement grundsätzlich freiwillig ist, sind Erwartungen eine wichtige Motivation, um ein bestimmtes Verhalten zu fördern. Besonders wichtig ist es jedoch, dass die Erwartungen als sinnvoll und nachvollziehbar wahrgenommen werden. Hierbei können auch gelungene Dialoge zwischen den Generationen (Großeltern, Eltern und Kinder) eine tragende Rolle spielen.

REFLEXION

Welche Erwartungen, die aus Ihrer Familie heraus an Sie herangetragen werden, nehmen Sie wahr? Wie empfinden Sie diese Erwartungen, motivierend oder eher demotivierend? Wie müssten die Erwartungen sein, damit sie (noch) motivierender wirken? Welchen Erwartungen würden Sie gerne Folge leisten?

Ausgehend von dieser Selbsterfahrung: Wie würden Sie Ihre Erwartungen an andere Familienmitglieder formulieren, so dass diese motivierend wirken?

4.6 | (POSITIVE) REAKTIONEN

Die Reaktionen der Unternehmerfamilie auf das Engagement ihrer Mitglieder spielen eine wesentliche Rolle für deren Motivation. Insbesondere positive und ermutigende Rückmeldungen aus dem familiären und beruflichen Umfeld fördern das Interesse an der Entwicklung von Gesellschafterkompetenz.

Dazu gehört auch das Verhalten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen während Praktika oder Werkstudententätigkeiten im eigenen Familienunternehmen. Wenn die Mitglieder der NextGen von den Mitarbeitern positives Feedback erhalten, wirkt dies wie eine Bestärkung ihres Engagements – ähnlich einer positiven Konditionierung, wie sie die Verhaltenspsychologie beschreibt.

Ein konkretes Beispiel dafür ist die Aussprache von Dankbarkeit, Lob und Ermutigung seitens der Elterngeneration oder der Mitarbeiter. Diese positive Rückmeldung wird als Belohnung empfunden, die die Motivation weiter steigert. Ebenso wichtig ist das Interesse der Unternehmerfamilie an den Aktivitäten ihrer Mitglieder. Wenn die Familie nach einem Projekt, einem Seminar oder einer Veranstaltung Raum für Reflexion und Austausch bietet, wirkt sich dies positiv auf die Motivation aus. Die Menschen fühlen sich dadurch in ihrem Engagement und ihrer Leistungsbereitschaft wahrgenommen und wertgeschätzt.

Konstruktives Feedback zur Kompetenzentwicklung wird außerdem als hilfreich angesehen. Es ermöglicht, sowohl bereits erlernte Fähigkeiten zu reflektieren als auch mögliche Entwicklungsfelder zu erkennen. Der Vergleich mit anderen hilft dabei, die eigenen Kompetenzen und das eigene Wissen einzuschätzen. Sollte dieser Vergleich aufzeigen, dass man im Rückstand ist, kann dies dennoch als Ansporn zur weiteren Entwicklung wirken.

Insgesamt sind die Reaktionen der Unternehmerfamilie entscheidende Motivationstreiber. Lob, Dankbarkeit, offenes Feedback und Interesse fördern nicht nur das Engagement, sondern die Bereitschaft, sich in der Rolle als Gesellschafter weiterzubilden.

REFLEXION

Denken Sie an eine Situation, in der Sie positives Feedback oder Anerkennung für die Erfüllung einer Aufgabe erhalten haben. Wie hat sich das auf Ihre Motivation und Ihr weiteres Engagement ausgewirkt? Schreiben Sie auf, was genau an dem Feedback für Sie besonders bestärkend war.

Überlegen Sie anschließend, wie Sie in Ihrer eigenen Rolle Feedback an andere geben können, um deren Motivation zu steigern.

5 | ANREGUNG DER MOTIVATOREN: EMOTION, EINBINDUNG, UNTERSTÜTZUNG

Aus den Analyseergebnissen unserer Betrachtung, was Mitglieder der NextGen in einer Unternehmerfamilie motiviert, ihre Kompetenzen für ihre (angehende) Gesellschafterrolle zu entwickeln und auszubauen, lassen sich praxisorientierte Empfehlungen erarbeiten, die dazu beitragen können, auch den Erfolg vom Kompetenzentwicklungsprogrammen zu erhöhen. Damit sind insbesondere die verantwortlichen Familienmanagerinnen und -manager angesprochen, die Mitglieder ihrer Unter-

nehmerfamilie hinsichtlich der Kompetenzentwicklung in einer bestimmten Weise emotional einzubeziehen, einzubinden und zu unterstützen.

Abschließend sollen nun die drei Einflussfaktoren Emotion, Einbindung und Unterstützung skizziert werden. Daran kann man sich orientieren, wenn es um die Motivation geht, sich für die eigene Kompetenzentwicklung im Interesse von Familie, Eigentumsverantwortung und Unternehmen zu engagieren.

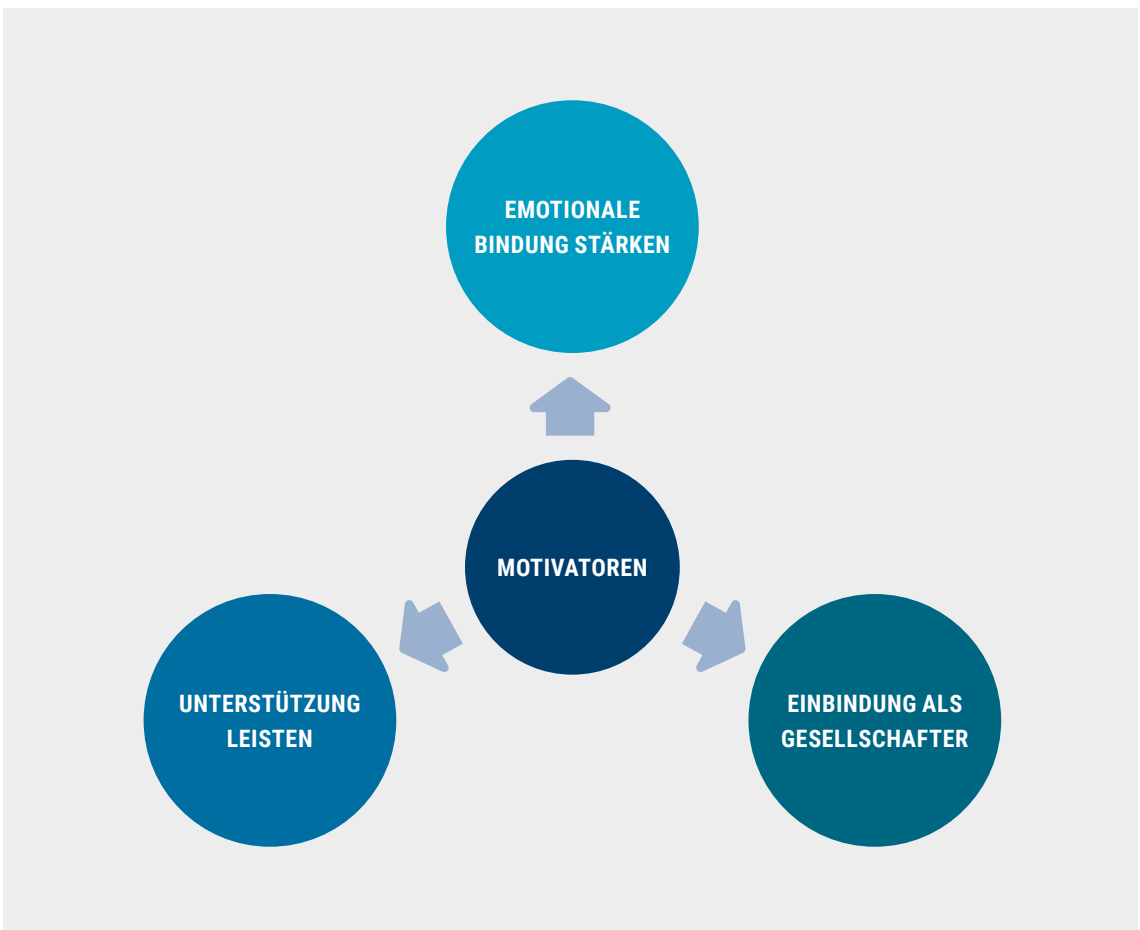


Abbildung 6: Motivatoren des Gesellschafterengagements (eigene Darstellung der Autoren)

5.1 | STÄRKUNG EMOTIONALER BINDUNG

Die emotionale Bindung an das Familienunternehmen zu stärken, stellt besonders für Familien eine Herausforderung dar, in denen Eltern oder nahe Verwandte nicht mehr aktiv im Unternehmen tätig sind oder eine große geografische Distanz besteht. Während in einigen Familien das Unternehmen Teil des Alltags ist, wird es in anderen nur bei besonderen Anlässen wie Gesellschafterversammlungen thematisiert. Um den heranwachsenden Kindern und Jugendlichen, also den Mitgliedern der NextGen, dennoch eine emotionale Verbindung zum Unternehmen zu ermöglichen, ist es wichtig, das Unternehmen durch Geschichten und Kontakte zu Produkten, Mitarbeitern und Standorten erlebbar zu machen¹² und informelle Besuche zu organisieren. Besonders bewährt haben sich auch Austauschformate mit Mitgliedern anderer Unternehmerfamilien. Durch den gezielten Austausch können Ähnlichkeiten, Unterschiede und Familienkulturen erlebbar gemacht werden, denn selten besteht das private Umfeld (insbesondere von NextGens) aus Vertretern von Familienunternehmen.

Austauschformate für die NextGen-Mitglieder, aber auch für alle anderen Familienmitglieder, kön-

nen das Feuer der Motivation und des Engagements immer wieder erneut entfachen, um so das Interesse zu wecken. Bei der Diskussion der Family Governance sollten dabei auch die Mentalen Modelle der Unternehmerfamilie reflektiert werden.¹³ Aktivitäten wie Familientage oder -wochenenden und regelmäßige Besuche des Unternehmens fördern sowohl den Zusammenhalt als auch die Identifikation mit dem Familienunternehmen. Dabei helfen auch historische Bezüge wie Geschichten, die von der Großelterngeneration erzählt werden, oder das gemeinsame Lesen von Chroniken, Briefen etc., wodurch ein Gemeinschafts- und Herkunftsgefühl geschaffen werden kann.

REFLEXION

Überprüfen Sie, welche konkreten Strategien Sie in Ihrer Unternehmerfamilie bereits implementiert haben, die die emotionale Bindung, insbesondere der jungen Familienmitglieder, stärken können. Sorgen Sie dafür, dass die Menschen im Kontext der Familie positive emotionale Erlebnisse machen können, die mit dem Unternehmen, der Familie und dem Eigentümerkreis assoziiert sind.

¹² Siehe als Beispiel für die Bedeutung und Nutzung von Geschichten (Narrationen) und Erzählrahmen (Narrative) Kleve et al. (2023).

¹³ Siehe dazu noch einmal Rösen, v. Schlippe & Groth (2022).

5.2 | AKTIVES EINBINDEN DER FAMILIENMITGLIEDER

Die aktive Einbindung der Mitglieder der Unternehmerfamilie, etwa der NextGen, sollte auf die Herausforderungen eingehen, die sich für die Menschen durch ihre unterschiedlichen Ausbildungswege möglicherweise ergeben. Besonders in größeren Unternehmerfamilien handelt es sich oft um eine heterogene Gruppe von Personen ganz verschiedener Schulabschlüsse, Studienqualifikationen und beruflicher Hintergründe. Diese Heterogenität gilt es zu beachten und bestenfalls als stärkende Diversität anzuerkennen. Hierfür braucht es allerdings passende inklusive didaktische Konzepte, will man vermeiden, dass Unterschiedlichkeiten und Differenzen als Verletzungen und Abgrenzungen wirksam werden. Wenn jedes Mitglied mit seinen jeweils individuellen Voraussetzungen und Hintergründen anerkannt und als für die Familie und das Unternehmen wichtig bewertet wird, kann dies positiv auf das personelle Gefühl der Selbstwirksamkeit ausstrahlen.

Neben der informellen Interaktion mit dem Unternehmen, die zumeist fortlaufend und ungeplant geschieht, ist es sinnvoll, die Familienmitglieder und insbesondere jene der NextGen in strategische Prozesse einzubeziehen. Zum Beispiel könnten ihre Meinungen gerade bei der Entwicklung von Strategien wie Digitalisierung oder Nachhaltigkeit berücksichtigt werden. Denn hinsichtlich dieser Fragen haben zumeist die jungen Generationen klarere Vorstellungen und andere Präferenzen als die älteren.

Auch das Übertragen von konkreten Aufgaben im Unternehmen oder in Familiengremien ermutigt speziell die jungen Mitglieder zur Mitgestaltung. Dadurch erkennen die NextGen-Mitglieder, dass ihr Beitrag wertvoll ist und ihr Wissen direkt angewendet werden kann. Unterschiedliche Wissensstände, die durch verschiedene Ausbildungswege entstehen, können so also frühzeitig ausgeglichen und komplementär zueinander in die Aktivitäten der Unternehmerfamilie einbezogen werden.

REFLEXION

Überlegen Sie sich, wie Sie die Mitglieder Ihrer Unternehmerfamilie, insbesondere die (angehenden) Gesellschafterinnen und Gesellschafter der jungen Generation frühzeitig in Aktivitäten für die Familie und das Unternehmen einbinden können. Bedenken Sie dabei, dass es Aufgaben gibt, die sich durch unterschiedliche Kompetenzen und Qualitäten der Menschen auch in unterschiedlich passender Weise erfüllen lassen. Weiterhin achten Sie auf die charakterlichen Ausprägungen: Manche Menschen sind eher rational orientiert, während andere emotional hoch ansprechbar und kompetent sind,¹⁴ schließlich ist eine dritte Gruppe möglicherweise vor allem an Umsetzung interessiert. Wenn Sie die Mitglieder Ihrer Familie genau beobachten, dann können Sie diese Präferenzen erkennen und Ihre Einbindungsangebote entsprechend ausrichten.

¹⁴ Siehe ausführlich dazu Kleve (2024b).

5.3 | UNTERSTÜTZUNG BEI AKTIVITÄTEN

Unterstützung bei den Aktivitäten der Familienmitglieder, etwa bei der Gesellschafterkompetenzentwicklung, berücksichtigt bestenfalls die individuellen Anforderungen, Bedürfnisse und Wünsche. Positive Rückmeldungen wie Lob, Wertschätzung und ehrliches Feedback stärken das Gefühl der Selbstwirksamkeit. Zudem hilft die klare Definition persönlicher und unternehmensbezogener Ziele dabei, Weiterbildungsaktivitäten und andere Aktivitäten als sinnvoll zu betrachten.

Durch die Definition der nötigen Kompetenzen für die Ausübung der Gesellschafterrolle bzw. für andere relevante Rollen in Familie und Unternehmen kann der Druck durch unausgesprochene Erwartungen verringert werden. Eine implementierte Feedbackkultur mit regelmäßigen gegenseitigen Rückmeldungen schafft Raum für Reflexion und Austausch, den sich insbesondere junge Familienmitglieder wünschen, aber auch ältere wertschätzen werden. Schließlich können auch Netzwerke innerhalb und außerhalb der Familie als Plattformen für den Austausch und die wechselseitige Unterstützung dienen.

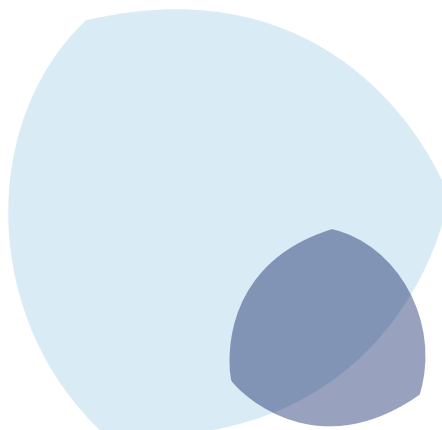
Darüber hinaus sollten praxisorientierte Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Kompetenzen gegeben werden, die Inhalte, Spaß, Austausch und Transfer betreffen. Seminare und Veranstaltungen sollten interessant gestaltet sein und einen Bezug zum Familienunternehmen bzw. der Unternehmer-

familie haben. Lernmethoden, die den Austausch fördern, sind besonders wichtig. Ein attraktives Rahmenprogramm sowie informelle Treffen unter Peers sind ebenfalls essenziell. Abschließend empfiehlt es sich, innerhalb der Familie einen Erfahrungsaustausch und eine Reflexion durchzuführen. All das unterstützt die Motivation, stärkt das Engagement und dient dazu, dies zu stabilisieren und weiter auszubauen.

REFLEXION

Welche Unterstützungsmöglichkeiten gibt es für Familienmitglieder und insbesondere für neue und angehende Gesellschafterinnen und Gesellschafter in Ihrer Unternehmerfamilie bereits? Wie werden diese angenommen? Was könnten Sie tun, um die Annahme der Angebote zu verbessern?

Wenn es noch keine implementierten Unterstützungsangebote für Gesellschafterinnen und Gesellschafter gibt, die diesen dabei helfen, ihre Kompetenzen für das Unternehmen, die Eigentümerrolle und für die Unternehmerfamilie auszubauen, welche Angebote könnten Sie sich diesbezüglich vorstellen? Laden Sie doch einmal junge Gesellschafterinnen und Gesellschafter, also Mitglieder der NextGen, ein und besprechen Sie mit diesen deren Unterstützungsbedarfe und die Ideen, entsprechende Strategien tatsächlich umzusetzen.



6 | PARADOXE INTERVENTION: EINE ANLEITUNG ZUR DEMOTIVATION IHRER UNTERNEHMERFAMILIE

Paul Watzlawick hat mit seiner „Anleitung zum Unglücklichsein“ (1983) einen paradoxen Ratgeber-Klassiker geschrieben, mit dem er veranschaulicht, was Menschen immer wieder tun, um glücklich zu werden. Die ambivalente Ironie bei diesen Handlungsstrategien ist jedoch, dass sie genau das Gegenteil bewirken: Das Unglück und die Unzufriedenheit der so handelnden Menschen nehmen nicht ab, sondern zu. Es kommt zu einer Zementierung und Chronifizierung dessen, was eigentlich vermieden und beseitigt werden soll.

In ähnlicher Weise schlagen wir vor, sich als Leser einmal selbst zu fragen, was in der eigenen Unter-

nehmerfamilie möglicherweise dafür getan wird, dass die Mitglieder eben dieser Unternehmerfamilie gerade *nicht* motiviert sind, sich für die Familie sowie die Eigentums- und Unternehmensverantwortung zu engagieren. Vielleicht besteht ja ein (unbewusstes) Verhalten, das die Motivation immer wieder eher verebben lässt, als dass es sie anregt? In diesem Sinne können Sie die folgenden fünf abschließenden Tipps verstehen: als paradoxe Reflexionsanregung für sich selbst oder die gesamte Unternehmerfamilie.

ÜBUNG

Wie schaffen Sie es, die Mitglieder Ihrer Unternehmerfamilie laufend zu *demotivieren*? Fünf Tipps!¹⁵

1. Etablieren und präsentieren Sie sich (oder ein anderes prominentes Familienmitglied) als die Einzige bzw. den Einzigen in Ihrer Unternehmerfamilie mit Kompetenz, Einfluss und Motivation.
2. Erwarten Sie von den anderen Mitgliedern Ihrer Unternehmerfamilie Unerreichbares und Unmögliches.
3. Loben Sie bei den Mitgliedern Ihrer Unternehmerfamilie Alltägliches und Selbstverständliches und ignorieren Sie konsequent tatsächliche Erfolge sowie durch Fleiß und Tatkraft errungene Leistungen.
4. Versachlichen und entemotionalisieren Sie alle Fragen und Themen Ihrer Unternehmerfamilie so nachhaltig und konsequent wie möglich.
5. Verwöhnen Sie die anderen Mitglieder Ihrer Unternehmerfamilie mit Wohlstand ohne Leistungsanforderungen.

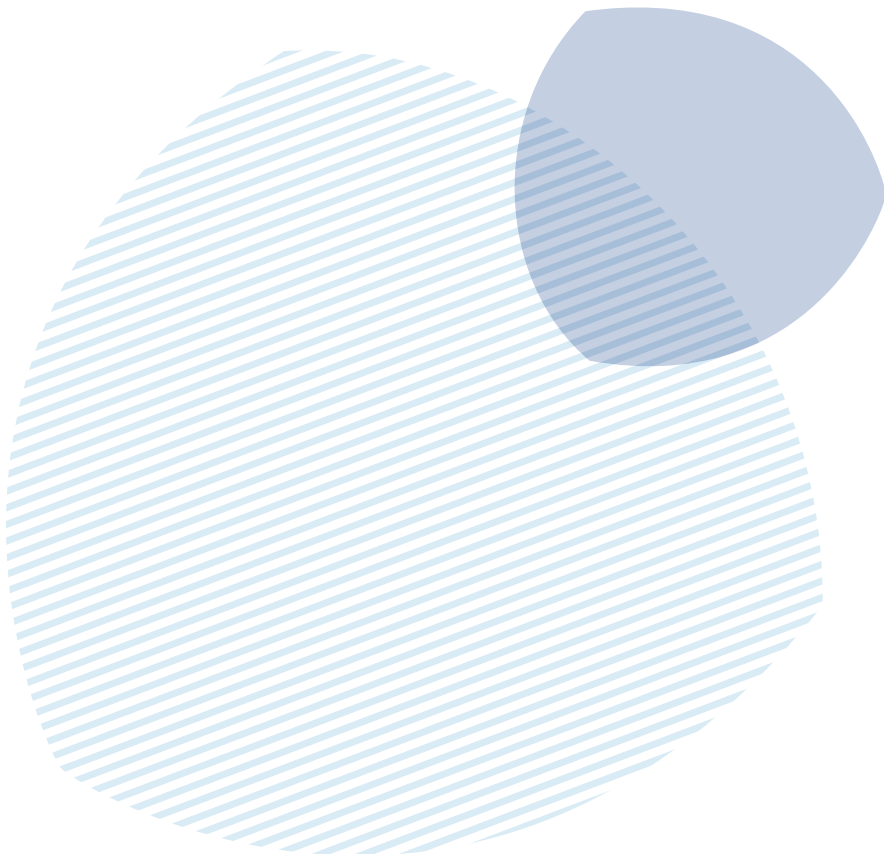
¹⁵ Bei Verwendung dieser paradoxen Intervention, sollte die spezifische Perspektive jedoch im Vorfeld unbedingt kommuniziert werden!

7 | SCHLUSSWORT

Die Motivation, sich als Mitglied einer Unternehmerfamilie bereits als junger Mensch für die Familie, das Unternehmen und die Eigentumsverantwortung zu engagieren, ist eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Fortführung des transgenerationalen Unternehmertums. Der momentane Zeitgeist sowie aktuelle Vererbungspraktiken, die sich nicht (mehr) an einer Mitarbeit im Familienunternehmen orientieren, führen indes in vielen Fällen zu einem Nachlassen des Engagements für das elterliche Familienunternehmen. Im Privatleben Zeit für die Aus- und Weiterbildung als professioneller Eigentümer sowie zur Sicherstellung des Zusammenhalts als Eigentümerfamiliengemeinschaft einzusetzen, wird – insbesondere von Mitgliedern der NextGen – mehr und mehr als aufoktrozierter „Zwang“ und als persönliche Einschränkung erlebt. Diese Wahrnehmung hat oft auch etwas mit einer in der Familiengemeinschaft unzureichend kommunizierten und reflektierten Haltung gegenüber den mit dem Status als Mitglied eines Gesellschafterkreises verknüpften Erwartungen zu tun.

In diesem Praxisleitfaden haben wir das vielschichtige Phänomen der Motivation sowohl aus einer grundlegenden (insbesondere soziologischen und psychologischen) als auch aus einer praxisorientierten Perspektive mit zahlreichen Reflexionsfragen vertieft. Damit werden Denkanstöße gegeben, die dazu anregen, individuelle sowie familiäre Potenziale zu entdecken und gezielt zu fördern. Es bedarf in jeder Unternehmerfamilie einer strukturierten Vorgehensweise, um diese Potenziale zu heben. Unser Ziel war es folglich, Unternehmerfamilien ganz konkret dabei zu unterstützen, wenn sie tragfähige Strategien zur Stärkung von Motivation und Engagement entwickeln wollen.

Wir wünschen allen Mitgliedern aus Unternehmerfamilien, die die Motivation, sich für das Familienunternehmen bzw. die Eigentumsverantwortung einzusetzen, aufbauen und stärken wollen, viel Erfolg. Und wir hoffen, dass der vorliegende Praxisleitfaden einen sinnvollen und anregenden Beitrag dazu leistet.



8 | QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- 
- Cook, D. A. & Artino, A. R. (2016): Motivation to learn: an overview of contemporary theories. In: Medical Education, 50, 997-1014.
 - Elliott, A. J. & McGregor, H. A. (2001): A 2x2 achievement goal framework. In: Journal of Personality and Social Psychology, 80(3), 501–519.
 - Graham, S. & Weiner, B. (2012): Motivation: Past, present, and future. In: Harris, K. R.; Graham, S.; Urban, T.; McCormick, C. B.; Sinatra, G. M. & Sweller, J.: APA educational psychology handbook, Vol. 1. Theories, constructs, and critical issues (367-397). APA.
 - Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2011): Motivation und Handeln. Heidelberg: Springer.
 - Kleve, H. (2020): Die Unternehmerfamilie. Wie Wachstum, Sozialisation und Beratung gelingen. Heidelberg: Carl-Auer.
 - Kleve, H. (2024a): Sozialesystem Unternehmerfamilie. Wie Familienunternehmen durch Familienstrategieentwicklung gestärkt werden können. Wiesbaden: Springer Gabler.
 - Kleve, H. (2024b): Sozialisation, Erziehung und Lernen in Unternehmerfamilien – Das KEA-Modell für „Kopf“, „Herz“ und „Hand“. In: Rüsen, T. A. & Heider, A. K. (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden, Berlin: Erich Schmidt (2., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage), S. 347-359.
 - Kleve, H.; Nagel, L.; Köllner, T. & Boyd, B. (2023): Die Kraft des Erzählens – Wie Narrative und Narrationen die Resilienz von und in Unternehmerfamilien stärken. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
 - Köllner, T. & Kleve, H. (2023): Doing Business Family – Wie Unternehmerfamilien Identität, Sinn und Zusammenhalt herstellen können. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
 - Lepper, M. (1988): Motivational Consideration in the Study of Instruction. Cognition and Instruction. 5(4), 289-309.
 - Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
 - Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. 2 Bände. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
 - Nolen, S. B. (1988): Reasons for studying: Motivational orientation and study strategies. Cognition and Instruction. 5(4), 269-287.
 - Rheinberg, F. (1986) Lernmotivation. In: Sarges, W. & Fricke, R.: Psychologie für die Erwachsenenbildung (S. 360-365). Göttingen: Hofgrete.
 - Rüsen, T. A. (2024): Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Alles, was Familiengesellschafter und deren Angehörige wissen und können sollten. In: Rüsen, T. A. & Heider, A. K. (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt (2., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage), S. 25-54.

- ➔ Rösen, T. A.; Kleve, H., Schlippe, A. v. (2021): Management der dynastischen Unternehmerfamilie. Zwischen Familien, Organisation und Netzwerk. Wiesbaden: Springer Gabler.
- ➔ Rösen, T. A.; Orenstrat, R. & Binz-Astrachan, C. (2022): Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien: Aktuelle Trends und Entwicklungen. Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Rösen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2022): Mentale Modelle von Familienunternehmen – Wie Unternehmerfamilien über sich und ihre Verbindung zum Familienunternehmen denken. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Schlippe, A. v.; 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.
- ➔ Schunk, D.; Pintrich, P. R. & Meece, J. L. (2008): Motivation in education: theory, research, and applications (3rd ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Merrill Prentice Hall.
- ➔ Senko, C.; Durik, A. & Harackiewicz, J. (2008): Historical perspectives and new directions in achievement goal theory: Understanding the effects of mastery and performance-approach goals. In: Shah, J. Y. & Gardner, W. L.: Handbook of motivation science (100-113). New York, NY: The Guilford Press.
- ➔ Stibi, J. (2023): Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen. Die Motivation der NextGen, „auf Vorrat“ zu lernen. Unveröffentlichte Masterarbeit. Witten: Universität Witten/Herdecke.
- ➔ Stibi, J.; Rösen, T. A. & Kleve, H. (2024): „Wollen, sollen, dürfen oder müssen“ – Über die Motivation der NextGen, „auf Vorrat“ zu lernen. In: Rösen, T. A. & Heider, A. K. (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt (2., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage), S. 75-89.
- ➔ Watzlawick, P. (1983): Anleitung zum Unglücklichsein. München: Piper.



KONTAKT

HERAUSGEBER

Die im Jahr 2009 gegründete gemeinnützige WIFU-Stiftung hat die Aufgabe, Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Familienunternehmertums sowie den Praxistransfer der Erkenntnisse zu fördern. Zu ihren wichtigsten Förderern zählen rund 80 Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten der WIFU-Stiftung steht die Gewinnung, Vermittlung und Verbreitung hochwertigen und an aktuellen Fragestellungen orientierten Wissens über Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Die eingesetzten Fördermittel dienen vornehmlich der Errichtung und dem Erhalt von Lehrstühlen, der Unterstützung von Forschungsvorhaben sowie der Vergabe von Stipendien an Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler. Ein Schwerpunkt der Forschungsförderung durch die WIFU-Stiftung liegt auf dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke mit seinen drei Forschungs- und Lehrbereichen Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Psychologie/Soziologie. In Forschung und Lehre leistet das WIFU seit mehr als 25 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit der WIFU-Stiftung ist die Durchführung von Kongressen und anderen Veranstaltungen zu Themen des Familienunternehmertums. In Arbeitskreisen, Schulungen und anderen Formaten werden zudem praxisorientierte Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die eine familieninterne Nachfolge in der Leitung von Familienunternehmen fördern. Die Veranstaltungen der WIFU-Stiftung zeichnen sich durch einen geschützten Rahmen aus, in dem ein vertrauensvoller, offener Austausch möglich ist. Eine umfassende und aktive Öffentlichkeitsarbeit für Forschungsergebnisse auf dem Gebiet des Familienunternehmertums rundet das Aufgabenspektrum der WIFU-Stiftung ab.

Prof. Dr. Tom A. Rösen

Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail tom.ruesen@wifu-stiftung.de
Telefon: +49 2302 926 519

AUTOREN

Prof. Dr. Heiko Kleve

Geschäftsführender und Akademischer Direktor des WIFU; Inhaber des Lehrstuhls für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien, Wittener Institut für Familienunternehmen, Universität Witten/Herdecke

Prof. Dr. Tom A. Rösen

Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung

Johanna Stibi

Referentin der Geschäftsführung bei Lensing Media. In ihrer Masterarbeit am Wittener Institut für Familienunternehmen untersuchte sie die Motivation der NextGen zum Umsetzen von Maßnahmen der Gesellschafterkompetenzentwicklung.

Für Fragen an die Autoren und weiteren Austausch stellt die WIFU-Stiftung gerne den Kontakt her. Alle Anfragen bitte per Mail an: herausgeber@wifu.de



Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail: herausgeber@wifu.de
Telefon: +49 2302 926 519

www.wifu.de
<https://de.linkedin.com/company/wifu-stiftung>

© 2024 · WIFU-Stiftung