

## 4 Familienunternehmen als Risikofaktor – Die Doppelbindung des potenziellen Nachfolgers

### Familienunternehmen: Ein blinder Fleck der Familientherapie

Als Familientherapeut hat man in der Regel nicht mit Familienunternehmen zu tun – denkt man. Der Fokus der Aufmerksamkeit ist auf die Familien, die Einzelpersonen, ihre Beziehungen zueinander, ihre Interaktions- und Kommunikationsmuster sowie die Dynamik von Symptomentwicklung und Symptombeseitigung gerichtet – und dabei entweder (alte Schule) auf die Probleme oder (neue Schule) die Lösungen. Welche außerfamiliären Berufe die Familienmitglieder haben, mag im Einzelfall interessant sein, wird aber nicht systematisch beobachtet. Meist bleiben Beschreibungen, die sich darauf beziehen, kasuistisch oder anekdotisch. Vor allem die Kombination von Berufen liefert hier reichlich Stoff. Wenn beispielsweise ein Medizinerpaar um die Rolle streitet, wer wen in Narkose legen oder unters Messer bringen kann, Juristen sich gegenseitig rechthaberische Auseinandersetzungen liefern oder Lehrerrpaare sich gegenseitig beweisen, dass sie jeweils die besseren Noten verdienen. Obwohl jeder, der längere Zeit klinisch gearbeitet hat, Erfahrung mit solchen partnerschaftlichen oder familiären Spielen hat sammeln können, sind sie nicht Gegenstand systematischer, wissenschaftlicher Erörterung. Das mag zum einen daran liegen, dass solche Muster der Partnerwahl und der damit verbundenen Entwicklung charakteristischer Kommunikationsmuster wohl wirklich nicht als klinisch relevant erachtet werden können; die Bandbreite dessen, was im Zusammenleben von Menschen alles passiert und mit dem individuellen Wohlbefinden vereinbar ist, ist offenbar sehr groß. Zum anderen dürfte es aber auch damit zu tun haben, dass wir die in unserer Gesellschaft realisierte Trennung zwischen Privatleben und Berufsleben auch zur Grundlage unserer Beobachtung gemacht haben. Die Berufe der Familienmitglieder werden wohl zu Recht als Randbedingungen des Familienlebens betrachtet. Im Einzelfall sind sie relevant, wenn beispielsweise Eltern ihre Arbeitsstellen verlieren, aber prinzipiell betrachtet können sie den vielen unspezifischen Irritationen oder Perturbationen des Familiensystems zugerechnet werden, für die es nicht lohnt, eine spezifische Theorie zu entwickeln.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht erstaunlich, dass Familienunternehmen bis vor kurzer Zeit nicht in den Fokus familientherapeutischer Aufmerksamkeit und Theoriekonstruktion getreten sind. Wenn Vater oder Mutter Unternehmer oder Unternehmerin sind oder in einem Unternehmen arbeiten, das schon die Großeltern geleitet haben, dann erscheint dies als ein Aspekt familiärer Folklore, vergleichbar einer Familie, in der es mehrere Generationen von Briefträgern gibt. Auch Postbotenfamilien sind nicht Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen. Eine solche Sichtweise ist individuumzentriert, betrachtet die einzelnen Personen, und trennt – wie es in den Differenzierungsschemata unserer gegenwärtigen Gesellschaft vorgeben ist – zwischen Privatleben und dem Leben als Funktionsträger in Organisationen, dem Beruf, der Arbeit ...

Doch Familienunternehmen sind keine, gemessen an diesen Schemata »normalen« Arbeitsstellen. Der Unterschied zwischen dem Familienunternehmen und anderen Organisationen als Ort elterlicher Berufstätigkeit ergibt sich aus den Eigentumsverhältnissen. Dem Briefträger gehört die Post nicht, er ist (mehr oder weniger) kündbar und er kann kündigen. Die Beziehung zwischen Organisationen und ihren Mitarbeitern ist vertraglich geregelt und (relativ) »lose gekoppelt«. Eine der Folgen ist, dass auch zwischen den Familien und den Organisationen, in denen Eltern arbeiten, als sozialen Systemen eine relativ lose Kopplung besteht. Eltern/Mitarbeiter können den Job wechseln, ohne dass dadurch die Identität der Familie oder der Organisation infrage gestellt würde. Die Autonomie beider sozialer Systeme ist hier durch eine klare Abgrenzung gesichert. Familien und Organisationen sind Typen sozialer Systeme, die nach unterschiedlichen Spielregeln der Kommunikation funktionieren und unterschiedliche gesellschaftliche Funktionen erfüllen. Sie vollziehen ihre Entwicklungen getrennt und unabhängig voneinander.

Ganz anders im Familienunternehmen: Hier haben wir es mit einer Situation zu tun, in der nicht allein Individuen an soziale Systeme gebunden sind (als Familienmitglieder oder Mitarbeiter), sondern zwei soziale Systeme sind in ihrer Entwicklung aneinander gekoppelt und durchlaufen eine Ko-Evolution. Durch das Eigentum am Unternehmen, das ab der zweiten Generation meist zwischen mehreren Familienmitgliedern aufgeteilt ist, wird das Unternehmen zu einer gemeinsamen, für alle einzelnen Familienmitglieder wie auch die Familie als Ganzes relevanten Umwelt. Wie in einer Ehe die psychische

Entwicklung der Partner nicht losgelöst voneinander zu erklären ist, so ist auch in der Ko-Evolution von Familie und Unternehmen die Entwicklung der internen Kommunikationsmuster und Strukturen beider Systeme aneinander gekoppelt.

Dies hat weitreichende Folgen für Familie wie Unternehmen, die sowohl positiv als auch negativ bewertet werden können (sie sind an anderer Stelle ausführlich diskutiert; vgl. Simon 2002, 2012, Simon et al. 2005).

Sie haben auch Auswirkungen auf die Kinder, die in Unternehmerfamilien aufwachsen. Die These, die hier vorgestellt werden soll, lautet: In einer Unternehmerfamilie aufzuwachsen ist ein Risikofaktor, das heißt, die Wahrscheinlichkeit, psychische Probleme zu entwickeln, ist in solchen Familien größer, als es durchschnittlich zu erwarten wäre.

Doch – das sei ausdrücklich betont – dies ist eine These, die zwar durch klinische Erfahrung gestützt wird und die sich auch theoretisch begründen lässt, sie ist aber nicht durch irgendwelche statistisch aussagekräftige Methoden überprüft. Deshalb können die folgenden Überlegungen auch als Vorschlag für weitergehende, empirische Forschungsprojekte verstanden werden.

## »Bindende« Systeme

Was das Eigentum an einem Unternehmen betrifft, so macht es natürlich einen Unterschied, ob wir es mit einem in der 8. Generation befindlichen Unternehmen und 240 »Familien«-Mitgliedern (= Gesellschaftern) zu tun haben oder einem Unternehmen, in dem die Eltern Gründer sind und ihre Kinder als potenzielle Nachfolger beobachtet werden. Für die Familiendynamik ist es nicht unerheblich, wenn es eine über mehrere Generationen bestehende Tradition gibt, ein Unternehmen am Leben zu erhalten, aber wichtiger als das Alter des Unternehmens und die Dauer der Tradition ist die Zahl der Familienmitglieder. Wenn immer nur ein Familienmitglied das gesamte Unternehmen erbt, dann macht es für seine Kinder nur einen relativ kleinen Unterschied, ob das Unternehmen nun eine oder sieben Generationen alt ist, die Frage der Geschwisterrivalität oder auch der delegierten Nachfolgeerwartungen ist gleich. Je mehr Erben, je mehr Gesellschafter im Spiel sind, umso geringer ist der Erwartungsdruck, aber auch die Chance, die Leitung des Unternehmens zu übernehmen.

Wenn vom Familienunternehmen als Risikofaktor für die psychische Entwicklung der Kinder die Rede ist, so betrifft dies daher meist Gründerfamilien oder Familien, in denen über mehrere Generationen das kleinfamiliäre Muster der Gründerfamilie reinszeniert wird (vgl. Simon et al. 2005, S. 48 ff.).

Wenn man einmal mit Helm Stierlin (1978) als gegeben annimmt, dass die spätere seelische Gesundheit und Krankheit eines Menschen im Wesentlichen davon bestimmt wird, ob die »bezogene Individuation« gelingt, so erweist sich dies in Familien von Familienunternehmen für die Kinder als schwieriger als in anderen Familien. Bezogene Individuation heißt, dass ein Kind in der Kommunikation mit den für es bedeutungsvollen Menschen in seiner Umwelt – das sind in den frühen Jahren die anderen Familienmitglieder, später auch die Gleichaltrigen (»peers«) – die Aufgabe zu bewältigen hat, dass es sich einerseits abgrenzen muss, ohne die Beziehung aufzugeben oder abubrechen, und sich auf der anderen Seite identifizieren muss, ohne zu verschmelzen oder die Grenzen zwischen sich und den anderen aufzulösen. Dabei helfen die Peers mit ihren Beobachtungs- und Bewertungsschemata bei der Abgrenzung gegen Eltern und traditionelle familiäre Werte, und die Eltern bei der Abgrenzung gegen die von Zeitgeist und Moden bestimmten Erwartungen der Peers. In dieser Dreiecksbeziehung gelingt es in der Regel den meisten Jugendlichen einen Weg zu finden, der ihnen Individualität und soziale Akzeptanz gleichermaßen sichert.

Die klinische Erfahrung zeigt, dass es zwei Typen der Störung der bezogenen Individuation gibt. Und auch hier erscheint es sinnvoll, sich auf die Konzepte von Stierlin zu beziehen. Psychische Krankheiten findet man vorwiegend in den von ihm als »bindend« bezeichneten Familiensystemen. Die bezogene Individuation ist hier erschwert, weil es nicht gelingt, eine Balance zwischen Identifikation und Abgrenzung gegenüber der Familie und ihren Anforderungen herzustellen.

Das kann sich so darstellen, dass es zu Abwehrschlachten gegenüber den zur Identifikation einladenden Eltern oder Familien kommt. Die Tragik von Eltern, die für ihre Kinder attraktiv sind, ist es, dass sie oft im Dauerkonflikt mit ihnen liegen. Der Konflikt hat dabei die paradoxe Funktion, extreme Nähe und emotionale Involviertheit zu ermöglichen, bei gleichzeitigem Schutz vor dem Gefühl, die eigene Autonomie zu verlieren.

Der zweite Idealtyp einer nicht gelungenen Balancierung zwischen Identifikation und Abgrenzung gegenüber der Familie bzw. den Eltern ist die Unterwerfung, die Überanpassung an ihre vermuteten oder tatsächlichen Wünsche und Erwartungen. Auch hier kommt es nicht zur Entwicklung stabiler Selbstbilder und -werte, die es ermöglichen würden, innerhalb der Beziehung autonom, abgegrenzt und bezogen zugleich zu sein. Wer solch eine Unterordnungsstrategie wählt, wird nie sicher sein, ob er etwas tut, weil er es wollte oder weil die anderen es wollten ...

Diese beiden Reaktionsweisen findet man in »bindenden Systemen«, und die klinische Erfahrung zeigt, dass sie langfristig mit vielfältigen Symptombildungen, von psychosomatischen Störungen bis zu Psychosen, verbunden sind.

Den bindenden Systemen stellt Stierlin die »ausstoßenden« Systeme gegenüber. Hier fehlt die Möglichkeit, sich zu identifizieren, Abgrenzung muss nicht vom Individuum als psychische Leistung erbracht werden, da sie sowieso schon alltägliche Praxis der sozialen Erfahrung ist. Hier ist das Überleben meist mit einem Kampf »gegen« verbunden, dem Erleben isoliert und allein zu sein, sodass von menschlichen Beziehungen nicht viel Positives zu erwarten ist. Die mit solch familiären Ausstoßungsmustern verbundenen Verhaltensweisen werden von der Gesellschaft meist negativ bewertet, als antisozial und strafbar.

Wenn wir die beiden Idealtypen einer gestörten bezogenen Individuation betrachten, so kommt es in bindenden Systemen überwiegend zur Entwicklung psychischer Probleme und Krankheiten, in ausstoßenden Systemen zu Delinquenz.

Familien von Familienunternehmen sind in der Regel bindende Systeme, vor allem, wenn sie dem Modell der Kleinfamilie entsprechen, wie das bei Gründerfamilien der Fall ist. Da Unternehmen in der Regel in ihrer Anfangszeit einen hohen Investitionsbedarf an Zeit, Energie, Arbeit und Geld haben, werden – unabhängig von den Eigentumsverhältnissen – viele Unternehmen in der Regel nicht von Einzelnen gegründet, sondern von Paaren. Für die Familie heißt dies, dass Vater und Mutter im Betrieb arbeiten und das Unternehmen so etwas wie ein weiteres Kind der Eltern ist. Wenn dann auch noch, wie in der klassischen Gastronomie oder auch vielerorts im Handwerk oder in der Landwirtschaft, Arbeitsleben und Privatleben nicht räumlich getrennt sind, verwischen sich im Alltag faktisch die Grenzen

zwischen Familie und Unternehmen. Das ist sehr schön in manchen Gaststätten zu beobachten, wo sich der familiäre Esstisch in den Gasträumen dadurch auszeichnet, dass er nahe der Küche oder der Theke steht und »reserviert« ist. Und das Gasthaus muss schon überquellen von Gästen, damit diese imaginäre, den Privatraum familiären Lebens abgrenzende Reservierung aufgehoben wird.

Aber auch in älteren, größeren und finanzkräftigen Unternehmen, in denen die Fabrikanlagen weit weg und klar getrennt vom familiären Wohnsitz liegen, kommt es zur Aufhebung der Grenze zwischen Familie und Unternehmen. Nur ist diese Grenzverwischung nicht räumlich, sondern kommunikativer Art: Die familiäre Konversation hat das Unternehmen weit öfter zum Thema als es die beruflichen Erfahrungen der Familienmitglieder in anderen Familien sind. Dadurch, dass es um »unser« Unternehmen geht, werden die Kinder früh an die alltäglichen, manchmal existenziellen, ökonomischen Fragestellungen und Probleme der Eltern herangeführt. Die Bedeutung des Unternehmens für die Familie – emotional wie finanziell – ist für die Kinder nicht zu übersehen. Das hat auf sie eine zwiespältige Wirkung. Einerseits müssen sie mit dem Unternehmen (dem anderen Baby der Eltern) um Aufmerksamkeit und Bedeutung konkurrieren, auf der anderen Seite erleben sie das Unternehmen auch von früh an als »ihr« Unternehmen (so wie sie die elterliche Wohnung als »ihre« Wohnung erleben). So kann es durchaus passieren, dass ein 14-Jähriger während eines Kurzurlaubs der Eltern einem langjährigen Mitarbeiter kündigt, weil er meint, er habe in »seinem Unternehmen« das Recht dazu ... Oder ein anderer 14-Jähriger erhält von seinen Eltern 500.000 Euro mit der Aufgabe, davon seine Ausbildung zu finanzieren ... (»Wir helfen dir natürlich dabei, wenn du willst!«). All dies sind ambivalente Erfahrungen, die Jugendliche an ihre Familie binden, weil sie sich dadurch vom durchschnittlichen Erleben der Gleichaltrigen entfernen.

Der Zwiespalt der Nachfolge gegenüber resultiert aber auch daher, dass den Eltern wenig Zeit bleibt, sich mit etwas anderem als dem Unternehmen zu beschäftigen. Wenn das Unternehmen dann oben drein noch in finanzielle Schwierigkeiten gerät, dann führt dies eher zu dem Entschluss, nie so ein Leben leben zu wollen wie die Eltern. Ist das Unternehmen finanziell erfolgreich, so kann die Nachfolge eine Attraktion sein, das Versprechen, sich ins »gemachte Bett« zu legen. Das Versprechen eines großen Erbes hat fast immer eine stark bindende Wirkung.

Wie immer die Ambivalenz dem Unternehmen gegenüber aufgelöst oder entschieden wird, auf jeden Fall ist das Unternehmen ein emotional bedeutsamer Faktor, der alle Familienmitglieder auf ein gemeinsames Thema fokussiert und aneinander bindet, auch wenn dies in Form von Konflikten seinen Ausdruck finden mag.

## **Delegation**

Dass Eltern ihre Wünsche, Ziele und Sehnsüchte an ihre Kinder weiterreichen und an sie delegieren, ist weder zu vermeiden noch »an sich« problematisch. Den Kindern bietet dies die Möglichkeit, in der (psychischen wie interaktionellen) Auseinandersetzung mit derartigen Erwartungen eigene Ziele und Vorstellungen zu entwickeln. Dabei können sie wichtige Schritte in der Entwicklung einer eigenen Identität vollziehen.

In Familien von Familienunternehmen gewinnen derartige Delegationen aber oft eine erheblich stärkere Bedeutung. Dadurch, dass die Trennung von Privat- und Arbeitsleben nicht so strikt ist, wie in anderen Familien, die weniger eng an eine spezifische Organisation gebunden sind, bekommen die Kinder von früh auf mit, welche emotionale Bedeutung das Unternehmen für die Eltern und damit die Familie hat. Das gilt – das sei hier noch einmal betont – vor allem für Gründerfamilien oder Mehr-Generationen-Familienunternehmen, die dem Modell der Re-Inszenierung der Kleinfamilie folgen. Das Lebenswerk der Eltern oder gar mehrerer Generationen von Ahnen zu erhalten, ist eine Erwartung, die bewusst oder unbewusst kommuniziert wird. Der Forderung, seine eigene Lebensperspektive entsprechend zu formen und seine Ausbildung passend zu gestalten, steht auf der anderen Seite der Ambivalenz das Versprechen gegenüber, die damit verbundenen Chancen und Gratifikationen nutzen zu können.

Unternehmer zu werden hat immer auch eine narzisstische Komponente. Man ist sein eigener Herr, wird zum Gestalter, hat Macht, wird wichtig für andere (Mitarbeiter, Kunden etc.) und manchmal auch reich. All dies bezahlt man damit, dass man es meist nicht bei einem begrenzten Engagement belassen kann, etwa um fünf Uhr die Bürotür hinter sich schließt und keinen weiteren Gedanken an das Unternehmen verschwendet, wie dies angestellte Mitarbeiter tun können (aber natürlich auch nicht immer tun). Verbunden mit der Gründung oder Fortführung eines Unternehmens sind oft Ewigkeits-

und Unsterblichkeitsfantasien. Doch um in seinem Werk unsterblich zu werden, braucht der Unternehmer – anders als der Künstler – einen Nachfolger, der das Unternehmen weiter erhält. Kinder, die dies spüren, können sich kaum der Hoffnung, den Sinn des elterlichen Lebens auch über deren Tod hinaus zu bestätigen, entziehen. Sie werden in der Hinsicht parentifiziert, zur Fürsorge für den Sinn des elterlichen Schaffens verführt.

Angesichts der Ambivalenzen, mit denen die Nachfolgefrage für alle Beteiligten verbunden ist, kommt es zu dem – in Anbetracht der Unsterblichkeitsfantasien, die mit der Unternehmensgründung verbunden sind – paradoxen Verlauf, dass der Unternehmer die Möglichkeit seines eigenen Sterbens verleugnet, die Nachfolgefrage tabuisiert und schließlich überraschend und für alle unerwartet stirbt. Von einem Moment zum anderen sieht sich dann ein Kind gezwungen, um der Verantwortung für das Unternehmen, die Mitarbeiter, das Lebenswerk des Gründers usw. willen, einzuspringen. Die Folge ist, dass es (er oder sie) ein Leben lang der verpassten Selbstverwirklichung nachtrauert, wenn auch die Ambivalenz beseitigt ist, weil es ja »sein musste« ...

Von potenziellen Nachfolgern hört man, dass sie oft die ersten 25 Jahre ihres Lebens mit der Frage zugebracht haben, ob sie nun Nachfolger werden sollen oder nicht. Diese Fixierung auf die Nachfolgefrage und die Abgrenzung gegenüber dem Unternehmen bzw. den erlebbaren Delegationen der Eltern sorgt dafür, dass die Suche nach der eigenen Identität überwiegend negativ definiert ist. Die Frage: »Soll ich Nachfolger werden oder nicht?«, verhindert die Beschäftigung mit der Frage: »Was will ich eigentlich mit meinem Leben anfangen?« Wenn solch ein »Kind« (das dann meist ja bereits »erwachsen« ist) sich schließlich gegen die Nachfolge entscheidet oder die Familie es von der Nachfolge ausschließt, so fällt es in ein Loch, weil es sich nie mit Alternativen beschäftigt hat und keine positiv definierten Ziele für das eigene Leben entwickelt hat. Die »Chance« der Nachfolge hat die Nutzung des Möglichkeitssinns behindert, es sind keine konkreten oder konkretisierbaren, alternativen Lebensperspektiven entwickelt worden.

## Geschwisterrivalität

Alle die Phänomene, die hier als Risikofaktoren der Unternehmerfamilie beschrieben sind, finden sich auch in allen anderen Familien –

allerdings scheinen sie in Unternehmerfamilien in verstärktem Maße zu wirken.

Das gilt auch für die Geschwisterrivalität. Denn die ist dort, wo es was zu erben gibt, immer größer, als wenn klar ist, dass jedes Kind sowieso seinen eigenen Weg gehen und sich selbst beweisen muss. Es geht also nicht nur um die Aufmerksamkeit und Zuwendung der Eltern, sondern es geht auch um objektivierbare Wertunterschiede, um Vermögen, Macht und Einfluss, die zwischen den Geschwistern verteilt werden können. Sie sind nicht nur aus rein sachlicher Sicht Objekte des Begehrens, sondern sie gewinnen auch im Blick auf die Favoritenrolle bei den Eltern Bedeutung. Denn die Tatsache, dass die Eltern (auch heute immer noch vorwiegend der Vater) den größten Teil ihrer Aufmerksamkeit dem Unternehmen widmen, führt zu einer sehr ambivalenten Einstellung gegenüber dem Unternehmen. Auf der einen Seite wird es (um hier zu zitieren) »gehasst«, weil dem Kind deutlich wird, dass es »keine Chance« hat, gegen das Unternehmen »zu gewinnen«. Auf der anderen Seite eröffnet sich in der Beschäftigung mit dem Unternehmen ein Umweg, auf dem die ersehnte Wichtigkeit gewonnen werden kann. So kann das Interesse am Unternehmen losgelöst von allen sachlichen Attraktionen auch zum Feld geschwisterlicher Rivalitäten um Anerkennung durch die Eltern werden.

Um es mit der Aussage eines Nachfolgers zu illustrieren: »Ich habe alles versucht, um von meinem Vater wahrgenommen zu werden: Ich habe Ladendiebstähle begangen, ich war gut in der Schule, ich war schlecht in der Schule, ich habe Drogen genommen, ich war krank ... er ging in den Betrieb und hat das alles nicht bemerkt. Erst als ich ankündigte, ich würde im Betrieb arbeiten wollen, hat er sich für mich interessiert ...«

Die Rivalität zwischen den Geschwistern wird in der Regel von den Eltern dadurch angeheizt, dass sie als »gute Eltern« gerecht sein wollen. Und da Gerechtigkeit eine sehr komplexe Idee ist, wird sie – nicht nur in Unternehmerfamilien – meist übersetzt in: Wir wollen unsere Kinder gleichbehandeln. Wer seinen Kindern signalisiert, dass er sich solch einem Maßstab verpflichtet fühlt, eröffnet den Wettstreit seiner Kinder um das, was ihnen vermeintlich zusteht. Und wenn es sich um Vermögenswerte wie die Anteile an einem Unternehmen handelt, dann sind derartige Ansprüche obendrein auch noch durch das Erbrecht gedeckt. Problematischer wird es, wenn diese Erwartungen

der Gleichbehandlung sich auch auf die im Unternehmen auszuführenden Führungsfunktionen erstrecken. Hier kommt die Sachlogik unternehmerischer Entscheidungen, nach der die Zuweisung und Übernahme von Verantwortung aufgrund von Kompetenz erfolgen sollte, in Konflikt mit der familiären Beziehungslogik, die Ansprüche aufgrund des Status als Kind bzw. Schwester oder Bruder unabhängig von irgendwelchen sachlichen oder inhaltlichen Kriterien zubilligt.

## Double Binds

Familie und Unternehmen sind zwei Typen sozialer Systeme, die unterschiedlichen Spielregeln folgen. Das erfordert von ihren Mitgliedern ein gewisses Maß an Kontextsensibilität, d. h. die Fähigkeit, sich in beiden Systemen unterschiedlich zu verhalten. Dies ist eine der Voraussetzungen für ein »normales«, klinisch unauffälliges Leben. Wer sich bei der Arbeit so verhält wie zu Hause, wird Aufsehen erregen, sein Verhalten wird als »abweichend« kategorisiert werden (auch wenn er nicht im Schlafanzug zur Arbeit kommt). In den beiden Systemen hat das Individuum eine unterschiedliche Identität, und dementsprechend sind die Erwartungen an es anders. Wer »funktionieren« will, muss eine gewisse Dissoziationsfähigkeit besitzen, die es ihm ermöglicht, diese Unterschiedlichkeit in seinem Verhalten zu realisieren. Was dies erleichtert, ist, dass in der Regel die beiden Kontexte räumlich und zeitlich klar getrennt und markiert sind. Man verlässt morgens seine Familie – das eine kommunikative Spielfeld –, um am Arbeitsplatz – dem anderen kommunikativen Spielfeld – nach anderen Kriterien zu denken, zu fühlen und zu handeln. Und abends kommt man nach Hause und zeigt sich als ein anderer als den ganzen Tag über.

In Familienunternehmen ist das nicht so leicht. Durch die physische Identität der daran beteiligten Personen ist nicht immer klar, auf welchem Spielfeld man sich als Kommunikationsteilnehmer gerade befindet. So entwickeln sich gelegentlich das familiäre Sonntagsfrühstück zur Gesellschafterversammlung und die Gesellschafterversammlung zum Austragungsort familiärer Konflikte. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Kontextmarkierungen unklar sind oder werden, muss hoch eingeschätzt werden (je kleiner das Unternehmen, je geringer die Zahl der familienfremden Mitarbeiter, je höher die Identität von Familien- und Unternehmensmitgliedern, desto größer die Wahrscheinlichkeit).

Wo widersprüchliche interaktionelle Spielregeln gelten, sieht sich der Einzelne auch widersprüchlichen Erwartungen ausgesetzt. In Unternehmerfamilien gilt das für alle Generationen. Denn die Eltern sehen sich hin- und hergerissen zwischen ihrer Verantwortung für das Unternehmen und die Mitarbeiter auf der einen Seite und ihren Ansprüchen an sich selbst, gute Eltern zu sein. Als Eltern wollen sie (in der Regel) das Beste für ihre Kinder, als Unternehmer wollen sie das Beste für ihr Unternehmen. Bezogen auf die Frage der Nachfolge heißt dies, dass sie den Kindern offen kommunizieren, sie sollten ihren eigenen Weg gehen, ihre Talente nutzen und das tun, was ihnen am meisten berufliche Erfüllung und Befriedigung verspricht. Als Unternehmer hoffen sie, dass ihr Lebenswerk auch über ihren Tod hinaus von den Kindern fortgeführt wird. Das würde all den Mühen noch einmal einen anderen Wert geben und die Sinnfrage, »War es das wert?«, positiv beantworten. Man hätte dann ja wohl wirklich, wie immer behauptet, alles »nur für die Kinder« getan ... Doch dem steht entgegen, dass sie ja gar nicht sicher sein können, dass die Kinder in der Lage wären, den Anforderungen, die mit der Leitung eines Unternehmens verbunden sind, gerecht zu werden. Muss nicht das Unternehmen vor der Selbstüberschätzung der eigenen Kinder geschützt werden? Usw.

Die vielen Seelen in der elterlichen Brust führen in vielen Fällen dazu, dass widersprüchliche Botschaften an die Kinder gegeben werden. Ihnen wird signalisiert, dass sie Nachfolger werden sollten, aber eigentlich doch nicht, dass sie ihren eigenen Weg gehen sollten, aber eigentlich doch den von den Eltern vorgezeichneten, dass ihnen kein Weg vorgezeichnet wird, aber man sich freue, wenn er spontan und aus eigener Berufung gegangen würde ...

In vielen Fällen weist die familiäre Kommunikation alle Kriterien klassischer Double Binds auf. Und nicht wenige der Kinder sind verwirrt, suchen psychiatrische Hilfe – verbringen eine Bedenkzeit, bevor sie sich für oder gegen die Nachfolge entscheiden, in einer Klinik. Damit reagieren sie in gewisser Weise angemessen auf die widersprüchlichen Handlungsaufforderungen: Sie entscheiden sich nicht gegen, aber auch nicht für die Nachfolge, die Situation bleibt offen und unentschieden ... Sie geben ihre Ansprüche nicht auf, aber sie fordern sie auch nicht ein. Auf diese Weise schließt sich der Zirkel der Doppelbindungen, das heißt, auch die Eltern erhalten nun widersprüchliche Botschaften und werden dadurch in ihrer Handlungsfähigkeit beeinträchtigt.

## Persönliche Nachbemerkung

Die hier skizzierten Faktoren beanspruchen keine Vollständigkeit. Es erschien mir aber wichtig, die Aufmerksamkeit auf sie zu lenken, da ich selbst die Erfahrung gemacht habe, dass ihnen im Alltag von Therapeuten keine oder kaum eine Bedeutung eingeräumt wird. Ich selbst habe mehr als 25 Jahre Familien- und Einzeltherapie betrieben und dabei viele Patienten aus Familienunternehmensfamilien gesehen, ohne dass ich je auf die Idee gekommen wäre, hier irgendeinen systematischen Zusammenhang zu vermuten. Erst als ich im Rahmen der Erforschung von Familienunternehmen anfang, mich mit der ko-evolutiven Einheit »Familie plus Unternehmen« zu beschäftigen, wurde deutlich, dass solche Familien anders »ticken« als Durchschnittsfamilien (so wie Familienunternehmen auch anders »ticken« als Durchschnittsunternehmen). Und es wurde deutlich, dass es für die Kinder solcher Familien Chance wie Risiko ist, als potenzieller Nachfolger aufzuwachsen. In vielen dieser Familien findet sich eines der Geschwister, das die Patientenkarriere eingeschlagen hat, während die anderen das Unternehmen führen: Der Bruder ist Geschäftsführer, die Schwester ist die Finanzchefin, und der andere Bruder ist entweder stationär in der Klinik oder er arbeitet in der Paketannahme.

Ziel dieser Zeilen ist, die Aufmerksamkeit von Therapeuten auf das Familienunternehmen als Risikofaktor für die psychische Entwicklung zu lenken. Und die Hoffnung ist, dass die von mir aufgrund klinischer Erfahrung unterstellten Zusammenhänge systematisch in empirischen Studien untersucht werden. Doch auch ohne solche Untersuchungen erscheint es sinnvoll, bei der Behandlung der betreffenden Patienten und Familien viel Aufmerksamkeit auf die Beziehung aller Beteiligten zum Unternehmen zu richten.