



WIFU_kompakt_44: Die NextGen motivieren: ein Modell

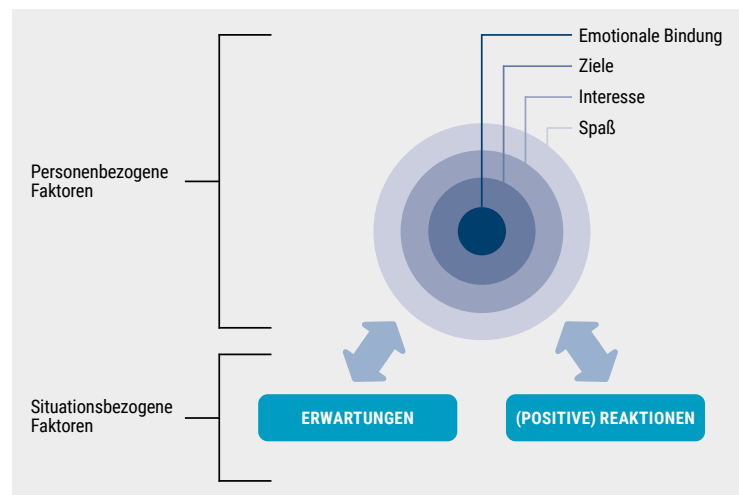
Familienunternehmen sind auf das Interesse der Familienmitglieder am Unternehmen und ihre unternehmerische Motivation angewiesen. Nur dann lässt sich die Übertragung des Eigentums am Familienunternehmen und möglicherweise auch die Fortsetzung der Unternehmensführung innerhalb der Familie sicherstellen. In jeder Generation muss bei den nachwachsenden Familienmitgliedern die Fackel der Motivation, der Bereitschaft und des Interesses, Verantwortung für das elterliche Familienunternehmen zu übernehmen, neu entfacht werden.

Wie funktioniert Motivation?

Psychologisch betrachtet ist Motivation der Schlüssel zum erfolgreichen Lernen. Im Allgemeinen wird zwischen intrinsischen und extrinsischen Faktoren der Motivation unterschieden. Kurz gesagt: Die *intrinsischen* Faktoren kommen aus dem Menschen selbst, aus seiner Freude am Tun, ohne dass er eine Belohnung erwartet. *Extrinsische* Anreize hingegen motivieren durch von außen kommende Konsequenzen, seien es Belohnungen oder Strafen. Eine Handlung wird nicht wegen der Tätigkeit an sich vollzogen, sondern wegen der zu erwartenden Folgen. Derart motivierte Handlungsweisen hängen also von den äußeren Umständen ab und können sich leicht ändern.

Was motiviert die NextGen, kompetente Gesellschafter zu werden?

Auch für den Erwerb von Gesellschafterkompetenzen ist Motivation von zentraler Bedeutung, nicht zuletzt deswegen, weil der Erwerb solcher Fähigkeiten in den jungen Jahren der NextGen zunächst ein „Lernen auf Vorrat“ ist. Was also bringt die jungen Menschen dazu, sich Kompetenzen anzueignen, die sie vielleicht nicht für ihren eigenen beruflichen Weg, wohl aber als Eigentümerinnen und Eigentümer von Familienunternehmen benötigen? Das in der Abbildung veranschaulichte Motivationsmodell beruht auf Befragungen von NextGen-Angehörigen verschiedener Unternehmerfamilien. Es differenziert die verschiedenen Motivatoren nach solchen, die personenbezogen, und solchen, die situationsbezogen sind.



Die vier personenbezogenen Motivatoren

Emotionale Bindung Die positiven Gefühle der Mitglieder der NextGen gegenüber dem Familienunternehmen und der Unternehmerfamilie fördern das Engagement für das Unternehmen und für die Familie. Aus dem Gefühl der emotionalen Verbundenheit mit dem Familienunternehmen entwickelt sich ein starkes Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein. Damit sind Gefühle von Dankbarkeit, Demut und der Stolz verbunden, zu dieser Familie und diesem Unternehmen dazuzugehören.

Ziele Unterschiedliche Zielrollen, etwa die Übernahme einer Geschäftsführungsfunktion oder die Mitgliedschaft in einem Aufsichtsgremium, führen zu unterschiedlichem Engagement, etwa bei der Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen. Die NextGen-Mitglieder wissen in der Regel genau, welche Vorbereitungen in Bezug auf Ausbildung und Zusammenarbeit zwischen Familie und Unternehmen notwendig sind. Der Aufbau eigener Kompetenzen dient dabei nicht nur dem Erwerb fachlicher Qualifikationen, sondern ist auch mit dem Wunsch nach Anerkennung verbunden.

Interesse Das grundlegende Interesse am Wissen und den Kompetenzen, die für den Erhalt und die Fortführung des Familienunternehmens notwendig sind, stellt für die Mitglieder der Unternehmerfamilie einen wichtigen Motivationsfaktor dar. Wenn der NextGen die Möglichkeit geboten wird, das erworbene Wissen auf das Familienunternehmen und damit auf ihre eigene Zukunft zu beziehen, entsteht für sie ein großer Mehrwert. Dies stärkt den Anreiz, sich weiterhin zu engagieren.

Spaß 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. Der Spaß an Aktivitäten, die zum Erfolg des Familienunternehmens oder der Unternehmerfamilie beitragen, stärkt außerdem das Gefühl der Selbstwirksamkeit. Dieser Praxisbezug macht deutlich, dass das, was gelernt wird, wirklich relevant und sinnvoll ist.

Die zwei situationsbezogenen Motivatoren

Erwartungen Die Erwartungen der Unternehmerfamilie, dass sich die NextGen engagiert und an der eigenen Kompetenzentwicklung arbeitet, beeinflussen die Motivation maßgeblich. Diese Erwartungen wirken von außen auf die 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 besteht eine klare Erwartungshaltung und diese wirkt motivierend, zumindest als extrinsischer Anreiz.

(Positive) Reaktionen Positive und ermutigende Rückmeldungen aus dem familiären und beruflichen Umfeld fördern das Interesse an der Entwicklung von Gesellschafterkompetenz. Ebenso wichtig ist das Interesse der Unternehmerfamilie an den Aktivitäten und deren konstruktives Feedback zur Kompetenzentwicklung; das Feedback ermöglicht es, sowohl bereits erlernte Fähigkeiten zu reflektieren als auch mögliche Entwicklungsfelder zu erkennen.

Praxisempfehlung: Booster für die Motivation

Das hier beschriebene Modell kann dabei helfen, die Motivation für das Engagement zugunsten von Unternehmen und Familie zu fördern und zu verstetigen. Da dies aber ein langwährender Prozess ist, der im Heranwachsendenalter beginnt, bedürfen die einzelnen Faktoren einer stärkenden Begleitung durch die Familie, damit es nicht zu einem „Strömungsabriss“ unter den Tragflächen kommt. Die **emotionale Bindung** muss immer wieder gestärkt werden. Hier haben sich Begegnungen, Unternehmensbesuche, Austauschformate und Familientage bewährt. Das **aktive Einbinden** der jungen Familienmitglieder in strategische Prozesse, zum Beispiel bei der Entwicklung von Digitalisierungs- oder Nachhaltigkeitsstrategien, oder das Übertragen von konkreten Aufgaben im Unternehmen oder in Gremien ermutigt insbesondere die jungen Mitglieder zur Mitgestaltung. Die NextGen-Mitglieder sehen, dass ihr Beitrag wertvoll ist und ihr Wissen direkt angewendet werden kann. Und schließlich ist die konstante **Unterstützung bei Aktivitäten** wichtig. Zunächst sollten die nötigen Kompetenzen für die Ausübung der Gesellschafterrolle bzw. für andere relevante Rollen in Familie und Unternehmen definiert werden. Eine gute Feedbackkultur schafft sodann Raum für Reflexion und Austausch. Darüber hinaus sollten praxisorientierte Empfehlungen auch für die Weiterentwicklung der Kompetenzen gegeben werden.

In diesem Kontext sind neben Eltern und Großeltern nicht zuletzt die verantwortlichen Familienmanagerinnen und -manager angesprochen, die Kompetenzentwicklung der NextGen in durchdachter Weise zu fördern und zu stabilisieren.

In der Reihe WIFU_kompakt: Unternehmerfamilie werden und bleiben /// Guter Start für die NextGen /// Wie aus Töchtern Nachfolger werden /// Eignungsdiagnostik in der Familie? /// Was Unternehmerfamilien zusammenhält /// Das Unternehmen als geliehenes Erbe /// Familienformen und Nachfolgemuster /// Die Kunst des Loslassens /// Die Passung familienexterner Manager **In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Nachfolger in der Führungsrolle /// Kompetenzbeurteilung in Unternehmerfamilien /// Der Beirat in Familienunternehmen /// Auswahl und Einbindung familienexterner Geschäftsführer in Familienunternehmen /// Loslassen lernen /// Nachfolge im Familienunternehmen langfristig sichern /// Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen **WIFU-Studien:** Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien /// Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie **WIFU-Schriftenreihe:** Lehner: Co-Leading Sibling Teams in Family Firms /// Ammer: Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen /// Hansen: Akquisitions- und Integrationsprozesse in mittelständischen Familienunternehmen **Leseempfehlungen:** Simon, Wimmer, Groth: Mehr-Generationen-Familienunternehmen /// Rösen, Heider: Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen **Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen unter wifu.de/bibliothek/ oder QR-Code**



Quellennachweis:

Diese Folge von WIFU_kompakt wurde erstellt auf Grundlage des 2024 erschienenen Praxisleitfadens „Motivation in der Unternehmerfamilie. Vom Engagement der Gesellschafter für das Familienunternehmen am Beispiel der NextGen“ von Heiko Kleve, Tom A. Rösen und Johanna Stibi. Dieser Veröffentlichung ist auch die Abbildung entnommen.