

Heiko Kleve

Die Unternehmerfamilie

Wie Wachstum, Sozialisation
und Beratung gelingen

2020

Inhalt

Prolog	11
Short Cuts zur Einleitung	15
Thematische Hinführung	16
<i>Short Cut 1: Aufwachsen in vermögenden</i>	17
Unternehmerfamilien	17
<i>Short Cut 2: Elementare Systemregeln als Konflikt-</i> <i>prävention in Unternehmerfamilien</i>	20
<i>Short Cut 3: Familiennetzwerke knüpfen und pflegen</i>	23
Teil 1: Grundlagen	27
1 Psychosoziale Reflexion von Unternehmerfamilien	28
Thematische Hinführung	28
Ausgangspunkte	29
Familie, Unternehmen, Eigentum – soziale Kontexte und Probleme	32
<i>Familienunternehmen und Unternehmerfamilien in den</i> <i>Wirtschaftswissenschaften</i>	32
<i>Drei-Kreis-Modell</i>	33
<i>Kommunikation in Unternehmerfamilien</i>	35
Sozialisation, Aufwachsen und Lebensführung in Unternehmerfamilien	36
<i>Verbindung des Privaten und Beruflichen in der Lebensführung</i>	36
<i>Verantwortung in operativer Tätigkeit und als Gesellschafterin</i> <i>bzw. Gesellschafter</i>	37
<i>Unternehmerfamilien im gesellschaftlichen Wandel</i>	38
Psychosoziale Arbeit mit Unternehmerfamilien – Fazit und Ausblick	40
2 Tetralemma der Unternehmerfamilie	41
Thematische Hinführung	41
Ausgangspunkte	42
Das Dilemma der Unternehmerfamilie	44
Vom Dilemma zum Tetralemma	46
Tetralemma als systemischer Forschungsrahmen	49

	<i>Das Eine im Gegensatz zum Anderen: Familie versus Unternehmen</i>	50
	<i>Beides: Die Verbindung von Familie und Unternehmen</i>	52
	<i>Keines von Beiden: Die Kontexte von Familie und Unternehmen</i>	53
	<i>Fazit</i>	57
3	Elementare Systemregeln in Unternehmerfamilien	59
	Thematische Hinführung	59
	Unternehmerfamilien als Familien und Organisationen	60
	Formale Regeln in Unternehmerfamilien	61
	Informale Regeln in Unternehmerfamilien	62
	Elementare Regeln in Unternehmerfamilien	63
	<i>Elementare Ökonomie von Geben und Nehmen</i>	64
	<i>Systemzugehörigkeit</i>	64
	<i>Systemwachstum</i>	65
	<i>Systemfortpflanzung</i>	66
	<i>Systemimmunkraft</i>	67
	<i>Systemindividuation</i>	68
	<i>Resümee</i>	70
	Teil 2: Herausforderungen	73
4	Sozialisation und Erziehung in vermögenden Unternehmerfamilien	74
	Thematische Hinführung	74
	Ausgangspunkte	75
	Konzeptionelle Grundlagen: Sozialisation versus Erziehung	77
	<i>Sozialisation als permanenter Prozess psychosozialer Entwicklung</i>	77
	<i>Erziehung als der Versuch, Sozialisation zu steuern</i>	77
	<i>Familie als Sozialisations- und Erziehungskontext</i>	78
	<i>Unternehmen und Vermögen als spezifische Sozialisationsfaktoren</i>	78
	Bewusstsein, dass Vermögen da ist (kognitive Dimension)	79
	Fühlen des Vermögens (emotionale Dimension)	81
	Handeln mit Vermögen (aktionale Dimension)	82
	Synthese	83
5	Die wachsende Unternehmerfamilie als Familie, Organisation und Netzwerk	86
	Thematische Hinführung	86
	Unternehmerfamilien als »verdreifachte« Familien	87

Unternehmerfamilie als Kernfamilie	
(Unternehmerfamilie 1.0)	90
<i>Familien in der modernen Gesellschaft</i>	90
<i>Geben und Nehmen in Familien</i>	92
Unternehmerfamilie als Organisation	
(Unternehmerfamilie 2.0)	94
<i>Formalisierung der Unternehmerfamilie</i>	94
<i>Geben und Nehmen in organisierten Unternehmerfamilien</i>	96
Unternehmerfamilie als soziales Netzwerk	
(Unternehmerfamilie 3.0)	97
<i>Netzwerke als soziale Gemeinschaften</i>	97
<i>Geben und Nehmen in sozialen Netzwerken</i>	98
Gestaltung des Netzwerkmanagements	
großer Unternehmerfamilien	100
<i>Sichtbarmachen der familiären und unternehmerischen</i>	
<i>Zugehörigkeit und ihrer Geschichte</i>	100
<i>Etablierung von sozialen Formaten und sinnvollen</i>	
<i>Bedeutungsrahmen für die jährlichen Ausschüttungen</i>	101
<i>Schaffung von informellen Gelegenheiten des Austausches</i>	
<i>und der Vernetzung</i>	101
<i>Schaffung von Räumen der Anerkennung von Leistung</i>	103
<i>Schaffung von Räumen des Einbezugs von</i>	
<i>individuellen Fähigkeiten</i>	103
Resümee	104
6 Verlust und Wiedergewinn des Möglichkeits-	
sinns in der Familienstrategie	105
Thematische Hinführung	105
Ausgangspunkte	106
Pfadabhängigkeit als kontingenzeliminierende	
Komplexitätsreduktion	108
Verlust des Möglichkeitssinns in der Familienstrategie	110
<i>Erstes Muster: Erfolgsfalle</i>	111
<i>Zweites Muster: Misserfolgsfalle</i>	111
<i>Drittes Muster: Normalisierungsfalle</i>	111
Wiedergewinn des Möglichkeitssinns in der Familienstrategie ..	114
Teil 3: Beratung	119
7 Empowerment von Unternehmerfamilien	120
Thematische Hinführung	120
Ausgangspunkte	121

<i>Unternehmerfamilien als soziale Systeme</i>	123
<i>Triviale Systeme</i>	123
<i>Nichttriviale Systeme</i>	123
<i>Beratungsthemen</i>	124
<i>Konflikte in Unternehmerfamilien</i>	125
<i>Nachfolge in Familienunternehmen</i>	125
<i>Gesellschafterkompetenz</i>	126
<i>Zusammenhalt großer und wachsender Unternehmerfamilien</i>	127
<i>Family Governance</i>	127
<i>Empowermentorientierte Beratung und Bildung</i>	128
<i>Kontextualisierung</i>	128
<i>Problem- und Ressourcenanalyse</i>	129
<i>Hypothesenbildung</i>	129
<i>Zielklärung</i>	130
<i>Handlungsplanung</i>	131
<i>Evaluation</i>	131
<i>Resümee</i>	132
8 Unternehmerfamilien systemisch aufstellen	134
<i>Thematische Hinführung</i>	134
<i>Körper als räumliches Wahrnehmungsorgan</i>	135
<i>»Systemisch« als Vergleichsmaßstab</i>	136
<i>Einbeziehen und Trennen als zentrale Interventionen</i>	137
<i>Unternehmerfamilienaufstellung</i>	138
<i>Fünf Seiten der Unternehmerfamilie</i>	139
<i>Die erste Seite – die Familie</i>	139
<i>Die zweite Seite – das Unternehmen</i>	140
<i>Die dritte Seite – die Verbindung von Familie und Unternehmen</i> ...	140
<i>Die vierte Seite – die Kontexte der Unternehmerfamilie</i>	141
<i>Die fünfte Seite – die Möglichkeit der Transformation</i>	142
<i>Tetralemmaaufstellung</i>	142
<i>Nachfolgeaufstellung</i>	144
<i>Polaritätenaufstellung</i>	148
<i>Resümee</i>	150
Epilog	151
Literatur	154
Veröffentlichungsnachweise	162
Über den Autor	164