



PRAXISLEITFADEN

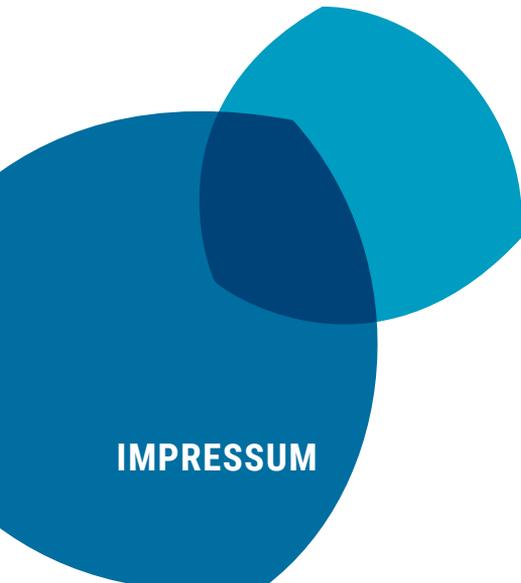
DYNAMIKEN IN WACHSENDEN UNTERNEHMERFAMILIEN

DIE MACHT ELEMENTARER
SYSTEMREGELN FÜR ZUSAMMENHALT
UND KOMMUNIKATION

von
Heiko Kleve

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: Adobe Stock

Foto S. 4: Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), **S. 23:** WIFU-Stiftung

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.

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

Stand: Mai 2019

INHALT

Vorwort	4
1 Einführung: Unternehmerfamilien in einer sich wandelnden Welt	5
2 Systemkompetenz mit Kopf, Herz und Hand	6
3 Unternehmerfamilien als „verdreifachte“ Familien	7
3.1 Kleinfamilie: die Unternehmerfamilie 1.0	8
3.2 Organisation: die Unternehmerfamilie 2.0	8
3.3 Netzwerk: die Unternehmerfamilie 3.0	9
4 Formale, informale und elementare Regelebenen in sozialen Systemen	10
4.1 Formale Regeln in Unternehmerfamilien	11
4.2 Informale Regeln in Unternehmerfamilien	12
4.3 Elementare Regeln in Unternehmerfamilien.....	13
4.3.1 Die Regel von der elementaren Ökonomie von Geben und Nehmen	13
4.3.2 Die Regel von der eindeutigen Systemzugehörigkeit	14
4.3.3 Die Regel von der direkten zeitlichen Reihenfolge bei Systemwachstum	15
4.3.4 Die Regel von der inversen zeitlichen Reihenfolge bei Systemfortpflanzung	16
4.3.5 Die Regel der Anerkennung von Einsatz und Leistung für das System: System-Immunkraft	17
4.3.6 Die Regel vom Einbezug individueller Unterschiede: System-Individuation	18
5 Systemkompetenz in der Praxis: ein Resümee	20
6 Literatur	21
Kontakt	23

Unternehmerfamilien sind etwas Besonderes: Sie tragen als Familie Verantwortung für das Familienunternehmen, die Belange des Unternehmens spielen im alltäglichen kommunikativen Miteinander der Familie meist eine ganz erhebliche Rolle. Das Unternehmen sitzt sozusagen immer mit am Tisch.

Solange sich die Unternehmerfamilie in den Grenzen der üblichen Kleinfamilie bewegt, werden die ständig präsenten Fragen des Unternehmens im gewohnten Rahmen des familialen Geschehens besprochen. Es wirken unhinterfragte Regeln der Lösungsfindung, die sich möglicherweise über Jahre oder Jahrzehnte herausgebildet haben. Man unterstellt gegenseitig allen Beteiligten eine ähnliche Sicht auf die Welt und ihre Probleme.

Allerdings ändern sich die Herausforderungen, denen sich Unternehmerfamilien gegenübersehen, im Lauf der Zeit erheblich. Der Generationswechsel brachte und bringt unweigerlich eine Verschiebung der Autoritätsverhältnisse mit sich. Bei mehreren Geschwistern ist es wahrscheinlich, dass sich in der zweiten oder dritten Generation unterschiedliche Stämme herauskristallisieren, die ihrer eigenen Logik folgen und sich im schlimmsten Fall sogar blockieren können. Angeheiratete Familienmitglieder betreten das Spielfeld und provozieren womöglich die Frage, wer nun „wirklich“ zur Unternehmerfamilie gehört.

Neben solchen Klärungen der Zugehörigkeit geht es bei wachsenden Unternehmerfamilien um die Gestaltung der Einflusschancen von Familienmitgliedern oder gar ganzen Generationen, es geht um die Wertschätzung des individuellen Einsatzes für die familiäre Gemeinschaft und das Unternehmen sowie um die Anerkennung persönlicher Eigenheiten und Potenziale der Beteiligten. In allen sozialen Systemen findet ein Austausch von Geben und Nehmen statt, und jeder Beteiligte führt sein persönliches Konto hierüber. Ist dieses Konto (dauerhaft und massiv) überzogen, entwickelt sich ein Konflikt, der systemgefährdend werden kann.

Solche Fragen, die in allen Familien, Gruppen und Teams auftauchen, erlangen in Unternehmerfamilien eine ganz besondere Brisanz. Der vorliegende Praxisleitfaden bietet für die Reflexion und effektive Klärung solcher Fragen ganz konkrete Lösungs-



wege und zielgerichtet umsetzbare Strategien. Diese beziehen alle drei Ebenen ein, die unser persönliches und soziales Leben prägen: die kognitive Dimension des Denkens („Kopf“), den emotionalen Bereich des Fühlens („Herz“) und den praktischen Kontext des Handelns („Hand“).

Zentral dabei ist, dass Fragen der sozialen Zugehörigkeit, der persönlichen Einflussnahme auf das gemeinschaftliche Miteinander und auf unternehmensbezogene Entscheidungen sowie schließlich Fragen der Anerkennung und Wertschätzung des Handelns und der Kompetenzen der Familienmitglieder elementar sind. Elementar bedeutet: Sie sind überall und immer relevant, wo und wenn Menschen miteinander leben und/oder arbeiten. Jeder, der sich mit dem Funktionieren seiner Familie (und womöglich mit der Klärung von innerfamiliären Konflikten) auseinandersetzt, ist gut beraten, diese elementaren Systemregeln zu kennen, ihr Wirken zu erkennen und ihre Macht anzuerkennen.

Heiko Kleve hat für die Beschreibung der Funktion dieser elementaren Regeln in sozialen Systemen auf den schönen Begriff „kurativ“ zurückgegriffen. Eine konsequente Orientierung an diesen Prinzipien besitzt für das gemeinsame Ganze tatsächlich einen heilenden Charakter oder mit anderen Worten: Sie hält das gemeinsame Ganze gesund und funktionsfähig. Und so sei allen Unternehmerfamilien, und zwar insbesondere jenen Familienmitgliedern, die sich verantwortlich um die konstruktive Gestaltung der familiären Belange kümmern, dieser Praxisleitfaden dringend empfohlen.

Rudolf Wimmer

Apl. Professor am WIFU-Stiftungslehrstuhl
Führung und Dynamik von Familienunternehmen

1 | EINFÜHRUNG: UNTERNEHMERFAMILIEN IN EINER SICH WANDELNDEN WELT

Wir lesen es alltäglich in der Presse, hören es im Radio, sehen es im Fernsehen oder bekommen es in den sozialen Medien mit: Unsere Welt wandelt sich so schnell wie kaum zuvor in der Geschichte der Menschheit. Digitalisierung und Globalisierung verändern kontinuierlich unser berufliches wie privates Leben.

Die elektronische Vernetzung unserer Kommunikation über das Internet und die permanente Verfügbarkeit mittels mobiler Endgeräte haben die Geschwindigkeit unserer sozialen Austauschprozesse extrem erhöht. Wir sind jederzeit für Kommunikation erreichbar und erwarten diese Verfügbarkeit auch von anderen. Diese Beschleunigung erhöht die Geschwindigkeit unserer Entscheidungen. Zudem spüren wir die Risiken, die mit jedem Entscheiden einhergehen, intensiver als bisher. Wir müssen uns festlegen, ohne zu wissen: also mit der Unsicherheit, ob sich die erwünschten Entscheidungseffekte einstellen oder die nicht gewollten Wirkungen überwiegen.

Immer dann, wenn wir mit der Möglichkeit solcher Risiken und Nebenwirkungen konfrontiert werden, haben wir es mit Komplexität zu tun. Demnach sind Ereignisse vielfach mit anderen Ereignissen verbunden, sodass wir nie genau wissen, was eine Entscheidung, die wir treffen, alles auslösen kann, ohne dass wir dies gewollt haben. Dies führt schließlich zur Ambivalenz, das heißt zur Mehrdeutigkeit unserer Wahrnehmungen. Wir wissen niemals mit Sicherheit, was wir tun oder wie wir entscheiden sollen, weil es mehrere Entscheidungsmöglichkeiten gibt, die alle mit Vor- und Nachteilen verbunden sein können.

In einer solchen komplexer gewordenen Welt erhöht sich die Wahrscheinlichkeit von Konflikten, sowohl von intra- als auch von interpersonalen. Da wir uns – permanent vernetzt – weniger als vor der digitalen Revolution aus dem Weg gehen können, entstehen und eskalieren Konflikte schneller.

Wie beruhigend ist es daher, wenn wir uns vergewissern können, dass es trotz aller Flüchtigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz der Welt

Aspekte gibt, auf die wir uns verlassen können, die uns Sicherheiten und Fundamente bieten, welche unser Denken, Fühlen und Handeln zu tragen imstande sind. Mit solchen Sicherheit gebenden und Fundamente bietenden Aspekten beschäftigt sich dieser Praxisleitfaden.

Es ist schon erstaunlich, dass in der Entwicklung der menschlichen Gesellschaft – egal wohin wir uns auf der Welt bewegen, um in soziale Systeme hineinzugehen – bestimmte Regeln des Zusammenlebens gleich bleiben. Diese Regeln nennen wir mit dem Soziologen Karl Otto Hondrich „elementare Sozialprinzipien“¹ – elementar sind sie, weil sie *überall* gelten, und sozial sind sie, weil sie *zwischen* Menschen, also in sozialen Systemen, wirken.

Das Wissen über diese elementaren Prinzipien des Zusammenlebens, das Verstehen dieser Regeln ermöglicht uns eine Systemkompetenz, die hilfreich ist, um das Leben in der komplexen Welt mit mehr Ruhe und Gelassenheit zu gestalten. Gerade Mitglieder von Unternehmerfamilien, die in und mit einem besonders herausfordernden Sozialsystem leben, erhalten damit eine Basiskompetenz. Diese hilft ihnen, besser zu verstehen, wie Konflikte in ihrer Familie entstanden sind bzw. ausbrechen können, wie sie diese nachhaltig lösen oder ihnen vorbeugen können. *Mit den elementaren Sozialprinzipien lässt sich die Familienorganisation adäquater und nachhaltiger in ihrer Wirksamkeit gestalten* – so lautet die zentrale Position, die dieser Praxisleitfaden beschreibt und erläutert.

Vor allem Familienmitglieder, die die sozialpädagogische Funktion des „Familien-Kümmers“ innehaben, also das soziale Familienmanagement übernehmen, sollten eine Systemkompetenz besitzen, die durch die Kenntnis der elementaren Sozialregeln fundiert werden kann. Dieser Praxisleitfaden möchte dazu beitragen, dass in Unternehmerfamilien eine solche Kompetenz ausgebildet wird, die gerade in stürmischen und bewegten Zeiten dazu dienen kann, Ruhe und Kraft zu tanken, um der Familie einen sozialen Sicherheitsanker zu bieten, der trotz aller Veränderungen halten und stabil bleiben wird.

¹ Hondrich (2001).

2 | SYSTEMKOMPETENZ MIT KOPF, HERZ UND HAND

Wenn wir davon sprechen, dass Unternehmerfamilien soziale Systeme sind, dann wird damit zum Ausdruck gebracht, dass wir auf miteinander verbundene Menschen schauen, zwischen denen Beziehungen sowie Muster und Regeln des Verhaltens bestehen. Solche in Systemen verkoppelten Menschen arbeiten und leben miteinander, um gemeinsam ihre Lebensführung zu gestalten oder andere Aufgaben zu bewältigen, etwa ein Unternehmen gemeinsam zu führen.

Für diese gemeinsame Lebensführung und das Bewältigen von kollektiven Aufgaben sind mindestens drei Ressourcen notwendig: *Wissen*, *Emotionalität* und *strukturiertes Handeln*. Alle drei Bereiche, die wir metaphorisch mit „Kopf“ (Kognition), „Herz“ (Emotion) und „Hand“ (Aktion) bezeichnen können, sollten in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Unternehmerfamilien benötigen das Wissen, eine emotionale Basis für das gemeinsame Leben und Arbeiten sowie die notwendigen Handlungsstrukturen, um ihre Aufgaben in nachhaltig erfolgreicher Weise anzugehen.

Alle Ausführungen in diesem Praxisleitfaden dienen genau dazu: *die Balance von Kopf, Herz und Hand passend auszutarieren*. Erst so kann sich Wandel im Spannungsfeld von bewährten Strategien der Vergangenheit und zukunftsorientierten Entwicklungen nachhaltig vollziehen. Das Handeln selbst geschieht in der Gegenwart und hat das Gleichgewicht herzustellen zwischen einer ausgewogenen Vergangenheitsorientierung und einer notwendigen Zukunftsbezogenheit.

Dies ist gerade in Unternehmerfamilien entscheidend, weil diese auf eine *transgenerationale Intention* angelegt sind, also ihr Eigentum an die nachfolgenden Generationen weitgeben wollen. So stellt sich mit jeder aktuellen Nachfolge die Frage, wie in der Gegenwart ein passender Bezug auf die vergangenen Traditionen von Unternehmen und Familie möglich ist bei gleichzeitiger innovativer Offenheit für die zukünftigen Entwicklungen und Herausforderungen.

REFLEXIONSFRAGEN ZUR ENTWICKLUNG MIT KOPF, HERZ UND HAND

- ➔ Wie bewerten Sie bezüglich Ihrer Unternehmerfamilie die Wissens-, Gefühls- und Handlungsdimension? Sind alle drei Aspekte spürbar – wenn ja (bzw. wenn nein), in welcher Weise (nicht)?
- ➔ Was tun Sie in Ihrer Unternehmerfamilie, um die Wissensbasis der Familie aktuell zu halten, um wertschätzende, also positive emotionale Beziehungen zu gestalten und um passende Handlungsstrukturen zu etablieren?
- ➔ Sollten die drei Pole von Rationalität, Emotionalität und Struktur nicht ausbalanciert sein: Was könnten Sie selbst für eine bessere Balance dieser Aspekte tun?

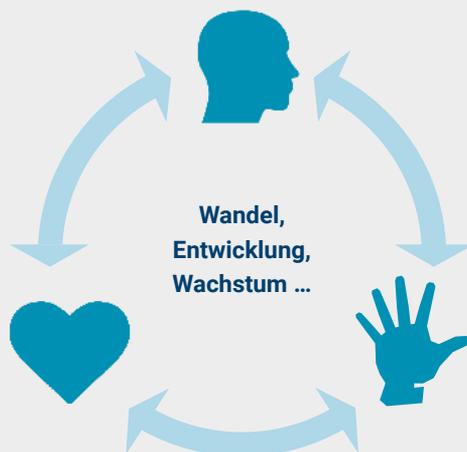


Abbildung 1: Kopf (Kognition), Herz (Emotion) und Hand (Aktion) als Pole der Veränderung

3 | UNTERNEHMERFAMILIEN ALS „VERDREIFACHTE“ FAMILIEN

BEISPIEL: DIE WACHSENDE UNTERNEHMERFAMILIE

Es handelt sich um eine Unternehmerfamilie in 8. Generation. Das Unternehmen wurde zu Zeiten der Industrialisierung Mitte des 19. Jahrhunderts als Stahlwerk gegründet. Inzwischen ist das Stammunternehmen verkauft worden und die Familie hat im Rahmen einer Holdingstruktur unterschiedliche Beteiligungen. Die fast 60 miteinander verwandten Gesellschafterinnen und Gesellschafter der Holding leben in zahlreichen Kleinfamilien und haben sich formal organisiert, um ihre unternehmensbezogenen Entscheidungen in abgestimmter und konzentrierter Weise zu treffen. Operativ ist kein Familienmitglied mehr im Unternehmen tätig. Die Gesellschafterversammlung hat bereits in den 1990er Jahren einen Gesellschafterausschuss und einen Beirat gegründet. Während sich der Gesellschafterausschuss insbesondere mit familienbezogenen Fragen befasst, ist der Beirat, der aus fünf Mitgliedern besteht (drei aus der Familie und zwei externen), verantwortlich für unternehmensbezogene Fragen (etwa für die Einsetzung und die Kontrolle des operativen Fremdmanagements). Da die Unternehmerfamilie immer größer wird, stellen sich zunehmend Fragen danach, wie der Zusammenhalt der Familie auch in Zukunft gesichert werden kann. Neben dem Leben der Gesellschafterinnen und Gesellschafter in ihren Kleinfamilien, dem Verfolgen der jeweils eigenen beruflichen Karrieren und dem Mitwirken an den formalen Strukturen der Unternehmerfamilie fordern einige aktive Gesellschafterinnen und Gesellschafter mehr Engagement von ihren Mitgesellschaftern, wollen auch informelle Treffen und Kreise etablieren. Denn innerhalb der Familie herrscht Einigkeit darüber, dass die Eigentümerfamilie als Familiengesellschaft zusammenbleibt, um das über Generationen weitergegebene Eigentum auch für die (Ur-)Enkelinnen und (Ur-)Enkel treuhänderisch zu verwalten.

Wie wir anhand des Beispiels der wachsenden Unternehmerfamilie sehen können, sind solche Familien besondere Systeme. Wenn ihre Mitgliederzahl steigt, 50 und mehr Personen umfasst, dann zeigen sich drei unterschiedliche Systemarten, die diese Familien prägen:

- *Erstens* setzen sich zumindest große und mehrgenerationale Unternehmerfamilien aus mehreren oder gar vielen Kleinfamilien zusammen, die jeweils von vertrauten Beziehungen gekennzeichnet sind und das private Leben ihrer Mitglieder rahmen und einbetten.
- *Zweitens* sind Unternehmerfamilien mit geschäftlichen Anforderungen konfrontiert, denen sich klassische Familien nicht gegenübersehen, denn die Mitglieder von Unternehmerfamilien verfügen über unternehmerisches Eigentum, womit eine ganz besondere Verantwortung einher-

geht. Daher können sich Unternehmerfamilien nicht nur eigendynamisch familiär entwickeln. Sie müssen sich zudem formal organisieren, also Gremien wie Gesellschafterausschüsse oder Beiräte einrichten.²

- Und *drittens* werden größer werdende, über mehrere Generationen bereits existierende Unternehmerfamilien, die eine Mitgliederzahl von mehr als 50 Personen aufweisen, auch zu sozialen Netzwerken.³ In Netzwerken verbinden sich Personen interessenbezogen und nicht-formal miteinander. Sie unterstützen sich gegenseitig und stehen in Austauschprozessen von Geben und Nehmen in Kontakt miteinander.⁴

Diese Unterschiede zwischen den sozialen Systemen der Kleinfamilie, der Organisation und des Netzwerkes sollen mit Blick auf Unternehmerfamilien noch genauer betrachtet werden.

² Vgl. etwa Simon et al. (2005); Simon (2011); Simon (2012); v. Schlippe et al. (2017).

³ Vgl. Kleve (2017c); Kleve (2018); Kleve et al. (2018) sowie (2019).

⁴ Siehe zum hier zugrunde liegenden systemtheoretischen Netzwerkkonzept Kleve (2017a) und (2017b).

3.1 | KLEINFAMILIE: DIE UNTERNEHMERFAMILIE 1.0

Kleinfamilien sind geprägt von einer ganzheitlichen Einbeziehung ihrer Mitglieder. Bezüglich dieser kleinfamiliären Struktur kann man hier von Unternehmerfamilien 1.0 sprechen. Damit liegt der Fokus auf den engen emotionalen Bindungen von Menschen, die in gemeinsamer Sozialisation ihre Lebensvollzüge miteinander teilen. Die Partner sind in ihren Rollen innerhalb ihrer Paarbeziehung intensiv aufeinander bezogen und stehen als Eltern in tiefer Bindung zu ihren Kindern und umgekehrt.

Familiensysteme sind auch deshalb solche höchst emotionalen Systeme, die unsere Gefühle nicht kalt lassen, die mit Liebe, aber auch mit Hass einhergehen können, weil alle unsere Persönlichkeitsfacetten in diese Sozialsysteme integriert werden.⁵ Menschen erwarten in Familien, dass sie als ganze Menschen und in höchstpersönlicher Weise angesprochen, angenommen und geachtet werden. Sie wollen vertraute Kommunikation erleben und Gehör finden für alles, was ihnen außerhalb wie innerhalb der Familie widerfährt. Dieser ganzheitliche Einbezug wird an zwei Beispielen besonders nachvollziehbar, die für Kleinfamilien prägend sind, und zwar *zum einen* hinsichtlich der Paarbildung als Voraussetzung für die Familiengründung und *zum anderen* bezüglich der Geburt von Kindern.

Paarbeziehungen beginnen in den westlich geprägten Teilen der Weltgesellschaft mit einem Erlebnis der Ganzheitlichkeit, nämlich mit der Verliebtheit zwischen den Partnern der sich bildenden Paarbeziehung.⁶ Das Kennzeichen dieser Verliebtheit ist das romantische Liebesideal, dass beide Partner ihr eigenes *ganzes* Leben jeweils und gegenseitig aufeinander beziehen und einstellen. Die Gestaltung der eigenen Welt wird auf die Welt des Partners bezogen und umgekehrt – und das in einer Weise, die das jeweils andere Leben in seiner Vollständigkeit meint.

Die *Geburt von Kindern* verlangt von den betreuenden Personen, in der Regel also von den Eltern, dass sie die Bedürfnisse des Neugeborenen in allen Dimensionen, also in körperlich-physischer, psychischer und sozialer Hinsicht, sensibel wahr-

nehmen und befriedigen. Das bio-psycho-soziale Gedeihen von Menschen ist davon abhängig, dass dieser vollständige Einbezug in ein soziales System, das zumeist die Familie ist, nach der Geburt erfolgreich realisiert wird.

Unternehmerfamilien erwachsen ebenfalls aus derartigen Kleinfamilien. In mehrgenerationalen Unternehmerfamilien leben die familiären Gesellschafterinnen und Gesellschafter in einer Mehr- oder gar Vielzahl von solchen kleinfamiliären Gemeinschaften.

3.2 | ORGANISATION: DIE UNTERNEHMERFAMILIE 2.0

In Organisationen werden Menschen anders, nämlich nur teil- bzw. ausschnittsweise einbezogen, denn Organisationen machen sich unabhängig von konkreten Menschen. Ihr Personal kann ausgewechselt, neu besetzt werden. Menschen fügen sich in Organisationen bestimmten Rollenerwartungen und Arbeitsplatzbeschreibungen. Sie inkludieren lediglich entlang ausgewählter Persönlichkeitsaspekte, nämlich mit jenen Kompetenzen, die für das Arbeiten der Organisation wichtig sind. In Organisationen werden zudem Entscheidungen vollzogen, kommuniziert, dokumentiert und evaluiert. Es gibt Aufgaben, die in arbeitsteiliger Weise und hinsichtlich bestimmter Ziele realisiert werden.

Unternehmerfamilien organisieren sich ebenfalls in dieser Form. Diese Familienorganisation soll als Unternehmerfamilie 2.0 bezeichnet werden. Sobald formale Strukturen entstehen sowie Gremien und Verfahren zu deren Besetzung, bildet die Unternehmerfamilie einen Organisationscharakter aus. Es entsteht eine *Family Governance*.

In dem Beispiel der wachsenden Unternehmerfamilie organisieren sich die verwandtschaftlich miteinander verbundenen Gesellschafterinnen und Gesellschafter in einem Gesellschafterausschuss und in einem Beirat. Beide Gremien werden mit Personen besetzt, die die entsprechende Kompetenz mitbringen und für eine bestimmte Zeit gewählt werden. Die Gremienmitglieder sind also austauschbar.

⁵ Vgl. etwa Luhmann (1990); Fuchs (1999); Simon (2000).

⁶ Siehe ausführlich dazu Luhmann (1982) oder Hondrich (2004).

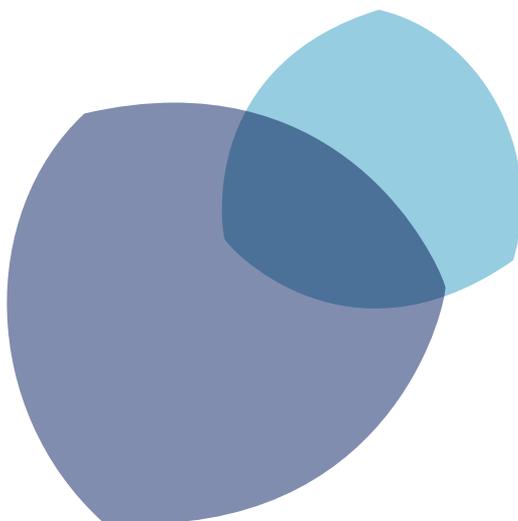
3.3 | NETZWERK: DIE UNTERNEHMERFAMILIE 3.0

Netzwerke sind soziale Systeme, die nicht auf engen verwandtschaftlichen Beziehungen (wie in Familien) und auch nicht auf formalen Mitgliedschaften (wie in Organisationen) aufbauen. Im Gegensatz dazu etablieren sich Netzwerke zwischen Menschen, die in welchen Hinsichten auch immer interessenbezogen temporär oder auch dauerhaft miteinander verbunden sind. Freundschafts-, Bekanntschafts- und Nachbarschaftsbeziehungen können als Netzwerke definiert werden. Am Netzwerk partizipieren Personen, wenn sie den anderen Netzwerkpartnern etwas geben können und selbst Interesse daran haben, etwas für sie Passendes zu nehmen. Dieser Austausch von Geben und Nehmen ist der Mechanismus, der soziale Netzwerke anregt und immer wieder erneut aktualisiert.⁷

Wenn die Unternehmerfamilie größer wird, viele kleinfamiliäre Strukturen existieren und auch bereits formal organisierte Gremien geschaffen wurden, wie im Beispiel auf Seite 7, stellt sich die

Frage, wie der Zusammenhalt und das gemeinsame Interesse an der Unternehmerfamilie nachhaltig gestärkt werden können. Um diese Aufgabe zu lösen, bilden sich innerhalb des familiären Gesellschafterkreises soziale Netzwerkbeziehungen. Diese Beziehungen sind zwar über die verwandtschaftlichen Grenzen der Unternehmerfamilie begrenzt. Aber innerhalb dieser Grenzen können sich dort nicht-formale Bindungen über Geben und Nehmen etablieren, wo die Reichweite der kleinfamiliären Beziehungen zu kurz und die formalen Organisationsmitgliedschaften zu funktional sind. Derartige mehrgenerationale Großfamilien, in denen eine Vielzahl an Gesellschafterinnen und Gesellschaftern unternehmerische Verantwortung einer familiären Eigentümergemeinschaft übernimmt, sollen Unternehmerfamilie 3.0 genannt werden.⁸

Wachsende Unternehmerfamilien pendeln zwischen diesen drei Kulturen der Kleinfamilie, der Familienorganisation und der sozialen Netzwerke hin und her. Sie vollziehen gleichzeitig Familiäres, Organisatorisches und leben in ausgedehnten Familiennetzwerken. Deshalb können sie als verdreifachte Familien⁹ oder eben als Unternehmerfamilien 3.0 bezeichnet werden.



⁷ Vgl. Kleve (2017a) und (2017b).

⁸ Vgl. Kleve (2018) sowie Kleve et al. (2018).

⁹ Vgl. Kleve et al. (2019).

4 | FORMALE, INFORMALE UND ELEMENTARE REGELEBENEN IN SOZIALEN SYSTEMEN

BEISPIEL: DREI REGELEBENEN IN UNTERNEHMERFAMILIEN

In einer wachsenden Unternehmerfamilie gibt es immer wieder Auseinandersetzungen über die Regeln, die sich die Familie gegeben hat. Es gibt eine Familienverfassung, die in den vergangenen Jahren überarbeitet und aktuellen Anforderungen der Familie und des Unternehmens, z. B. hinsichtlich der Nachfolgeregelung, angepasst wurde. Hier sind in differenzierter Weise zahlreiche Fragen transparent beantwortet. Die Familie hat sich eine sichtbare Struktur ihrer Organisation gegeben. In formaler Hinsicht sind damit alle zentralen Punkte benannt, die für die transgenerationale Intention der Familie wichtig sind, insbesondere das unternehmerische Eigentum für die nachfolgenden Generationen treuhänderisch zu halten. Dennoch kommt es immer wieder zu Irritationen innerhalb der Familie, weil einige Gesellschafterinnen und Gesellschafter an dem über Jahrzehnte etablierten Stammesprinzip festhalten und bestimmte Fragen und Entscheidungen mit „ihrem Stamm“ absprechen. Diese Kommunikationsformen, die formal als aufgehoben gelten, setzen sich informal weiter fort. Und schließlich tauchen in der Familie immer wieder Fragen nach Zugehörigkeiten und Mitspracherechten auf, die zwar formal geregelt sind, aber offensichtlich gibt es auf einer weiteren, nämlich der elementaren Regelebene noch Unklarheiten und Ansprüche.

Unser soziales Leben ist geprägt von Regeln des Zusammenlebens. Die meisten dieser Regeln haben wir nicht in formalen Prozessen bewusst entschieden und implementiert. Vielmehr haben sich diese Formen des Umgangs miteinander informal über Generationen hinweg, also im Laufe der Evolution unserer Gesellschaft, in „spontaner Ordnungsbildung“ entwickelt und gefestigt.¹⁰ Jeder soziale Kontakt, der von diesen Regeln geprägt ist und diese nicht hinterfragt, sondern durch Beachtung und Realisierung aktualisiert, bestätigt die Regeln.

Als einfaches Beispiel lässt sich an eine Gruppe denken, die in identischer Zusammensetzung regelmäßig an einem Tisch zusammenkommt, an dem die einzelnen Mitglieder „feste“ Plätze haben.

Diese Plätze wurden aber nicht formal festgelegt, sondern haben sich über die Zeit herausgebildet. Mit jedem erneuten Zusammenkommen und Sitzen auf diesen Plätzen bestätigt und verstärkt sich diese Sitzordnung, die sich ungeplant etabliert hat.

Auf einer noch grundständigeren Ebene können wir elementare Regeln verorten, die den informalen und formalen Regeln vorgeordnet sind und in allen sozialen Systemen, also überall dort, wo Menschen miteinander leben und arbeiten, das Zusammen-sein prägen.

Bevor wir uns intensiver der elementaren Regelebene zuwenden, sollen zunächst die Ebenen der formalen und informalen Regeln knapp skizziert werden.

¹⁰ Vgl. grundsätzlich Hayek (1963).

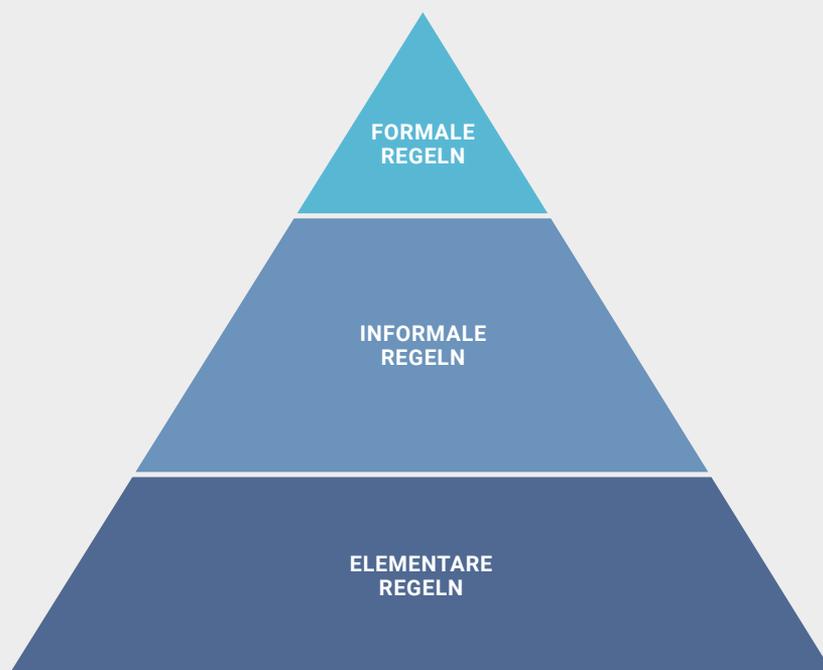


Abbildung 2: elementare, informale und formale Regelebenen

4.1 | FORMALE REGELN IN UNTERNEHMERFAMILIEN

Unternehmerfamilien etablieren Verfahrensweisen, die untypisch sind für Familien, jedoch typisch für Organisationen, etwa formale Regeln des gemeinsamen unternehmens- bzw. eigentumsbezogenen Handelns. Diese Regeln werden beispielsweise in einer Familiencharta, der Familienverfassung oder einem Familienstatut fixiert, nachdem sie in einem Strategieprozess¹¹ von einem Gremium, wie etwa einem Familienrat, erarbeitet wurden. Sie werden (idealerweise) laufend über ein Monitoring hinsichtlich ihrer Einhaltung oder Veränderungsnotwendigkeit überprüft. Gut organisierte Unternehmerfamilien etablieren etwas, das als ein System des Familienmanagements bezeichnet werden kann.

Hierin zeigt sich die *formale Organisation* der Unternehmerfamilie, die mit einem Regelsystem einhergeht, das schriftlich niedergelegt ist und im Idealfall allen Mitgliedern der Unternehmerfamilie bekannt ist. Das familieninterne Zusammenspiel, die Kommunikation der Unternehmerfamilie, kann so über eine Art *Family Compliance*, eine Regel-treue der Familienmitglieder, gestützt und gestärkt werden. Davon ausgehend können Regelbrüche geklärt und Verfahrensweisen formuliert werden, wie mit solchen umgegangen wird.¹²

Die Einhaltung oder Nichteinhaltung von schriftlich fixierten Regeln für die Kommunikation in Unternehmerfamilien lassen sich beobachten und feststellen. Die Ahndung von Regelbrüchen allerdings ist eine Herausforderung, die Unternehmerfamilien in ihrer Kommunikationsfähigkeit hohe Professionalität abverlangt, zumal hieraus langwie-

¹¹ Vgl. Rösen & Löhde (2019).

¹² Vgl. Rösen (2016).

rige Konflikte entstehen können. *Was geschieht beispielsweise dann, wenn ein Mitglied der Unternehmerfamilie wiederholt die gemeinsam formulierten Regeln verletzt? Welche Sanktionen sollen dann greifen?* Auch solche Fragen können durch gemeinsam formulierte Sanktionsprinzipien beantwortet und in den formalen Regelkatalog aufgenommen werden.

Sinnvoll ist es grundsätzlich, dass Mitglieder von Unternehmerfamilien lernen, dass es in der zwischenmenschlichen Kommunikation möglich ist, zwischen der Verurteilung von Verhaltensweisen und der Achtung von Personen, die diese Verhaltensweisen ungewollt oder gewollt gezeigt haben, zu unterscheiden. Wir können das Handeln von Menschen verurteilen, ablehnen und kritisieren, ohne zugleich die Menschen abzuwerten, von denen dieses Handeln ausgeht oder ausging. Oder anders gesagt: *Wir können Verhaltensweisen von Menschen verstehen, mithin nachvollziehen, wie es zu diesen Verhaltensweisen gekommen ist, und damit Menschen in ihren subjektiv empfundenen Handlungsweisen achten, ohne das Verhalten dieser Menschen akzeptieren zu müssen.*

REFLEXIONSFRAGEN ZUR FORMALEN REGELEBENE

- ➔ Welche formalen Regeln und damit einhergehenden Strukturen haben Sie in Ihrer Unternehmerfamilie festgelegt?
- ➔ Gibt es neben dem Gesellschaftsvertrag auch eine Familiencharta oder Ähnliches, mit der sich Ihre Familie auf formale Regeln des moralischen Umgangs miteinander verpflichtet hat?
- ➔ Wie bewerten Sie die formalen Strukturen in Ihrer Familie? Was hat sich diesbezüglich bewährt? Welche formalen Regeln oder Strukturen sollten Ihrer Ansicht nach verändert bzw. weiterentwickelt werden?

4.2 | INFORMALE REGELN IN UNTERNEHMERFAMILIEN

Neben den schriftlich in einer Familiencharta, einer Familienverfassung oder einem Familienstatut etablierten Regeln der Kommunikation in der Unternehmerfamilie entwickeln sich *informale* Regeln. Damit sind Kommunikationsmuster und Strukturen von wiederkehrenden Verhaltensweisen innerhalb der Unternehmerfamilie gemeint, die spontan entstehen und sich durch die aufeinander bezogene Kommunikation der Familienmitglieder eigendynamisch herausbilden. Wie wir aus verschiedenen Theorien komplexer Systeme wissen, etablieren sich zwischen Menschen spontane Ordnungsprinzipien, Strukturen und Muster allein dadurch, dass Menschen sich wechselseitig beobachten, dass zwischen ihnen Kommunikation abläuft, ob sie das wollen oder nicht.¹³

Diese Ordnungsmuster können förderlich oder hinderlich sein. Sie zeigen sich etwa in bestimmten Sitzordnungen, die sich in Versammlungsräumen, aber auch am Esstisch spontan etablieren und verfestigen, wenn sie wiederholt werden. Sie können zum Ausdruck kommen durch bestimmte Arbeitsteilungen in der Unternehmerfamilie, die nicht explizit vereinbart wurden, sondern die sich spontan einstellen und bei jedem Treffen reproduziert werden. Diese Ordnungsmuster können zu informalen Regeln werden, deren Einhaltung zwar nicht offen thematisiert, aber in der Art und Weise der gegenseitigen Kommunikation „überwacht“ wird. Daher könnten wir neben der Compliance, die sich auf die *formalen* Regeln bezieht, von einer Compliance sprechen, die die *informalen* Regeln meint.

Solange diese Regeln nicht störend, sondern eher stützend sind, müssen sie nicht eigens expliziert, nicht reflektiert werden. Hemmen diese informalen Regeln jedoch die Entwicklung und Organisation der Unternehmerfamilie, so sollte versucht werden, sie sichtbar zu machen, über sie zu verhandeln und sie zu verändern. Dies kann durch die Einführung alternativer Regeln erfolgen, die dann auch in den offiziellen und fixierten Regelkatalog, z. B. die Familienverfassung, aufgenommen werden.

¹³ Vgl. etwa die Klassiker Hayek (1963); Watzlawick et al. (1969); Foerster (1988); Luhmann (1984).

REFLEXIONSFRAGEN ZUR INFORMALEN REGELEBENE

- ➔ Welche Regeln in Ihrer Unternehmerfamilie beobachten Sie, die sich über Jahre, vielleicht Jahrzehnte etabliert haben, ohne dass sie bewusst eingeführt wurden?
- ➔ Welchen Sinn machen diese Regeln, welche Funktion erfüllen sie Ihrer Ansicht nach? Was würde möglicherweise geschehen, wenn diese informalen Regeln nicht mehr beachtet würden, wenn sie infrage gestellt würden?
- ➔ Was wünschen Sie sich hinsichtlich der informalen Regelebenen? Würden Sie gerne manche dieser Regeln verändern oder neue informale Regeln anregen? Wenn ja, wie könnten Sie dies realisieren?

4.3 | ELEMENTARE REGELN IN UNTERNEHMERFAMILIEN

Ein besonderes Augenmerk soll nun auf die dritte Ebene von Systemregeln gerichtet werden, mit Karl Otto Hondrich als „elementare Sozialprozesse“¹⁴ bezeichnet.

- *Elementar* sind diese Regeln, weil sie *überall*, in allen sozialen Systemen wirken, und
- *sozial* sind sie, weil sie sich *zwischen* Menschen etablieren, also die Beziehungen der Mitglieder von sozialen Systemen einbetten.

Während formale und informale Regeln in Unternehmerfamilien familienspezifisch sind, offenbaren die elementaren Regeln einen universellen Charakter, der als Basis des Zusammenhalts und der Entwicklung aller sozialen Systeme angesehen werden kann. Insbesondere soziale Systeme, von denen unsere individuelle Existenz abhängt oder abhängig war, prägen uns hinsichtlich der elementaren Regeln. Hier können wir vor allem an die

Kleinfamilie denken, in die wir hineingeboren wurden und die unser (Über-)Leben damit erst ermöglicht hat. In biologischer, psychischer und sozialer Hinsicht waren wir darauf angewiesen, dass erwachsene Menschen unsere nicht von uns selbst stillbaren Bedürfnisse sensibel wahrnahmen, uns versorgten und betreuten. Dieser Fürsorge verdanken wir unser Leben, und sie wird in der Regel in der Kleinfamilie realisiert. Daher sind vor allem diese Systeme von den elementaren Sozialprinzipien, den entsprechenden Systemregeln, besonders geprägt. Aber auch in Organisationen, Teams, Gruppen und Netzwerken, in die wir eingebunden sind, wiederholen sich die elementaren Regeln, erleben wir Probleme und Konflikte, wenn die Regeln nicht eingehalten werden.

Es sollen nun diese elementaren Systemregeln in einer Beschreibungsversion betrachtet werden, wie sie speziell für das Verständnis von Familien, Gruppen, Teams und Organisationen als soziale Systeme von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer¹⁵ sowie daran anschließend von Elisabeth Ferrari¹⁶ formuliert wurden.¹⁷ Das Beachten dieser Regeln könnte als *System Compliance* bezeichnet werden und als Beitrag gelten, Konflikte in Unternehmerfamilien zu vermeiden.¹⁸ Sollten bereits Konflikte, welcher Art auch immer, ausgebrochen sein, so lassen sich die folgenden elementaren Systemregeln als kurative Prinzipien verstehen,¹⁹ die dabei helfen, die Konflikte in passender Weise zu reflektieren und bestenfalls zu lösen. Diese Lösung sollte so aussehen, dass das, was die folgenden Prinzipien als Systemregeln veranschaulichen, (wieder) zur Geltung gebracht wird.

4.3.1 Die Regel von der elementaren Ökonomie von Geben und Nehmen

Innerhalb von sozialen Systemen, in klassischen Familien oder Teams genauso wie in Unternehmerfamilien, vollziehen sich die Beziehungen durch einen Austausch von Geben und Nehmen. Handeln im sozialen Sinne, also Verhalten, das zwischen Menschen ausgetauscht wird, kann zugleich als Handeln im ökonomischen Sinne verstanden werden, als ein Austausch von Leistungen und Gegen-

¹⁴ Hondrich (2001), S. 11.

¹⁵ Vgl. Varga von Kibéd & Sparrer (2009).

¹⁶ Vgl. Ferrari (2011a).

¹⁷ Vgl. aufbauend auf Varga von Kibéd & Sparrer (2009) sowie Ferrari (2011a) auch Kleve (2011).

¹⁸ Vgl. Kleve (2017c).

¹⁹ Vgl. Varga von Kibéd & Sparrer (2009), S. 182 f.

leistungen.²⁰ Alle Beteiligten führen, bewusst oder nicht, ein persönliches Konto des angemessenen Ausgleichs: *Was habe ich gegeben, was bekommen?* Konflikte entstehen, wenn das Fließen von Geben und Nehmen ins Stocken gerät, wenn etwa die einen das Gefühl haben, zu wenig für das, was sie den anderen geben, zurückzubekommen. Diese elementare Ökonomie der Gegenseitigkeit zieht sich durch alle folgenden Systemregeln hindurch und sichert den Bestand sowie die Entwicklungsfähigkeit sozialer Systeme.

Während das Geben und Nehmen in Kleinfamilien (Unternehmerfamilie 1.0) in der Regel durch die Weitergabe des Lebens selbst gesichert ist sowie

mit engen emotionalen Beziehungen und Bindungen einhergeht, erfolgt es in Organisationen (Unternehmerfamilie 2.0) durch einen formal vereinbarten Ausgleich, etwa durch Geld. In Netzwerken (Unternehmerfamilie 3.0) wird das Geben und Nehmen interessenbezogenen und damit auch unspezifisch realisiert. Was die Beteiligten geben und nehmen, ist unterschiedlich und kann sich von Situation zu Situation ändern. Allerdings ist das Interesse an den bestehenden Beziehungen im Netzwerk an die Frage gebunden, ob das, was die Einzelnen an Engagement für dieses Netzwerk einbringen, im Gegenzug auch durch etwas ausgeglichen werden kann, was sie aus dem Netzwerk für sich an „Gewinn“ ziehen.

REFLEXIONSFRAGEN ZUR BASALEN ÖKONOMIE VON GEBEN UND NEHMEN

- ➔ Auf welche Weise sorgen Sie in Ihrer Unternehmerfamilie für einen angemessenen Ausgleich des Engagements von familiären Gesellschaftern für die Familie bzw. das Unternehmen?
- ➔ Ist der Ausgleich in Ihrer Familie für das Engagement von Gesellschaftern durch die jährlichen Ausschüttungen bereits realisiert oder gibt es dazu unterschiedliche Auffassungen? Wenn es unterschiedliche Auffassungen gibt – was erwarten engagierte Gesellschafter als Gegenleistung für ihr Engagement?
- ➔ Reflektieren Sie eventuell existierende zwischenmenschliche Konflikte in Ihrer Unternehmerfamilie einmal auf der Basis der elementaren Ökonomie von Geben und Nehmen: Könnte es sein, dass einige Konflikte dadurch entstanden sind, dass die Beteiligten die „Konten“ von Geben und Nehmen unterschiedlich verrechnen? Wenn ja, in welcher Weise zeigt sich ein Problem im Ausgleich von Geben und Nehmen? Wer erwartet eventuell welche Ausgleichsleistungen?

4.3.2 Die Regel von der eindeutigen Systemzugehörigkeit

Systeme sichern ihre Existenz und damit ihre Grenzen nach außen durch die Eindeutigkeit der Mitgliedschaft ganz bestimmter Personen in Abgrenzung zu anderen Personen, die keine Mitgliedschaftsberechtigung und damit keine Systemzugehörigkeit haben. Mit der Mitgliedschaft zu einem System offenbart sich die Gegenseitigkeit von Geben und Nehmen als Zusammenhang von Rechten und Pflichten der Systemmitglieder, die mit ihrer Systemzugehörigkeit einhergehen.

Demnach wird den Personen durch ihre Mitgliedschaft etwas gegeben, das sie in welchen bio-psycho-sozialen Hinsichten auch immer begehren, benötigen und in Anspruch nehmen wollen, sollen oder müssen. Zugleich erwartet das System für dieses Nehmen, also für das Bereitstellen eines sozialen Rahmens der persönlichen Bedürfnisbefriedigung, Gegenleistungen, mithin persönliche Handlungen, die das Nehmen mit Geben beantworten.

Sollte die Systemmitgliedschaft unklar sein und innerhalb des Systems unterschiedliche Auffassungen darüber bestehen, wer Mitglied ist und wer nicht, können Konflikte entstehen. Während die familiäre Mitgliedschaft über die verwandtschaftliche Abstammung (Unternehmerfamilie 1.0) relativ leicht und eindeutig feststellbar ist, versteht

²⁰ Vgl. Simon et al. (1998).

sich die Mitgliedschaft in der Unternehmerfamilie 2.0, der Familienorganisation, nicht von selbst. Es sind Kriterien notwendig, die regeln, wer aus der Unternehmerfamilie 1.0, also den Kleinfamilien, zudem Mitglied der Unternehmerfamilie 2.0 ist bzw. welches die Merkmale sind (etwa ererbtes Unternehmenseigentum bzw. die Gesellschafterrolle), die diese Mitgliedschaft ermöglichen und herstellen. Eine Unklarheit über diese Merkmale kann Probleme verursachen, Verwirrungen und Konflikte über die Mitgliedschaften erzeugen und somit wiederum den angemessenen Ausgleich von Geben und Nehmen beeinträchtigen.

Die Regel der Systemexistenz, die die Beachtung bzw. eindeutige Bestimmung der Systemzugehörigkeit postuliert, ist so elementar, dass in formalen Prozessen der Strategieentwicklung innerhalb von Unternehmerfamilien nicht darauf verzichtet werden kann, genau zu definieren, was mit Familie (Unternehmerfamilie 1.0) und was mit Unternehmerfamilie (2.0) gemeint ist. So beginnt zum Beispiel das Wittener Modell der Familienstrategieentwicklung mit Fragen, die die Unternehmerfamilie auffordern, ihre Mitgliedschaftsprinzipien explizit zu definieren.²¹ Beispielsweise muss geklärt werden, ob auch adoptierte Familienmitglieder, Ehepartner oder nicht-eheliche Lebenspartner dazugehören oder nicht.

In Abhängigkeit von diesen Fragen differenziert sich die Familie und die Unternehmerfamilie, gelten für Familien- und Unternehmerfamilienmitglieder unterschiedliche Erwartungen an Geben und Nehmen, an Rechte und Pflichten. Das Nichtbeachten dieser Differenzierung könnte ein Herd von Konflikten werden.

REFLEXIONSFRAGEN ZUR ELEMENTAREN REGEL DER SYSTEMZUGEHÖRIGKEIT

- ➔ Wer ist Mitglied in Ihrer Unternehmerfamilie – wer gehört dazu, wer nicht?
- ➔ Welche Regeln der Mitgliedschaft gibt es in Ihrer Unternehmerfamilie und wie unterscheiden sich diese von den Mitgliedschaftsregeln in der (Klein-)Familie?
- ➔ Welche Unterschiede gibt es in Ihrer Unternehmerfamilie hinsichtlich der Zugehörigkeiten zur Familie, zur Familienorganisation und möglicherweise zum weit verzweigten Familiennetzwerk?
- ➔ Welche Erwartungen hinsichtlich des Austauschs von Geben und Nehmen gehen mit den unterschiedlichen Zugehörigkeiten einher?
- ➔ Wenn es zwischenmenschliche, soziale Probleme oder Konflikte in Ihrer Unternehmerfamilie gibt, könnte es sein, dass sie mit nicht geklärten Regeln der Zugehörigkeiten zusammenhängen – und wenn ja, in welcher Weise?

4.3.3 Die Regel von der direkten zeitlichen Reihenfolge bei Systemwachstum

Systeme wachsen durch das Hinzukommen neuer Mitglieder. In eine Familie wird ein neues Mitglied hineingeboren. Oder eine Unternehmerfamilie wächst, weil beispielsweise der Ehepartner eines familiären Eigentümers ebenfalls in die Unternehmerfamilie aufgenommen wird. Wenn Systeme in dieser Weise expandieren, differenzieren sich die elementaren Mitgliedschaftsrechte: Diejenigen mit einer längeren Zugehörigkeit können eine systemische bzw. strukturelle Präferenz erfahren vor denen, die später hinzugekommen sind. Mit anderen Worten, Systeme, in denen sich die später hinzukommenden Mitglieder (zunächst) den Mitgliedern mit einer längeren Systemzugehörigkeit

²¹ Vgl. v. Schlippe et al. (2017).

unterordnen, weisen eine größere Stabilität auf. Zu Problemen und Konflikten in sozialen Systemen, etwa in Unternehmerfamilien, kann es kommen, wenn diese elementare Systemregel nicht eingehalten wird.

Warum ist das so? Mit jedem neu hinzukommenden Mitglied wächst nicht nur das System, sondern die (zeitlichen, räumlichen, psychosozialen) Ressourcen werden knapper, sie müssen nun mit mehr Mitgliedern als zuvor geteilt werden. Die Systemmitglieder mit längerer Systemzugehörigkeit sind eher bereit, neue Mitglieder aufzunehmen, wenn die Neuen ihre zeitliche Sekundärstellung anerkennen, wenn sie sich in die Warteschlange so einreihen, wie dies ihrem zeitlichen Eintritt in das System entspricht.

Unternehmerfamilien werden beim Eintreten neuer Mitglieder, etwa durch das Hinzukommen von Familienmitgliedern einer nächsten Generation, größer, sie differenzieren sich sozial, gewinnen an Personenstärke, werden damit zugleich vielfältiger. Dieser Personenzuwachs erweitert die Komplexität, die Vielfalt, etwa im Denken und Handeln der Mitglieder. Die Komplexitätszunahme könnte zu einer existenziellen Krise der Unternehmerfamilie führen, wenn sie mit einer grundsätzlichen Infragestellung aller bewährten familienstrategischen Prinzipien einhergehen würde, wenn sich die Unternehmerfamilie beim Eintreten neuer Mitglieder jedes Mal neu erfinden müsste. Die Regel von der direkten zeitlichen Reihenfolge bei Systemwachstum stellt sicher, dass die Mitglieder, die neu hinzukommen, sich zunächst in die etablierten Strukturen einbinden und einpassen, dass sie das schätzen und achten lernen, was sich bewährt hat, bevor sie mit ihrer Innovationskraft das System transformieren.

Allerdings ist es auch denkbar, dass „Neumitglieder“ von den „Altmitgliedern“ explizit eingeladen werden, Innovationen anzuregen und das System in einen Transformationsprozess zu führen. Auch dann wird diese Regel beachtet, führt sie doch bestenfalls zur Kräftigung der besonderen Stärke von Unternehmerfamilien und Familienunternehmen, nämlich zur ausgewogenen Balance von Tradition („das Alte achten“) und Innovation („das Neue entwickeln“).

REFLEXIONSFRAGEN ZUR DIREKTEN ZEITLICHEN REIHENFOLGE BEI SYSTEMWACHSTUM

- ➔ Was erwarten Sie von neuen Mitgliedern Ihrer Unternehmerfamilie?
- ➔ Wie sichern Sie, dass neue Systemmitglieder das kennenlernen, achten und wertschätzen können, was Sie in den Jahren oder Jahrzehnten Ihres Bestehens entwickelt und etabliert haben?
- ➔ Wann, unter welchen Voraussetzungen und in welcher Weise öffnen Sie sich in Ihrer Unternehmerfamilie für das Neue und Innovative, das neue Systemmitglieder einbringen können?
- ➔ Wenn es zwischenmenschliche, soziale Probleme oder Konflikte in Ihrer Unternehmerfamilie gibt, könnte es sein, dass sie mit einem Nichtbeachten der elementaren Regel von der direkten zeitlichen Reihenfolge bei Systemwachstum zusammenhängen?

4.3.4 Die Regel von der inversen zeitlichen Reihenfolge bei Systemfortpflanzung

Diese Regel beschreibt, dass neu gebildete Systeme, die sich etablieren und stabilisieren, also in eigenständiger Weise entwickeln, von ihren Mitgliedern mit hoher persönlicher Präferenz betrachtet werden sollten. Mit anderen Worten, die Systeme, aus denen die Mitglieder kommen, rücken in die sekundäre Position, während die Mitgliedschaft im neuen System zur primären wird. In der „verdoppelten Familie“ stellt sich diese Frage in besonderer Weise: *Welches System hat den primären Rang in der persönlichen Präferenzordnung der doppelten Mitgliedschaft: die Familie/Unternehmerfamilie 1.0 oder die Unternehmerfamilie 2.0?* Diesbezüglich könnten wir auch davon sprechen, dass das „horizontale“ Commitment stärker werden muss als das „vertikale“. Das heißt, dass die Systemmitglieder auf der gleichen Ebene, etwa in der gleichen Gene-

ration einer Unternehmerfamilie, sich von den Vorgängergenerationen abgrenzen, um ihren eigenen Weg in die Zukunft zu gehen.

Mit Blick auf langlebige Familienunternehmen lässt sich vermuten, dass die privaten familiären Bedürfnisse den geschäftlichen Erwartungen und Aufgaben der Unternehmerfamilie untergeordnet werden.²² Diese Unterordnung jedoch werden Unternehmerfamilienmitglieder langfristig wohl nur realisieren und akzeptieren, wenn sie ihre persönlichen Verrechnungskonten hinsichtlich der elementaren Ökonomie von Geben und Nehmen positiv bilanzieren können. Eine solche positive Bilanz, die aus der primär gesetzten Loyalität zur Unternehmerfamilie gezogen wird, zahlt sich bestenfalls auch hinsichtlich der Mitgliedschaft zur (privaten) Familie aus.

Eine Unternehmerfamilie wird mit ihrer Mitgliederstruktur, die sich von der familiären Zugehörigkeit differenziert, gerade in herausfordernden Krisenzeiten nur dann Entscheidungsfähigkeit und Stabilität entwickeln können, wenn ihre Mitglieder die Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie bzw. zu ihrer jeweiligen Generation dieser Familie in ihrer internen Prioritätenliste an die erste Stelle setzen. Denn häufig hängt die ökonomische Existenz der gesamten Familie von der erfolgreichen Entscheidungsfähigkeit der Unternehmerfamilie 2.0, also der Familienorganisation, ab, die sich wiederum auf die Entwicklung des Familienunternehmens im Umfeld eines unberechenbaren Marktgeschehens bezieht.

REFLEXIONSFRAGEN ZUR INVERSEN ZEITLICHEN REIHENFOLGE BEI SYSTEMFORTPFLANZUNG

- ➔ Wie schaffen Sie es in Ihrer Unternehmerfamilie, Belange, die das Unternehmen betreffen, und Erwartungen, die aus der Familie kommen, auszubalancieren?
- ➔ Gelingt es Ihnen in Ihrer Unternehmerfamilie, ein horizontales Commitment zu schaffen, das beispielsweise die Familienmitglieder einer Generation miteinander verbindet, die sich gemeinschaftlich für den Weg in die Zukunft entscheiden?
- ➔ Wenn es zwischenmenschliche, soziale Probleme oder Konflikte in Ihrer Unternehmerfamilie gibt, könnte es sein, dass diese mit einem Nichtbeachten der elementaren Regel von der inversen zeitlichen Reihenfolge bei Systemfortpflanzung zusammenhängen?

4.3.5 Die Regel der Anerkennung von Einsatz und Leistung für das System: System-Immunkraft

Auch soziale Systeme entwickeln eine Immunkraft, eine besondere Stärke, mit Veränderungen in ihrer Umwelt in passender Weise umzugehen. Diese Immunkraft ist abhängig von den Leistungen und dem Einsatz der Systemmitglieder für das System. Die persönliche Leistung und der jeweilige Einsatz wiederum sind etwas, das Systemmitgliedern dem System geben. Es sind Handlungsweisen, die in der elementaren Ökonomie der Gegenseitigkeit von Geben und Nehmen verrechnet werden.²³ Daraus ergibt sich die Frage, was die Leistung und Einsatz zeigenden Systemmitglieder einer Unternehmerfamilie für ihr Handeln zurückbekommen.

Leistung und Einsatz für die Unternehmerfamilie verebben mit höherer Wahrscheinlichkeit dann, wenn sie nicht in angemessener Weise anerkannt, gewürdigt und durch Kommunikation wertge-

²² Vgl. ausführlich dazu Simon et al. (2005).

²³ Siehe dazu 4.3.1.

schätzt werden. Sollten Unternehmerfamilien ein Problem darin sehen, dass ihre Mitglieder zu passiv erscheinen und sich nicht für die unternehmerfamilialen Belange engagieren, dann könnte dies daraus resultieren, dass Leistung und Einsatz nicht in angemessener Weise gesehen und geachtet werden.

Unternehmerfamilien entwickeln bestenfalls Strategien der Achtung und Wertschätzung von Leistung und Einsatz einzelner Mitglieder. Dies kann sich in Ritualen der Würdigung einzelner Mitglieder, die etwas Besonderes für die Unternehmerfamilie bzw. das Unternehmen geleistet haben, ausdrücken oder aber mit der Ausschüttungspolitik bzw. der Vermögensstrategie einhergehen, etwa durch die Vergabe monetärer Sonderleistungen. Jedenfalls wird die Bereitschaft, sich für die Unternehmerfamilie nachhaltig und dauerhaft einzusetzen, gestärkt, wenn soziale oder auch monetäre Formen der Achtung von Einsatz- und Leistungsbereitschaft etabliert sind.

REFLEXIONSFRAGEN ZUR ELEMENTAREN REGEL DER ANERKENNUNG VON LEISTUNG UND EINSATZ

- ➔ Welche Formen des Einsatzes und der Leistung sind Ihnen in Ihrer Unternehmerfamilie wichtig?
- ➔ Von wem erwarten Sie Einsatz und Leistung? Wie wird die Einsatz- und Leistungsbereitschaft gewürdigt?
- ➔ Wie wertschätzen und anerkennen Sie in Ihrer Unternehmerfamilie die Leistungen und den Einsatz einzelner Mitglieder?
- ➔ Wenn es zwischenmenschliche, soziale Probleme oder Konflikte in Ihrer Unternehmerfamilie gibt, könnte es sein, dass sie mit einem Nichtbeachten der elementaren Regel der Anerkennung von Leistung und Einsatz zusammenhängen?

4.3.6 Die Regel vom Einbezug individueller Unterschiede: System-Individuation

Je besser sich die Mitglieder in ihren Systemen individuieren, also persönlich entwickeln können, desto stärker wird die Loyalität sein, die sie dem System und den anderen Mitgliedern entgegenbringen. Mit Individuation ist hier die Möglichkeit gemeint, dass die besonderen Fähigkeiten der einzelnen Systemmitglieder im System geachtet und bestenfalls in passender Weise einbezogen werden. Grundsätzlich sind für das menschliche Zusammenleben und Zusammenarbeiten, etwa für die Entwicklung und Organisation einer Unternehmerfamilie, drei Kompetenzbereiche wichtig, die von den Systemmitgliedern zu realisieren sind:²⁴

- die Gestaltung der *rationalen* Dynamik, also dafür Sorge zu tragen, dass das nötige Wissen, die erforderlichen Informationen und Daten zur Organisation und Entwicklung der Unternehmerfamilie vorhanden sind;
- die Gestaltung der *emotionalen* Dynamik, also dafür Sorge zu tragen, dass es den Mitgliedern der Unternehmerfamilie miteinander gut geht, dass die gegenseitigen Beziehungen von Wertschätzung und Anerkennung getragen werden, und
- die Gestaltung der *strukturellen* Dynamik, also dafür Sorge zu tragen, dass die nötige Ordnung und Struktur im Zusammenleben und Zusammenarbeiten der Unternehmerfamilie realisiert und gehalten wird.

Bestenfalls gelingt es Unternehmerfamilien, dass diese drei notwendigen Gestaltungsebenen des Rationalen, Emotionalen und Strukturellen von denen in der Unternehmerfamilie verantwortet werden, die jeweils die entsprechenden Fähigkeiten zur Realisierung dieser Dimensionen zeigen. Konflikte in der Unternehmerfamilie könnten damit zu tun haben, dass die angemessene Balance dieser drei Ebenen nicht gewährleistet ist und die persönlichen Kompetenzen der Mitglieder nicht in der Weise in das System einbezogen werden, wie es für das System und die Personen passend erscheint.

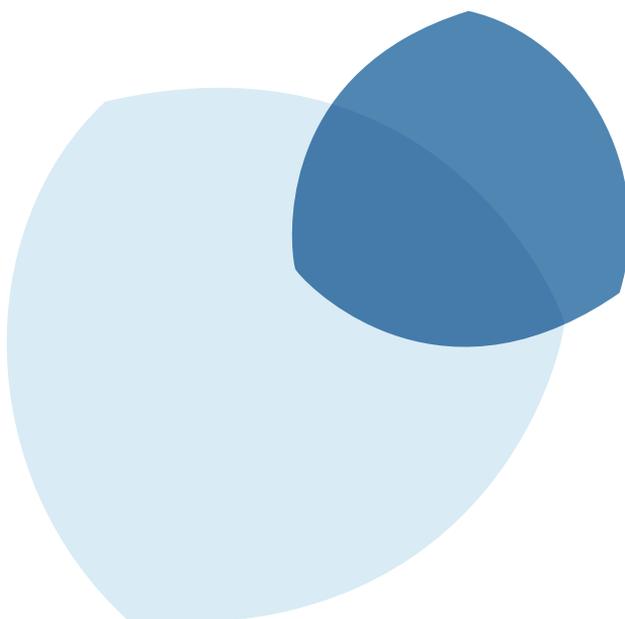
²⁴ Vgl. Ferrari (2011b); siehe dazu auch Kapitel 2.

Hier geht es letztlich darum, die Diversität von unterschiedlichen Menschen anzunehmen, genauer: die Mitglieder der Unternehmerfamilie in ihren jeweiligen individuellen Persönlichkeiten *einerseits* zu achten und *andererseits* gemeinsam daran zu arbeiten, die Ressourcen und Potenziale, die mit dieser Diversität einhergehen, stärkend in das System einzubeziehen.

Nicht jedes Familienmitglied muss alles können, etwa Bilanzen lesen oder Unternehmensstrategien entwickeln. Aber diejenigen, die dies besonders gut können, sollten dies dann auch realisieren, während andere, die etwa ausgeprägte sozialkommunikative Fähigkeiten besitzen, beispielsweise dafür sorgen, dass die Treffen der Unternehmerfamilie nicht nur intellektuell und unternehmensstrategisch anregend sind, sondern zugleich zu unvergesslichen sozialen Zusammenkünften werden, die von wechselseitiger Wertschätzung, Achtung und Konfliktfähigkeit der Mitglieder der Unternehmerfamilie getragen sind.

REFLEXIONSFRAGEN ZUR ELEMENTAREN REGEL VOM EINBEZUG INDIVIDUELLER UNTERSCHIEDE

- ➔ Wie divers bewerten Sie Ihre Unternehmerfamilie? Welche unterschiedlichen Charaktere, persönlichen Eigenschaften, Kompetenzen, Berufe, Lebenserfahrungen oder allgemein: bio-psycho-sozialen Eigenheiten können Sie in Ihrer Unternehmerfamilie beobachten?
- ➔ Wie gelingt es Ihnen, die Unterschiedlichkeit der Mitglieder der Unternehmerfamilie in passender Weise stärkend und stützend für das Unternehmen und die Familie einzubeziehen, zu achten und wertzuschätzen?
- ➔ Wenn es zwischenmenschliche, soziale Probleme oder Konflikte in Ihrer Unternehmerfamilie gibt, könnte es sein, dass diese mit einem Nichtbeachten der elementaren Regel vom Einbezug individueller Unterschiede zusammenhängen?



5 | SYSTEMKOMPETENZ IN DER PRAXIS: EIN RESÜMEE

Die Konfliktprävention in Unternehmerfamilien kann mit der Unterscheidung von drei Regel-ebenen, die in sozialen Systemen wirken, unterstützt und gestärkt werden. Hinsichtlich der Familienorganisation wachsender Unternehmerfamilien werden gemeinhin lediglich die *formalen* Regeln diskutiert und es wird gefragt, wie etwa mit dies-bezüglichen Regelbrüchen und Konflikten umzugehen ist. Mit diesem Praxisleitfaden werden jedoch darüber hinausgehend informale Regeln und vor allem *elementare* Systemregeln thematisiert.

Insbesondere die elementaren Systemregeln prägen die basale Struktur aller sozialen Systeme,

also auch die von Unternehmerfamilien. Es handelt sich um Prinzipien, die sich immer dann einstellen, wenn Menschen miteinander leben und arbeiten.

Daher ist es sinnvoll, diese Prinzipien detailliert zu reflektieren und sie als kurative Regeln zu verstehen, deren Beachtung Konflikte zu vermeiden oder diese mit Blick auf Lösungsmöglichkeiten zu reflektieren hilft.

Zusammenfassend können wir sagen: Überall, wo Menschen miteinander leben und arbeiten, sind sie mindestens mit den folgenden elementaren Herausforderungen konfrontiert:

- mit dem angemessenen Ausgleich von Geben und Nehmen (*elementare Ökonomie*),
- mit der Festlegung, wer dazugehört und wer nicht (*Systemzugehörigkeit*),
- mit der passenden Berücksichtigung zeitlicher Strukturpräferenzen in Systemen (*Systemwachstum*: Vorrang der Früheren vor den Späteren) und zwischen Systemen (*Systemfortpflanzung*: Vorrang des Späteren vor dem Früheren),
- mit der Anerkennung von Leistung und Einsatz für das System (*System-Immunkraft*),
- sowie mit der Berücksichtigung und dem Einbezug individueller Fähigkeiten und Kompetenzen innerhalb des Systems (*System-Individuation*).

6 | LITERATUR



- Ferrari, E. (2011a): Teamsyntax. Teamentwicklung und Teamführung nach SySt. Ferrarimedia: Aachen.
- Ferrari, E. (2011b): Führung im Raum der Werte. Das GPA-Schema nach SySt. Ferrarimedia: Aachen.
- Foerster, H. v. (1988): Aufbau und Abbau. In: Simon, F. B. (Hrsg.): Lebende Systeme: Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie. Springer: Heidelberg, S. 19-33.
- Fuchs, P. (1999): Liebe, Sex und solche Sachen. Zur Konstruktion moderner Intimsysteme. UVK: Konstanz.
- Hayek, F. A. (1963): Arten der Ordnung. In: Vanberg, V. (Hrsg.): Hayek Lesebuch. Mohr Siebeck/UTB: Tübingen, S. 61-75.
- Hondrich, K. (2001): Der Neue Mensch. Suhrkamp: Frankfurt/Main.
- Hondrich, K. (2004): Liebe in Zeiten der Weltgesellschaft. Suhrkamp: Frankfurt/Main.
- Kleve, H. (2011): Aufgestellte Unterschiede. Systemische Aufstellung und Tetralema in der Sozialen Arbeit. Carl-Auer: Heidelberg.
- Kleve, H. (2017a): Die Wechselseitigkeit von Geben und Nehmen. Netzwerke als soziale Systeme. In: systema, Heft 02/2017, S. 110-121.
- Kleve, H. (2017b): Reziprozität ermöglichen. Vernetzung aus systemtheoretischer Perspektive. In: Kontext, Heft 04/2017, S. 353-367.
- Kleve, H. (2017c): System Compliance in Unternehmerfamilien. Konfliktprävention durch Beachtung elementarer Systemregeln. In: Konfliktodynamik, Heft 04/2017, S. 294-300.
- Kleve, H. (2018): Die Organisation des Familiennetzwerks. Management großer Unternehmerfamilien als Ermöglichung von Reziprozität – eine Theorieskizze. In: Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie (FuS), Heft 02/2018, S. 44-49.
- Kleve, H.; Schlippe, A. v. & Rösen, T. (2018): Unternehmerfamilie 3.0. Die besondere Qualität sozialer Familiennetzwerke. In: OrganisationsEntwicklung, Heft 04/2018, S. 52-58.

- ➔ Kleve, H.; Schlippe, A. v. & Rüsen, T. (2019): Die „verdreifachte“ Familie: Dynastische Unternehmerfamilien als Familien, Organisationen und Netzwerke – Skizze einer Theorieerweiterung. In: Kleve, H. & Köllner, T. (Hrsg.): Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven. Springer: Wiesbaden, S. 249-266.
- ➔ Luhmann, N. (1982): Liebe als Passion. Zur Codierung von Intimität. Suhrkamp: Frankfurt/Main.
- ➔ Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp: Frankfurt/Main.
- ➔ Luhmann, N. (1990): Sozialesystem Familie. In: Ders. Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven. Westdeutscher Verlag: Opladen, S. 196-217.
- ➔ Rüsen, T. (2016): Family Compliance – der Umgang mit Regelbrüchen. In: Private Wealth, Heft 04/2016, S. 96-97.
- ➔ Rüsen, T. (2017): Family Compliance als Bestandteil der Familienstrategie. In: Familienunternehmen und Strategie (FuS), Heft 04/2017, S. 120-125.
- ➔ Rüsen, T. & Löhde, A. (2019): Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie – Einblick in die gelebte Praxis von Family Governance. Studie des Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU). WIFU: Witten.
- ➔ Schlippe, A. v.; Groth, T. & Rüsen, T. (2017): Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen: Auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie. Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen, S. 235ff.
- ➔ Simon, F. B. (2000): Grenzfunktionen der Familie. In: System Familie, Heft 13/2000, S. 140-148.
- ➔ Simon, F. B. (Hrsg.) (2011): Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. Carl-Auer: Heidelberg.
- ➔ Simon, F. B. (2012): Einführung in die Theorie des Familienunternehmens. Carl-Auer: Heidelberg.
- ➔ Simon, F. B. & Conecta (1998): Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements. Carl-Auer: Heidelberg.
- ➔ Simon, F. B.; Wimmer, R. & Groth, T. (2005): Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a. Carl-Auer: Heidelberg.
- ➔ Varga von Kibéd, M. & Sparrer, I. (2009): Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen. Carl-Auer: Heidelberg, 6. Aufl.
- ➔ Watzlawick, P.; Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (1969): Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. Huber: Bern (Schweiz).

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

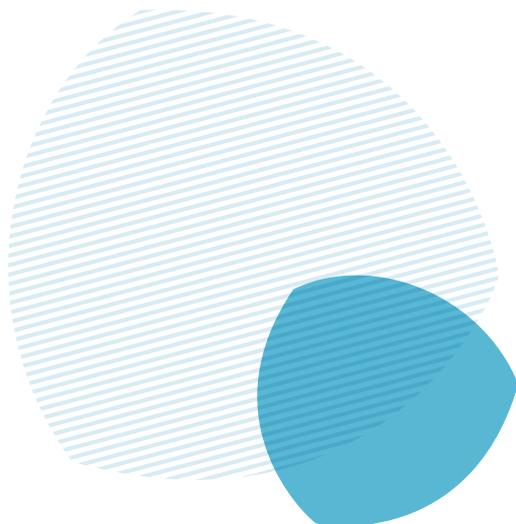
AUTOR



Prof. Dr. Heiko Kleve

Stiftungslehrstuhl für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien
Akademischer Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU)

Department für Management und Unternehmertum
der Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft
Universität Witten/Herdecke
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten
E-Mail: heiko.kleve@uni-wh.de
Telefon: +49 2302 926 538



WWW.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