

Das Familiennetzwerk knüpfen und pflegen.

Aus der Forscherwerkstatt. Unternehmerfamilien mit mehr als 50 Mitgliedern sind nicht nur Familie oder unternehmensbezogene Organisation. Sie sind auch eine besondere Form sozialer Netzwerke – und damit ein Fall für die FON-Theorie.

Wie entstehen soziale Ordnungen in Unternehmerfamilien? Wie erhalten und wandeln diese sich über die Zeit?

Die Untersuchungen der Soziologie hinsichtlich dieser Fragen sind besonders für Unternehmerfamilien mit mehrgenerationalen familiären Gesellschafterkreisen interessant. Denn dadurch lässt sich erforschen, was sich zwischen Menschen an Beziehungsstrukturen zumeist ungeplant und spontan etabliert.

Große Unternehmerfamilien lassen sich grundsätzlich als verdreifachte Familien oder auch als Unternehmerfamilien 3.0 bezeichnen. Sie kombinieren die drei sozialen Ordnungsstrukturen der Familie (F), der Organisation (O) und des Netzwerks (N) und sind damit ein besonderes Beispiel für die FON-Theorie. Diese erweitert die in der Forschung zu Unternehmerfamilien bisher bekannten Systeme Familie und Organisation.

Familien sind zunächst einmal Sozialsysteme, die über verwandtschaftliche Abstammungs- und enge Gefühlsverhältnisse hinsichtlich ihrer Mitgliedschaft biologisch und emotional geprägt sind. Diese Systeme binden ihre Mitglieder über die Weitergabe des menschlichen Lebens selbst. Diese Bindung ist deshalb

so stark, weil es kein Äquivalent gibt, das in Richtung der Eltern oder Großeltern zurückgegeben werden kann, um hier einen Ausgleich zu schaffen. Das Leben kann eben nur in Richtung Zukunft weitergegeben werden.

Zudem sind Familien in der modernen Gesellschaft die Systeme der primären Sozialisation, also der frühen Persönlichkeitsprägungen, und der Einbindung aller Persönlichkeitsfacetten in das soziale System. Sowohl die Liebe als Medium in Paar- und Eltern-Kind-Beziehungen als auch die Fürsorge für die Kinder setzen voraus, dass wir den ganzen Menschen in unsere Beziehungen integrieren, mit all seinen bio-psycho-sozialen Bedürfnissen.

Große Unternehmerfamilien bestehen aus einer Vielzahl solcher kleinfamiliären Systeme. Wollen sie die unternehmensbezogenen Belange in passender Weise bearbeiten, müssen sie daher etwas tun, was in der modernen Gesellschaft untypisch für Familien ist: Sie müssen sich formal organisieren.

Erfolgreiche Unternehmerfamilien sind deshalb durch eine weitere Ordnungsstruktur gekennzeichnet – die Organisation. Sie richten Gremien ein und beset-

zen diese mit Funktionsträgern, die bestimmte Kompetenzen besitzen. Sie kanalisieren notwendige unternehmens- und familienbezogene oder finanzielle Entscheidungsprozesse, fassen Entschlüsse und sorgen für deren Durchsetzung. Die Funktionsträger in Organisationen sind grundsätzlich austauschbar. Sie können, etwa mittels Wahlen oder anderer Verfahren, im Zeitablauf immer wieder durch unterschiedliche Personen besetzt werden.

Während es in Familien also auf die konkreten und einmaligen Personen ankommt, sind Organisationen gerade darauf angewiesen, dass sie sich unabhängig von spezifischen Personen stabilisieren.

Organisationen sind rechtliche, politische und wirtschaftliche Institutionen. Sie etablieren formale Entscheidungsverfahren in transparenter und rationaler Weise (rechtliche Dimension), sorgen für die kollektive Durchsetzung der Vorhaben (politische Dimension) und bezahlen zudem ihre Funktionsträger für deren Arbeit (wirtschaftliche Dimension). Das Problem großer Unternehmerfamilien ist nun einerseits, dass die beschriebene Familien-Semantik nicht mehr



greift, um die Familien zusammenzuhalten, weil die vielen Mitglieder dieser Unternehmerfamilien nur noch entfernt miteinander verwandt sind.

Andererseits ist die Form der Organisation der Unternehmerfamilie zwar rational, effektiv und effizient im Treffen und Durchsetzen von Entscheidungen. Sie funktioniert aber nicht darin, gemeinschaftlichen Zusammenhalt zu stiften, Sinn und Identität anzuregen sowie Loyalität und Bindung zwischen den vielen Mitgliedern beziehungsweise den zahlreichen Gesellschaftern untereinander zu schaffen. Und sie allein etabliert auch keine dauerhafte Beziehung zum Unternehmen.

Um dies alles zu erreichen, benötigen Unternehmerfamilien eine andere soziale Formation – das soziale Netzwerk.

Soziale Netzwerke können wir als nicht formal organisierte, als informelle und gemeinschaftsorientierte Sozialsysteme bewerten. Netzwerke verstehen sich jedoch nicht von selbst. Sie sind nicht wie Familien (über enge Verwandtschaftsbeziehungen und entsprechende Gefühle) quasi „naturwüchsig“ gegeben. Und sie sind auch nicht durch formale Positionen und Funktionsträger geprägt.

Vielmehr entstehen sie durch etwas, was wir eine basale Handlungsökonomie nennen können – durch eine Wechselseitigkeit von Geben und Nehmen. Wenn wir von einer Person oder von einer Gemeinschaft etwas nehmen, entsteht eine Art Schuldverhältnis. Irgendwann muss auch etwas zurückgegeben werden, wie zum Beispiel Loyalität oder Bindungstreue.

Netzwerkbeziehungen ergeben sich daher nicht von allein, sondern müssen immer wieder erneut hergestellt, gepflegt sowie laufend aktualisiert werden. Netzwerke benötigen deshalb soziale Gelegenheiten, damit sie entstehen, sich erhalten und in die Zukunft weitergetragen werden können.

Diese Gelegenheiten können durchaus formal organisiert werden. Für Unternehmerfamilien bedeutet das, Anlässe, Räume und Zeiten zu schaffen. So ermöglichen sie es, dass sich die entfernt miteinander verwandten Mitglieder der Unternehmerfamilien treffen, austauschen, in Beziehung zueinander kommen. Konkrete Beispiele kann die Netzwerkarbeit für Kinder und Jugendliche sein, aber auch ein Workshop zum Erwerb von Gesellschafterkompetenz.

Oder auch ein regionales und lebensweltnahes Treffen der Gesellschafter. Sogar die Digitalisierung des Networkings, also die Nutzung von sozialen Internetmedien, erfüllt diesen Zweck.

Diese Netzwerkidee ist in großen Unternehmerfamilien derzeit allerdings noch wenig präsent. Hier besteht eindeutig Nachholbedarf. Je besser es diesen großfamiliären Gesellschafterkreisen gelingt, ihre vielen Mitglieder durch soziale Beziehungen des Gebens und Nehmens sowohl untereinander als auch an das Unternehmen netzwerkförmig zu binden, desto stärker dürften sich Gefühle des Zusammenhalts und der gemeinschaftlichen Identität etablieren.

Genau dies hat letztlich darauf Einfluss, dass die für Familienunternehmen zentralen Prinzipien der Treuhänderschaft des Unternehmenseigentums und der transgenerationalen Weitergabe dieses Eigentums an die nächsten Generationen nachhaltig gesichert werden – und ist darum für den Bestand des Familienunternehmens mit entscheidend. □

*Autor: Prof. Dr. Heiko Kleve,
Wittener Institut für
Familienunternehmen (WIFU)*