

Das Tetralemma der Unternehmerfamilie

Skizze eines systemischen Forschungsprogramms

Heiko Kleve

Zusammenfassung

Mit diesem Beitrag wird das Ziel verfolgt, die systemtheoretische Reflexion und Forschung zu Unternehmerfamilien anhand der vier- bzw. fünfseitigen Struktur des (erweiterten) Tetralemmas zu systematisieren. Ausgehend von der zweiseitigen Struktur der Unternehmerfamilie, in der die Logiken des Familiären und des Unternehmerischen aufeinandertreffen und dabei nicht selten Paradoxien, Ambivalenzen und Dilemmata hervorrufen, die Familien- und/oder Unternehmensmitglieder verwirren können, werden drei weitere Perspektiven präsentiert. Zum einen wird gefragt, wie sich in einer Unternehmerfamilie Familie und Unternehmen verbinden. Zum anderen betrachten wir die Kontexte, die diese Verbindung insbesondere in gesellschaftlicher Hinsicht rahmen, beeinflussen und herausfordern. Damit kommt schließlich die Frage in den Fokus, ob und wie sich Unternehmerfamilien den Herausforderungen des gesellschaftlichen Wandels stellen und welche Transformationen dadurch ausgelöst werden.

Schlüsselwörter: Unternehmerfamilien, Familienunternehmen, Tetralemma, Systemtheorie, Forschung

Abstract

The Tetralemma of the Entrepreneurial Family – Outline of a Research Program

The present paper aims at systemizing the systems theory-based reflection and research on entrepreneurial families by using the four- resp. five-fold structure of the (extended) tetralemma. Beginning with the two-fold structure of the entrepreneurial family, converging the logics of family and of entrepreneurship, and thus not seldom leading to confusion in terms of paradoxes, ambivalences, and dilemmas, three more perspectives are discussed. First the question is raised how in the context of an entrepreneurial family the company and the family are interconnected. Second the contexts are examined, which frame, affect, and challenge this interconnection.

Finally the question is focused, whether and how entrepreneurial families meet the challenges of social change, and which transformations are triggered by that.

Keywords: entrepreneurial families, family-owned enterprise, tetralemma, systems theory, research

Ausgangspunkte

Seit Ende der 1990er Jahre sind Familienunternehmen und Unternehmerfamilien explizites Forschungsthema der Systemtheorie, und dies sowohl in grundlagen- als auch in praxistheoretischer Hinsicht, insbesondere am Wittener Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Seit Gründung des Instituts wird im Rahmen eines systemtheoretischen Forschungs- und Theorieentwicklungsprogramms daran gearbeitet, diese besondere Sozialform anders zu verstehen als nur betriebswirtschaftlich, und zwar mit Hilfe eines transdisziplinären Ansatzes, der im Rahmen der Systemtheorie soziologische, sozialpsychologische, juristische und wirtschaftswissenschaftliche Perspektiven vereint (exemplarisch Simon et al. 2005; Simon 2011, 2012; von Schlippe 2014; von Schlippe et al. 2017).

Als Unternehmerfamilie wird eine Familie verstanden, deren Mitglieder zugleich Eigentümer/innen mindestens eines Unternehmens sind und dieses etwa in der Rolle der Geschäftsführung oder als Gesellschafter/innen beeinflussen, prägen und verantworten (ausführlich zur Definition von Familienunternehmen Hennerkes u. Kirchdörfer 2015, S. 33 ff.). Familienunternehmen sind in ihrer volkswirtschaftlichen Bedeutung ein maßgeblicher Faktor. In Europa gelten rund 70 bis 80 Prozent aller Unternehmen als familiengeführt. Damit sind etwa 40 bis 50 Prozent aller Beschäftigten Mitarbeiter/innen in Familienunternehmen (Stiftung Familienunternehmen 2014).

Die Herausforderung, die mit dieser Unternehmensform einhergeht, besteht in der erfolgreichen Realisierung einer speziellen Organisation und Entwicklung innerhalb der Unternehmerfamilie. Denn diese Familie muss es schaffen, zwei Welten zusammenzuführen, die unterschiedlicher nicht sein könnten: *einerseits* die durch Verwandtschaftsbeziehungen und emotionale Bindungen geprägte Welt der Familie und *andererseits* die

Familienunternehmen als Forschungsthema der Systemtheorie

Herausforderung, zwei Welten zusammenzuführen

durch die Logik der Betriebswirtschaft strukturierte Welt des Unternehmens. Genau hier liegt die zentrale Frage der systemtheoretischen Forschung: *Wie werden diese unterschiedlichen Systemlogiken der Familie und des Unternehmens in Unternehmerfamilien und Familienunternehmen so zusammengeführt, das sowohl aus familiärer als auch aus unternehmerischer Sicht von erfolgreichen Sozialprozessen gesprochen werden kann?*

Was dabei als „Erfolg“ bewertet wird, ist abhängig von den Perspektiven, die in der Familie und im Unternehmen jeweils eingenommen werden. Vermuten könnten wir, dass die Familie ihre Kommunikationen positiv bewertet, wenn die verwandtschaftlichen Bindungsbeziehungen bei den Familienmitgliedern mit Emotionen einhergehen, die als angenehm, als förderlich oder als solidarisch bewertet werden. Demgegenüber zeigt sich Erfolg in der unternehmerischen Kommunikation vor allem durch eine Unternehmensbilanz, die eine finanzielle Solidität, eine etablierte Marktposition und eine Wachstumsentwicklung des Unternehmens offenbart.

Zahlreiche Fallen bei der intergenerationalen Dynamik von Familienunternehmen

Allerdings sind solche positiven Entwicklungen in Unternehmerfamilien keinesfalls die Regel. Familienunternehmen erreichen nicht selbstverständlich die dritte oder gar vierte Generation der Familienführung. Offenbar generieren sich zahlreiche Fallen und Probleme bei der intergenerationalen Dynamik von Familienunternehmen, die etwa mit der Frage zu tun haben, wie in diesen Unternehmen die familiäre Nachfolge in der Unternehmensführung bzw. im Gesellschafterkreis in sowohl für das Unternehmen als auch für die Familie passender Form geregelt und realisiert wird.

Neben diesem Fokus zeigen sich bei der Beschäftigung mit Unternehmerfamilien zahlreiche weitere Forschungsthemen, deren Bearbeitung nicht nur von hoher grundlagentheoretischer Relevanz ist, um einen zentralen Motor unserer wirtschaftlichen Entwicklung besser als bisher zu verstehen. Auch in praxistheoretischer Hinsicht ist die Bearbeitung dieser Themen von großer Bedeutung, geht es doch hier um die Frage, wie Unternehmerfamilien, die in Schwierigkeiten geraten, durch Beratung, Coaching und Mediation so unterstützt werden können, dass sie ihre besondere Herausforderung, die in der gekonnten Balance von familiären Erwartungen und unter-

nehmerischen Erfordernissen besteht, in passender Weise bewältigen.

Mit diesem Beitrag wird das Ziel verfolgt, die Konturen dieses Forschungsprogramms in einer Weise zu skizzieren, *dass die unterschiedlichen Facetten von Unternehmerfamilien dermaßen beleuchtet werden, dass die Komplexität dieser Familienform sichtbar wird.* Dabei scheint es vor allem wichtig zu sein, Reflexions- und Beschreibungsformen zu finden, die dem paradoxen, ambivalenten und dilemmatischen Doppelcharakter von Unternehmerfamilien gerecht werden. Als eine solche Reflexions- und Beschreibungsform wird das erweiterte Tetralemma vorgeschlagen, wie es insbesondere von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer (2014) als eine systemische Struktur vorgestellt wird. Bevor wir uns dem Tetralemma zuwenden und mit dieser Struktur die unterschiedlichen Facetten von Unternehmerfamilien als Bezugspunkte eines systemischen Forschungsprogramms präsentieren, soll zunächst die paradoxe, ambivalente und dilemmatische Form dieser Sozialform veranschaulicht werden.

Dilemma der Unternehmerfamilie

In der systemtheoretischen Forschung werden Unternehmerfamilien und Familienunternehmen aufgrund des Aufeinandertreffens der beiden genannten unterschiedlichen sozialen Logiken zumeist als hybride soziale Systeme betrachtet, die mit zahlreichen Paradoxien, Ambivalenzen und Dilemmata aufgeladen sind (etwa Simon 2012, S. 28 ff; von Schlippe et al. 2017).

Als *paradox* können Unternehmerfamilien bezeichnet werden, weil sich ihre Identität als eine spezifische Familienform durch eine Nichtidentität ergibt: Familie und Unternehmen fallen in Unternehmerfamilien zusammen, bilden eine Identität, obgleich Familie und Unternehmen unterschiedliche Kommunikationskontexte ausbilden, die eben nicht identisch sind. Diese differenten Kontexte verwirren die Familien- und Unternehmensmitglieder möglicherweise, konfrontieren sie mit doppelten, sich gegenseitig negierenden Botschaften, wenn sie sich vermischen und verquicken. So zeigen sich Unternehmerfamilien und Familienunternehmen als *ambivalent*, weil sich in ihnen eine sozialstrukturelle Gleichzeitigkeit des Unterschiedlichen oder gar Gegensätzlichen vollzieht. Familiäre und unter-

Unternehmerfamilien als komplexe Familienform mit dilemmatischem Doppelcharakter

nehmerische Kommunikationen überlagern und verbinden sich. Eine Handlung oder Aussage könnte gleichzeitig als familiäre und als unternehmerische verstanden werden und findet daher unterschiedlich, vielleicht gar gegensätzlich Anschluss *zum einen* in der Familie und *zum anderen* im Unternehmen. Dies wiederum kann in zahlreiche *Dilemma*-Situationen hinein-führen, Kontexte der Unentschiedenheit hervorrufen, in denen die Beteiligten zwischen einer und einer anderen Entscheidungsseite hin- und herpendeln, oszillieren, ohne eine Sicherheit für die richtige Entscheidung zu erleben.

Speziell in der unternehmerfamiliären Interaktion sind solche Konflikte, die aus der paradoxen, ambivalenten und dilemmatischen Struktur dieser Sozialform resultieren, alltäglich. So könnte beispielsweise bereits die Frage eines Unternehmers an seinen erwachsenen und gerade studierenden Sohn: „Wie geht es dir?“ konfliktvolle Brisanz gewinnen (Groth 2016). Wenn Vater und Sohn diese Frage als rein familiäre Kommunikation deuten, als wertschätzendes Interesse, als väterliche Fürsorge, besteht kaum Grund zum Konflikt. Dann wird diese Kommunikation eindeutig, mithin paradoxie- und ambivalenzfrei familiär verrechnet. Der Sohn könnte sich freuen und die Frage des Vaters zum Anlass nehmen, ein vertrauliches Gespräch mit diesem zu führen. Wenn die Frage aus den jeweiligen Perspektiven von Vater und Sohn jedoch unterschiedlichen Kommunikationskontexten zugerechnet wird, tauchen Paradoxien, Ambivalenzen und Dilemmata auf. So könnte der Sohn mit dieser Frage nicht nur den interessierten Vater hören, sondern auch den besorgten Unternehmer, der abzuklären versucht, wie es mit der Bereitschaft des Sohnes steht, in die Nachfolgelaufbahn als Unternehmer einzusteigen. Unabhängig davon, ob der Vater diese Frage so gemeint hat, könnte sie vom Sohn so verstanden werden. Und die Reaktion des Sohnes wiederum ließe sich vom Vater ebenfalls mindestens in zwei Kommunikationsrahmen verrechnen: entweder als Antwort des Sohnes oder als Antwort des potenziellen Nachfolgers im Familienunternehmen.

Schräge Kommunikationsanschlüsse

Hier kollidieren in der Interaktion zwei Kontexte, die zu etwas führen können, was als „schräge“ Kommunikationsanschlüsse bezeichnet wird (von Schlippe 2013, S. 152; 2014, S. 44 ff.), die in Unternehmerfamilien regelmäßig Paradoxien, Ambivalenzen und Dilemmata herausfordern. „Der eine spricht ‚als Vater‘

(also in Familienlogik), der andere hört ‚als Unternehmer‘ (in Unternehmenslogik), beide beginnen sich übereinander aufzuregen, denn ihre impliziten Normalitätsannahmen passen nicht zusammen“ (von Schlippe 2013, S. 152). Daher passiert es nicht selten, dass sich die Beteiligten in eskalierende Konflikte verstricken und sich gegenseitig Böswilligkeit vorwerfen oder als psychisch auffällig empfinden. Sie sehen nicht, dass ihre Kommunikationen unterschiedlichen sozial-systemischen Mustern folgen, jenen der Familie bzw. des Unternehmens, und dass sie sich gemäß dieser Muster sogar jeweils völlig passend verhalten. Wenn sich die Muster jedoch in der Kommunikation „überkreuzen“ (die unternehmerisch gemeinte Aussage wird mit dem Familien-Ohr gehört oder umgekehrt: die familiär motivierte Mitteilung wird unternehmerisch verstanden), kann es zu den benannten Konflikten kommen.

Diese Überkreuzungen von kommunikativen Anschlüssen lassen sich als Merkmal deuten für die strukturell ambivalente Sozialform der Unternehmerfamilie, die die Beteiligten mit zwei Seiten, zwei Logiken oder zwei Systemkontexten konfrontiert, die ins Oszillieren führen, die die Beteiligten mit unentscheidbaren Widersprüchen, mit Alternativen konfrontieren können, zwischen deren Optionen sie hin- und herpendeln. Daher wird in der Betrachtung von Unternehmerfamilien zumeist eine Zweiseitenreflexion realisiert, die die Seite der Eigentümerfamilie und die Seite des Unternehmens jeweils fokussiert sowie gelungene und problematische Verbindungen der beiden Seiten veranschaulicht.

Zuweilen wird ein dritter Kontext neben Familie und Unternehmen unterschieden und bezeichnet, nämlich der Gesellschafterkreis, der die Eigentümer/innen am Unternehmen umfasst, die nicht nur familiär, sondern auch (vertrags-)rechtlich verbunden sind (Tagiuri, Davis 1996; von Schlippe 2014, S. 26 ff.). Allerdings wollen wir hier davon ausgehen, dass die rechtliche Eigentümerposition am Unternehmer durch die Familienmitglieder kein selbstständiges System begründet, sondern die strukturelle Koppelung von Familienmitgliedern mit dem Unternehmen zum Ausdruck bringt (ähnlich optierend Klett 2005, S. 81 ff.). Mit anderen Worten, die Besonderheit von Unternehmerfamilien, dass die Systeme Familie und Unternehmen verbunden sind, ist durch die rechtliche Eigentümerschaft der Familienmitglieder am Unternehmen vermittelt. Während wir

auf einer makro-systemischen Ebene der Gesellschaft das Rechtssystem durchaus als eigenständiges Funktionssystem unterscheiden sollten, erscheint dies hinsichtlich der meso-systemischen Betrachtung von Unternehmerfamilien nicht notwendig zu sein.

Wir bleiben also bei einer Zweiseiten-, einer Doppelreflexion von Unternehmerfamilien, die wir im Folgenden strukturieren und weiter qualifizieren werden durch die Nutzung des erweiterten Tetralemmas.

Vom Dilemma zum Tetralemma

Das Tetralemma ist eine Form zur Reflexion von Standpunkten, Positionen, Optionen und Strukturen, die aus dem alten indischen Rechtswesen stammt (Varga von Kibéd und Sparrer 2014). Dort hatten Richter die Möglichkeit, innerhalb eines Konflikts zwischen zwei Parteien vier Möglichkeiten zu bedenken: *Erstens* konnten sie zur Überzeugung gelangen, dass die eine (und nicht die andere) Partei Recht hat; *zweitens* war die Auffassung möglich, dass die andere (nicht die eine) Partei Recht hat. *Drittens* konnten Richter entscheiden, dass beide Parteien zugleich Recht haben. Und *viertens* war ihnen die Entscheidung zugänglich, dass keine der beiden Parteien Recht hat, dass es beispielsweise um etwas ganz anderes geht.

Dieses vierseitige Tetralemma („das Eine“, „das Andere“, „Beides“, „Keines von beiden“) wurde durch buddhistische Logiker um eine fünfte Position erweitert (Varga von Kibéd und Sparrer 2014, S. 77). Mit dieser Position, die auch als „Nicht-Position“ verstanden werden kann, werden alle zuvor genannten Positionen sowie diese Negation selbst negiert. Als Bezeichnung für die fünfte Position hat sich die Formulierung „*All dies nicht – und selbst das nicht*“ etabliert. Darunter könnten wir die Möglichkeit verstehen, dass das Ausgangsmuster des Tetralemmas selbst veränderbar ist, dass es sich bewegen und transformieren, eine neue Qualität erreichen kann.

Das erweiterte Tetralemma

Das Eine	Die eine Seite eines Standpunktes oder einer Struktur.
Das Andere	Die andere Seite eines Standpunktes oder eine Struktur.
Beides	Verbindungen und Vermittlungen von beiden Seiten.
Keines von beiden	Kontexte, die beide Seiten einrahmen.
All dies nicht – und selbst das nicht	Veränderung, Bewegung, Transformation der Ausgangsmuster des Tetralemmas.

Das erweiterte Tetralemma kann auch als ein „systemische[r] Fünfschritt“ (Baecker 2002, S. 9) bewertet werden, mit dem sich beispielhaft die Basisunterscheidungen der Systemtheorie in passender Weise veranschaulichen lassen. Demnach könnten wir als das Eine, als eine Seite der Unterscheidung das *System* verstehen. Ein System jedoch ist System nur in Abgrenzung zu einer anderen Seite, eben zur *Umwelt*. Die Trennung zwischen System und Umwelt offenbart sich als *beides*: als Grenze und als Verbindung zwischen beiden Seiten. Keines von beiden lässt sich als Kontext von System und Umwelt, als die Welt mit ihrer unermesslichen Komplexität deuten. Und schließlich kann die fünfte Position („All dies nicht – und selbst das nicht“) als Ergebnis eines durchwanderten Tetralemmas als die neue erste Position gesehen werden, die das temporäre Ergebnis eines Transformationsprozesses von System und Umwelt offenbart, dem ein nächster Tetralemma-Prozess folgen kann.

Für unser Thema wird das Tetralemma anschaulich, wenn wir es an einem Beispiel illustrieren.

Nehmen wir die bereits aufgeführte fiktive Frage des Unternehmerfamienvaters an seinen Sohn: „Wie geht es dir?“ Diese Frage lässt sich mithilfe des Tetralemmas in fünffacher Weise reflektieren und hinsichtlich ihres Verständnisses klären:

„Systemischer Fünfschritt“ als Anstoß zur Transformation

- ▶ Sie könnte etwa als Frage des Vaters an seinen Sohn, also als reine familiäre Kommunikation gedeutet werden. Das wäre *eine* Seite des Tetralemmas („das Eine“).
- ▶ Sie ließe sich aber auch als Frage des Unternehmers an seinen potenziellen Nachfolger auffassen, womit die *andere* Seite des Tetralemmas („das Andere“) sichtbar wird, nämlich das Unternehmen.
- ▶ Die *dritte* Tetralemma-Seite, „beides“, fokussieren wir, wenn wir bedenken, dass der Vater die Frage womöglich gleichermaßen familiär *und* unternehmerisch meint. Der Sohn hätte dann die Möglichkeit, zwei Antworten zu geben, eine, die sich etwa auf sein privates, ganz persönliches Leben bezieht, und eine, mit der er die Erwartungen bezüglich der Unternehmensnachfolge fokussiert.
- ▶ Die *vierte* Position des Tetralemmas wird augenscheinlich, wenn bedacht wird, was hinsichtlich dieser Frage des Vaters an den Sohn „eigentlich“ noch eine Rolle spielt, wofür die Frage möglicherweise auch noch steht („Keines von beiden“). So könnte der Sohn sich, unabhängig davon, ob der Vater ihn nun vorrangig familiär oder unternehmerisch adressiert, über dessen grundsätzliches Interesse an seinem Leben freuen, anerkennen und wertschätzen, dass es eine von gegenseitiger Aufmerksamkeit getragene Beziehung zueinander gibt, in der vom Vater regelmäßig das Gespräch mit dem Sohn gesucht wird.
- ▶ Die *fünfte* Tetralemma-Position („All dies nicht – und selbst das nicht“) kommt zum Tragen, wenn sich etwa aufgrund der bisher reflektierten Tetralemma-Positionen die Qualität der Beziehung zwischen Vater und Sohn verändert, wenn beide etwa eine neue Ebene ihrer Vater-Sohn-Bindung erleben. So zeigt sich die fünfte Position vor allem als Möglichkeit der Veränderung schlechthin, als Symbol für die Kontingenz, für die Möglichkeit der Transformation.

Tetralemma unterstützt, aus der zweiwertigen Logik herauszuspringen

Grundsätzlich können wir sagen, dass uns das Tetralemma dabei unterstützt, aus der zweiwertigen Logik herauszuspringen, die unser Denken zumeist prägt und strukturiert (grundsätzlich dazu auch Kleve 2011). Mit dieser Reflexionsform wird es uns möglich, Paradoxien, Ambivalenzen und Dilemmata produktiv zu machen, und dies sowohl praxis- als auch grundlagentheoretisch. Wir können mit Blick auf die kommunikative Praxis der Interaktion in Unternehmerfamilien das Tetralemma als Grundlage für Beratung-, Coaching- und Mediationsprozesse nutzen

(dazu bereits Groth 2016). Zudem lässt sich das Modell einsetzen, um das Forschungsfeld bezüglich Unternehmerfamilien systemisch abzustecken. Genau dies soll im Folgenden geschehen.

Tetralemma als systemischer Forschungsrahmen

Auch in grundlagentheoretischer Hinsicht wird als Ausgangspunkt für die Betrachtung von Unternehmerfamilien zumeist deren paradoxe, ambivalente und dilemmatische Struktur veranschaulicht (etwa Simon 2012; von Schlippe et al. 2017), die wir ebenfalls als Ausgangspunkt für die Darstellung des Tetralemmas der Unternehmerfamilie nutzen können. Beispielhaft sollen für diese ambivalente bzw. doppelseitige Struktur lediglich vier Aspekte herausgegriffen und knapp erläutert werden: die Unterschiede der Systemarten Familie und Unternehmen, die diesbezüglichen strukturellen Koppelungen der drei Systemklassen Körper, Psyche und Sozialsystem, die differenten systemischen Teilhabemodi und die verschiedenen Erfolgsmedien der Kommunikation.

Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie

	Familie	Unternehmen
Systemart	Verwandtschaftliche Gemeinschaft	Formale Organisation
Strukturelle Koppelung	Herkunft/Zugehörigkeit	Kompetenz/Leistung
Teilhabemodus	Integration	Inklusion
Erfolgsmedien	Liebe	Geld

*Das Eine im Gegensatz zum Anderen:
Familie versus Unternehmen*

Hinsichtlich der *Systemart* können wir zwischen der Familie und dem Unternehmen zahlreiche Unterschiede markieren.

Während die Familie als verwandtschaftliche Gemeinschaft betrachtet werden kann, deren Mitgliederstruktur durch biologische Abstammungsverhältnisse begründet wird, sind Unternehmen als formale Organisationen verstehbar, deren Mitgliedschaft vertragsrechtlich und ökonomisch geregelt ist. Die Mitgliedschaft in einer Familie lässt sich im Gegensatz zur Mitgliedschaft in einem Unternehmen nicht kündigen. Ist ein Verwandtschaftsverhältnis durch eine Elternschaft begründet, kann dieses Verhältnis nicht mehr aufgelöst werden. Es bindet Menschen in die familiäre Generationenstruktur ein, ob sie dies wollen oder nicht. Die vertraglich geregelte Mitgliedschaft in einem Unternehmen lässt sich per Kündigung auflösen.

Unternehmen zeichnen sich zudem dadurch aus, dass die dort arbeitenden Personen über funktionale Rollen, in denen es um das kompetenzorientierte Einbringen von (Arbeits-) Leistungen geht, in die Organisation eingebunden sind. Personen als Rollenträger, die bestimmte Kompetenzen zeigen und Leistungen erbringen, lassen sich jedoch austauschen, etwa bei Kündigung ersetzen. Aus diesem Grund können wir von einer *losen Koppelung* zwischen den Menschen als Einheiten biologischer und psychischer Systeme und dem sozialen Organisationssystem sprechen. Familien jedoch sind mit ganz bestimmten Personen, die qua Herkunft und Zugehörigkeit familiär definiert sind, *fest verkoppelt*. Ein über biologische Abstammung begründetes Verwandtschaftsverhältnis lässt sich hinsichtlich seiner verwandtschaftlichen Zugehörigkeitsstruktur nicht auflösen, vielmehr bindet es sich in eine vertikale und horizontale Familienstruktur ein und bildet damit einen festen Rahmen für die bio-psychische Entwicklung der so gebundenen Personen.

Der *Teilhabemodus* in Familien, die Art, wie Menschen in dieses Sozialsystem einbezogen werden, lässt sich als Integration definieren, wenn damit die sogenannte Vollinklusion der gesamten Person eines Familienmitglieds gemeint ist (grundsätzlich dazu Luhmann 1990). In der Familie könnte potenziell alles Persönliche eines Menschen kommunikative Relevanz erlangen. Im Gegensatz dazu greifen Unternehmen auf das dort beschäftigte Personal hoch selektiv, äußerst ausschnittshaft, eben funktional rollenförmig zu. Daher wollen wir diese Teilhabe mit der soziologischen Systemtheorie als Inklusion bezeichnen (Luhmann 1997, S. 618 ff.).

Und schließlich vollziehen sich die *Erfolgsmedien* der Kommunikation in Familien über Liebe und in Unternehmen über Geld. Nach der soziologischen Systemtheorie sind Erfolgsmedien Mittel der Kommunikation, die die Motivation und die Annahme von Kommunikationsofferten im Kontext sozialer Prozesse wahrscheinlicher machen (Luhmann 1997, S. 202 ff.). Biologische, psychische und soziale Systeme lassen sich als nicht direkt steuerbare, als nicht determinierbare Strukturen betrachten, die zwar wechselweise aufeinander bezogen sind, aber sich dennoch nicht gegenseitig direkt beeinflussen können.

Treffen mindestens zwei Menschen als Einheiten biologischer und psychischer Systeme aufeinander, so generiert sich eine Situation der doppelten Kontingenz: Für alle Beteiligten vollziehen sich die eigenen Handlungen und jene der anderen im Kontext jeweils immer auch anderer Möglichkeiten (Luhmann 1984, S. 148 ff.). Doppelte Kontingenz konfrontiert Personen mit Handlungs- und Erwartungskomplexitäten, die durch die Erfolgsmedien, hier durch Geld und Liebe, so reduziert werden, dass die Wahrscheinlichkeit erhöht wird, dass im Unternehmen und in der Familie in ganz bestimmter, zu erwartender Weise gehandelt wird. Liebe zeigt sich dabei als äußerst konkrete, auf ganz bestimmte Personen ausgerichtete Kommunikation, die sehr wenige ein- und alle anderen ausschließt. Beim Geld ist es entgegengesetzt, sein Einsatz abstrahiert von allem Konkreten. Alles, was Waren- oder Dienstleistungscharakter annehmen kann, ist in Geld übersetzbar. Es ist daher in Organisationen das Äquivalent, das die eingebrachten Kompetenzen und Leistungen der Beschäftigten in quantitativer Weise vermisst und bestimmt.

Die Verhältnisse zwischen den beiden Seiten Familie und Unternehmen können mit zahlreichen Problemen einhergehen, etwa mit den bereits erwähnten „schrägen Anschlüssen“, den Kontextvermischungen oder -verwechslungen in der interaktiven Kommunikation zwischen Mitgliedern von Unternehmerfamilien. Noch tragischer scheint jedoch zu sein, wenn in der Unternehmerfamilie versucht wird, Probleme, die strukturell sowohl mit der Familie als auch mit dem Unternehmen verbunden sind, einseitig zu lösen, entweder nur durch familiäre Lösungsstrategien oder ausschließlich durch unternehmerische Maßnahmen. So generieren sich Ausblendungen und Verein-

Einseitige Lösungsversuche von Problemen führen zu Kontextvermischungen oder -verwechslungen

seitigungen, die der doppelten Komplexität dieser Sozialform nicht gerecht werden. Genau dies führt uns zur dritten Position des Tetralemmas, mit der die Verbindungen der beiden Seiten reflektiert werden.

Beides: Die Verbindung von Familie und Unternehmen

*Wie schaffen es Unternehmerfamilien, die angedeuteten gegensätzlichen Logiken der Familie und des Unternehmens in passender Weise zu verkoppeln, und zwar so, dass nicht nur die Familie als intergenerationale Sozialform von der Vergangenheit über die Gegenwart in die Zukunft voranschreitet, sondern auch das sich in Familienbesitz befindende Unternehmen? Das ist eine zentrale Frage der Forschung zu Unternehmerfamilien. Zunächst können wir hier an die Mitglieder der Unternehmerfamilie selbst denken, die über ihre rechtliche Position als Unternehmenseigentümer die strukturelle Koppelung der beiden Systemarten Familie und Unternehmen konstituieren (Klett 2005). Genau damit sind sie Adressaten sowohl der Kommunikationen aus dem Familien- als auch der Kommunikationen aus dem Unternehmenskontext. Somit ist freilich interessant, ob und wie die strukturelle Ambivalenz von Unternehmerfamilien von deren Mitgliedern so reflektiert und gelebt wird, dass es diesen gelingt, ihre Kommunikationen, wenn nötig, in doppelter Weise zu codieren, zugleich als familiäre und als unternehmerische, so dass es etwa bei Fragen der Nachfolge in der Unternehmensführung oder im Gesellschafterkreis um beides zugleich gehen kann: um familiäre Zugehörigkeit und um die Kompetenz, das Unternehmen in passender Weise zu führen bzw. im Gesellschafterkreis die adäquaten Leistungen einzubringen. Interessant ist hier weiterhin, ob und in welcher Weise sich zwischen Familien und Unternehmen reziproke Verknüpfungen ergeben, ob und warum Familienunternehmen als *familiäre Unternehmen*, ob und warum Unternehmerfamilien als *unternehmerische Familien* bewertet werden könnten.*

Realisierte Kontexttrennung erhöht die Sicherheit von klarer Kommunikation

Schließlich zeigt sich ein angemessener Umgang mit Paradoxien, Ambivalenzen und Dilemmata auch darin, dass es den davon betroffenen Personen gelingt, Kontexttrennungen zu realisieren, dass sie mithin erkennen, wenn auf sie gegenseitig ausschließende Handlungserwartungen ausgerichtet werden, denen sie nicht zugleich und parallel entsprechen können. Genau dann sind Kontexttrennungen angezeigt, mit denen es

möglich wird, in sachlicher, zeitlicher, sozialer oder örtlicher Hinsicht, der einen und der anderen Erwartung zu entsprechen (sachlich), aber eben nicht zeitgleich, sondern womöglich nacheinander (zeitlich), durch geteilte Rollen (sozial), die von unterschiedlichen Personen eingenommen werden oder an unterschiedlichen Orten. So könnte die Unternehmerfamilie beispielsweise vereinbaren, dass zu bestimmten Zeiten oder an bestimmten Orten nur jeweils entweder Familien- oder Unternehmensthemen angesprochen werden. Dies erhöht für alle Beteiligten die Sicherheit, dass sie innerhalb identischer Kontexte anschließen und dass sich ihre Kommunikationen eben nicht schräg überkreuzen.

Damit sind nur einige Fragen und Themen angedeutet, die relevant sind, wenn wir uns mit der Frage befassen, wie Unternehmerfamilien beides realisieren: den emotionalen und verwandtschaftlichen Erwartungen ihrer Familie und den betriebswirtschaftlichen Erfordernissen des Unternehmens gerecht zu werden.

Keines von beiden: Die Kontexte von Familie und Unternehmen

Unternehmerfamilien sind mindestens in drei Kontexten verortet: *erstens* in einen biologischen Kontext, in dem es um Fragen geht, die das Leben von Menschen, hier den Mitgliedern der Unternehmerfamilie mit sich bringen, etwa Themen wie Geburt, Geschlecht, Krankheit, Behinderung, Lebenszyklen oder Tod; *zweitens* in einen psychischen Kontext, der etwa die Einstellungen, persönlichen Präferenzen oder inneren Modelle und Landkarten der Mitglieder der Unternehmerfamilie meint, und *drittens* in einen sozialen Kontext, der die gesellschaftliche Umwelt von Unternehmerfamilien umfasst, die sowohl die Familie als auch das Unternehmen mit Veränderungen konfrontiert.

Den zuletzt genannten, sozialen Aspekt wollen wir etwas genauer betrachten. Die zentrale Frage lautet hier, *ob und in welcher Weise Unternehmerfamilien auf Phänomene des gesellschaftlichen Wandels reagieren, ob und wie sie diese in selbstbestimmter Form aufgreifen, dadurch wachsen und sich stabilisieren oder aber gefährdet werden und gar zerbrechen.*

Familien und Unternehmen sind in ihrer Ausdifferenzierung selbst Symptome gesellschaftlichen Wandels. Die Trennung

unterschiedlicher Sozialsphären, etwa der privaten Sphäre des Familiären und der öffentlichen Sphäre von unternehmerischen Organisationen ist Ergebnis gesellschaftlicher Modernisierung. In der Vormoderne fielen das Familiäre und die Bewirtschaftung des eigenen Hauses zusammen (etwa Mitterauer 2009). Bereits dies ist freilich eine gesellschaftstheoretische Aussage, so dass wir explizieren sollten, aus welcher gesellschaftstheoretischen Perspektive wir auf Unternehmerfamilien schauen. Für die Forschung bieten sich mindestens zwei ausgearbeitete Gesellschaftstheorien an, die dezidiert gesellschaftlichen Wandel beschreiben und mit denen sich die Theoriebildung und Forschung zu Unternehmerfamilien qualifizieren lassen, *zum einen* die Theorie reflexiver Modernisierung (grundlegend Beck 1993) und *zum anderen* die soziologische Systemtheorie gesellschaftlicher Evolution (Luhmann 1997 und weiterführend Baecker 2007).

Nach der Theorie reflexiver Modernisierung befinden sich nahezu alle sozialen Institutionen der Industriegesellschaft, etwa die Erwerbsarbeit, die Familie sowie soziale Beziehungen zwischen Menschen schlechthin in einem fundamentalen Wandlungsprozess. Die Erfolge der Modernisierung wirken auf sich selbst zurück und höhlen das aus, was sie selbst geschaffen haben, und zwar auf Dauer angelegte soziale Arrangements, etwa Erwerbsarbeit und familiäre Beziehungen. Flexibilisierung, Temporalisierung und Mobilisierung sind drei Begriffe, die diese Prozesse bezeichnen. Des Weiteren kommt es zu einer Individualisierung von Lebensverläufen und zu einer Pluralisierung von Formen der Ausgestaltung privater Lebenswelten.

Davon sind freilich auch Unternehmerfamilien betroffen, wie auf der Basis der Theorie reflexiver Modernisierung Gabriela Leiß (2014) insbesondere am Beispiel der Nachfolgeregelung veranschaulicht. Die große Herausforderung besteht darin, dass im gesellschaftlichen Kontext einer sich reflexiv dynamisierenden Moderne unternehmerfamiliäre Nachfolge nicht mehr wie selbstverständlich tradiert werden kann, so dass kommunikative Aushandlungsprozesse zu vollziehen sind, die nicht nur die unterschiedlichen Logiken von Familie (verwandtschaftliche Zugehörigkeit) und Unternehmen (Kompetenz und Leistung) zu berücksichtigen haben, sondern die Kontingenz von individuellen Lebensentscheidungen selbst. So ist mögli-

cherweise die über mehrere Generationen tradierte unternehmerfamiliäre Planung, dass das älteste Kind das Unternehmen von den Eltern übernimmt, nicht kompatibel mit dessen individuellen Vorstellungen zur Gestaltung des eigenen Lebens. Hier stellt sich dann die Frage, wie in der Unternehmerfamilie darauf reagiert wird, wie diese Konflikte entstehen, moderiert und gelöst werden oder zu Eskalationen führen, die die unternehmerische Stabilität empfindlich stören können.

Mit der soziologischen Systemtheorie gesellschaftlicher Evolution können wir die angedeuteten sozialen Wandlungsprozesse innerhalb der modernen Gesellschaft weiter spezifizieren. So lässt sich unsere Gesellschaft als umfassender Kommunikationszusammenhang betrachten, in dem sich unterschiedliche soziale Logiken voneinander differenzieren. Nicht nur Familien und Unternehmen separieren sich durch die Unterschiedlichkeit ihrer sozialen Muster, sondern noch basaler können wir von einer funktionalen Ausdifferenzierung der Gesellschaft sprechen (grundlegend Luhmann 1997). Funktionssysteme wie Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Recht, Erziehung, Religion trennen sich kommunikativ voneinander ab, bilden eigene Codes und Sprachen aus, mit denen sie in je eigenen Weisen ihre gesellschaftliche Umwelt beobachten und sich auf diese beziehen.

Daher kann mit dieser Theorie die Forschung hinsichtlich der Auswirkungen des gesellschaftlichen Wandels auf Unternehmerfamilien betrachtet werden, indem die einzelnen Funktionssysteme in ihrer Dynamik und deren Relevanz für Unternehmerfamilien in den Blick gebracht werden. *Wie zeigen sich beispielsweise jeweils wirtschaftliche, politische, wissenschaftliche, rechtliche, pädagogische oder gar religiöse Dynamiken in Bezug auf Unternehmerfamilien, reagieren diese auf die entsprechenden Wandlungen, und in welcher Form zeigt sich dies?*

Zudem können wir den aktuellen Wechsel des bestimmenden gesellschaftlichen Verbreitungsmediums in seiner Wirkung auf Unternehmerfamilien mithilfe der Systemtheorie fokussieren. Nach Dirk Baecker (2007) erleben wir derzeit den Wechsel von einer Gesellschaft, die vor allem durch den Buchdruck geprägt ist, durch gedruckte Kommunikationen, etwa in Form von Büchern, Zeitungen und Akten, zu einer Gesellschaft, die mehr

Die große Herausforderung besteht in den kommunikativen Aushandlungsprozessen, im Kontext einer reflexiv dynamisierenden Moderne

und mehr durch elektronische Vernetzung via Internet strukturiert wird. Damit werden alle anderen Verbreitungsmedien, die im Laufe der gesellschaftlichen Evolution entstanden sind (vor allem Sprache, Schrift und Druck), neu formatiert. Die gesamte Gesellschaft erfährt eine Beschleunigung ihrer Kommunikationen, wenn weltweit nahezu gleichzeitig soziale Ereignisse verarbeitet werden und auf diese ein simultanes Reagieren möglich wird.

Feste soziale Strukturen verflüssigen sich, immer wieder neue Möglichkeiten der Strukturierung

Mit der These, dass wir uns auf dem Weg zu einer „nächsten Gesellschaftsform“ befinden (ursprünglich dazu Drucker 2007), werden die Symptome, die bereits die Theorie der reflexiven Modernisierung benennt (insbesondere Temporalisierung und Flexibilisierung), medientheoretisch erklärbar. Die Gesellschaft stellt sich auf eine durch weltweit vernetzte Kommunikation extrem hohe Irritierbarkeit ein, durch welche sich feste soziale Strukturen verflüssigen, sich immer wieder neuen Möglichkeiten der Strukturierung aussetzen. *Das Projekt, die zeitlich befristete Struktur sachlicher Arrangements und sozialer Beziehungen wird zur prägenden Sozialform.* Dies ist überall in der Gesellschaft spürbar, etwa in Organisationen wie in Familien. So stellt sich die Frage, wie Unternehmerfamilien genau darauf reagieren, wie sich traditionsgebundene Familienstrukturen fortsetzen oder transformieren, die über ihre verwandtschaftlichen Zugehörigkeiten eine Festigkeit und Dauerhaftigkeit nahe legen, die in dieser Form im gesellschaftlichen Kontext wirtschaftlicher, politischer, rechtlicher, wissenschaftlicher oder pädagogischer Dynamiken nicht mehr auffindbar ist. Pointiert könnten wir die Frage formulieren, *wie Unternehmerfamilien das, was an vormoderne Stammesstrukturen erinnert, nämlich ihre über verwandtschaftliche Zugehörigkeit geregelten exklusiven Sozialbeziehungen, mit dem sich ausbreitenden Projektcharakter postmoderner Sozialität vermitteln.* Diese Frage läuft beispielsweise darauf hinaus, das *Doing Family* (Schier u. Jurczyk 2010) von Unternehmerfamilien zu erforschen. Wie wird in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien durch soziale Konstruktionsprozesse letztlich das hergestellt, was innerfamiliär und bezüglich der gesellschaftlichen Umwelt als Familie identifizierbar ist?

Schließlich gerät damit die fünfte Position des erweiterten Tetralemmas in den Fokus, die die Möglichkeit von Bewegung, Transformation und Veränderung selbst zum Thema macht.

Relevante Fragen sind hier beispielsweise: *Wie vollziehen sich Transformationsprozesse in Unternehmerfamilien? Wie verändert sich durch solche sozialen Wandlungsdynamiken die paradoxe, ambivalente und dilemmatische Doppelgesichtigkeit von Unternehmerfamilien, also die Beziehungen der familiären und unternehmerischen Kontexte zueinander?*

Fazit

Unternehmerfamilien sind hybride Sozialformen, in denen die unterschiedlichen Logiken der Familie und des Unternehmens in einer Weise aufeinandertreffen, die äußerst herausfordernd sein kann. Diese Herausforderung, die sich Unternehmerfamilien in der alltäglichen Kommunikation immer wieder neu stellt, ist das Thema der systemischen Forschung und Beratung in diesem Kontext. Die Wissenschaft hat die Aufgabe, die Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien in umfassender Weise zu reflektieren. Dies ist sowohl eine grundlagen- als auch eine praxistheoretische Aufgabe, für die sich die Reflexionsstruktur des erweiterten Tetralemmas systematisch nutzen lässt.

Mit dem Tetralemma können wir zunächst die Gegensätzlichkeit von Familien und Unternehmen darstellen, um sodann zu betrachten, in welchen Weisen beide Systeme in Unternehmerfamilien aufeinandertreffen, in problematischer oder passender Form verbunden werden. Des Weiteren lassen sich die Kontexte von Unternehmerfamilien einblenden, etwa um zu betrachten, wie diese Sozialformen auf den gesellschaftlichen Wandel reagieren, insbesondere hinsichtlich von Veränderungen in den gesellschaftlichen Funktionssystemen und vor dem Hintergrund des Aufbrechens einer nächsten Gesellschaft, in der die vernetzten Computer das gesamte soziale Leben in neuer Weise temporalisieren, so dass das Projekt, das zeitlich begrenzte Arrangement sachlicher und sozialer Bezüge, einen dominanten gesellschaftlichen Charakter bekommt.

Gerade für Unternehmerfamilien, die auf tradierte Beständigkeit hinsichtlich der intergenerationalen Weitergabe der familiären Verantwortlichkeit für das Unternehmen bauen, dürfte die neue Temporalisierung des Sozialen eine große Herausforderung darstellen. Ob wir im Zuge dieses gesellschaftlichen Wandlungsprozesses das allmähliche Entstehen der „nächsten Unternehmerfamilie“ beobachten können, ist eine Frage, die

die Forschung in Zukunft beschäftigen wird. Eine solche Unternehmerfamilie wäre das Resultat eines *Doing Family*, eines sozialen Konstruktionsprozesses, in dem sich vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Wandels, insbesondere durch die Medienrevolution (vom Buchdruck zum Internet) neue Formen von Unternehmerfamilien etablieren, die sich im Spannungsfeld von Beständigkeit und Veränderung, von Tradition und Innovation in je eigener Weise ausbilden und womöglich als unterschiedliche Typen unterscheiden lassen.

Literatur

- Baecker D (2002) Wozu Systeme? Kadmos, Berlin
- Baecker D (2007) Studien zur nächsten Gesellschaft. Suhrkamp, Frankfurt/M.
- Beck U (1993) Die Erfindung des Politischen. Zu einer Theorie reflexiver Modernisierung. Suhrkamp, Frankfurt/M.,
- Drucker P (2007), Managing in the next society. Butterworth & Heinemann, London
- Groth T (2016) Zwickmühlen in Unternehmerfamilien. Vortrag im Rahmen der gemeinnützigen EQUA-Stiftung, abrufbar auf: <http://equa-stiftung.de/fortbildung/online-kolleg/zwickmuehlen-in-unternehmerfamilien/?siteid=8424> [18.01.2017]
- Hennerkes B-H, Kirchdörfer R (2015) Die Familie und ihr Unternehmen. Campus, Frankfurt/M.
- Klett D (2005) Zwischen Kompetenz und Herkunft – zwischen Gleichheit und Selektion. Paradoxe Anforderungen in Familienunternehmen und ihre Unternehmensfamilien. Carl-Auer, Heidelberg
- Kleve H (2011) Aufgestellte Unterschiede. Systemische Aufstellung und Tetralemma in der Sozialen Arbeit. Carl-Auer, Heidelberg
- Kleve H (2016). Inklusion und Integration. Die beiden Formen sozialer Partizipation und ihre Bedeutung für die Soziale Arbeit. In: Früchtel F et al. (Hrsg) Relationale Sozialarbeit. Versammelnde, vernetzende und kooperative Hilfeformen. Beltz/Juventa, Weinheim/Basel, S. 111-126
- Leiß G (2014) „Ich seh das Ganze als Staffellauf“. Intergenerative Aus handlung im Nachfolgeprozess von Unternehmerfamilien. Carl-Auer, Heidelberg
- Luhmann N (1984) Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp, Frankfurt/M.
- Luhmann N (1990) Sozialesystem Familie. In: ders. (Hrsg) Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven. Westdeutscher Verlag, Opladen, S. 196-217
- Luhmann N (1997) Die Gesellschaft der Gesellschaft. 2 Bände. Suhrkamp, Frankfurt/M.
- Mitterauer M (2009) Sozialgeschichte der Familie. Kulturvergleich und Entwicklungsperspektiven. Braumüller, Wien
- Schier M, Jurczyk K (2010) „Familie als Herstellungsleistung“ in Zeiten der Entgrenzung. Aus Politik und Zeitgeschichte, Nr. 34
- Schlippe A v (2013) Kein „Mensch-ärgere-dich-nicht“-Spiel: Ein kritischer Blick auf das „Drei-Kreis-Modell“ zum Verständnis von Familienunternehmen. In: Thomas Schumacher (Hrsg) Professionalisierung als Passion. Aktualität und Zukunftsperspektiven der systemischen Organisationsberatung. Carl-Auer, Heidelberg, S. 143-164
- Schlippe A v (2014) Das kommt in den besten Familien vor. Systemische Konfliktbearbeitung in Familien und Familienunternehmen. Concadora, Stuttgart
- 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
- Simon FB (Hrsg) (2011) Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. Carl-Auer, Heidelberg
- Simon FB (2012) Einführung in die Theorie des Familienunternehmens. Carl-Auer, Heidelberg
- Simon FB, Wimmer R, Groth T (2005) Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a. Carl-Auer, Heidelberg
- Stiftung Familienunternehmen (2014) Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen. München. http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Studie_Stiftung_Familienunternehmen_Volkswirtschaftliche-Bedeutung_Berichtsband.pdf [19.01.2017]
- Tagiuri R, Davis J (1996) Bivalent attributes of the family firm. Family Business Review (9):199-208
- Varga von Kibéd M, Sparrer I (2014) Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen. Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Prof. Dr. Heiko Kleve
Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft
Universität Witten/Herdecke
Alfred-Herrhausen-Str. 50
D-58448 Witten