



PRAXISLEITFADEN

## FAMILIENSACHE RESILIENZ

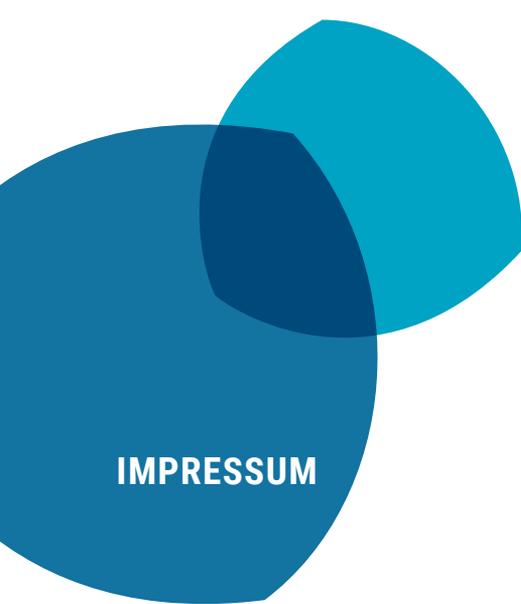
WIE UNTERNEHMERFAMILIEN  
SCHUTZFAKTOREN FÜR IHRE  
KINDER IDENTIFIZIEREN UND  
ENTWICKELN KÖNNEN

von  
Caroline Heil

Mit einem Vorwort 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:** izzuanroslan/Shutterstock.com

**Foto S. 4:** Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU); **S. 25:** privat

Dieser Praxisleitfaden beruht auf der 2022 von Caroline Heil an der Universität Witten/Herdecke vorgelegten Dissertation „Kindliche Resilienz in Unternehmerfamilien – eine empirische und sozialisationstheoretische Verortung“. Die in diesem Text verwendeten Zitate sind dieser Dissertation entnommen und wurden tlw. leicht gekürzt. Zum Zweck der Anonymisierung wird auf die Angabe von Alter, Geschlecht, Wohnort und Unternehmen verzichtet.

**Hinweis:** Die WIFU-Stiftung bekennt sich zu einer genderneutralen Sprache. Sollte dieses Ziel in diesem Praxisleitfaden nicht in jedem einzelnen Falle erreicht werden, bittet die WIFU-Stiftung um wohlwollende Nachsicht. An einzelnen Stellen mag es aus Gründen des Leseflusses (wie beispielsweise in Aufzählungen) oder aus Platzgründen (wie etwa in Überschriften oder in Schaubildern) vorkommen, dass das Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wurde.

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

September 2022



# INHALT

---

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>1 Einführung</b>	<b>5</b>
<b>2 Sozialpädagogische Grundlagen</b>	<b>7</b>
2.1 Sozialisation und Erziehung.....	7
2.2 Grundlagen der Resilienz .....	10
<b>3 Resilienzentwicklung in Unternehmerfamilien</b>	<b>13</b>
3.1 Grundlegende Beeinflussung der kindlichen Resilienz .....	14
3.2 Spezifische Resilienz- und Schutzfaktoren in Unternehmerfamilien.....	16
<b>4 Handlungsempfehlungen</b>	<b>18</b>
4.1 Kindliche Resilienz ist ein Thema für die gesamte Unternehmerfamilie.....	18
4.2 Kinder und Jugendliche aus Unternehmerfamilien weisen systemspezifische Risiko- und Schutzfaktoren für die individuelle Resilienzentwicklung auf .....	19
4.3 Psychoedukative Beratung sensibilisiert für das Thema der kindlichen Resilienz.....	19
4.4 Proaktive Kommunikation ist die Grundlage für die kindliche Resilienzentwicklung in Unternehmerfamilien .....	20
4.5 Die Schutzfaktoren variieren je nach Mentalem Modell der Unternehmerfamilie.....	20
<b>5 Quellen und weiterführende Literatur</b>	<b>21</b>
<b>Kontakt</b>	<b>23</b>

**R**esilienz“ ist ein Begriff, der in den vergangenen Jahren zunehmend in betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen verwendet wird, wenn es um die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens angesichts von äußeren wie inneren Krisen geht. Wenn wir diese Krisenfestigkeit betrachten und nach deren Ursachen fahnden, dann entdecken wir die Ressourcen, die ökonomischen und sozialen Kraftquellen, die ein Unternehmen für den konstruktiven Umgang mit Gefährdungen zur Verfügung hat. Gerade Familienunternehmen können aufgrund ihrer langfristigen Orientierung und der transgenerationalen Verantwortung von Unternehmerfamilien besondere Resilienz aufweisen. Die enge Verbindung von Familie und Unternehmen sowie die Verkopplung von Eigentum und unternehmerischer Verantwortung sind solche Ressourcen, die sich gerade in Krisen bewähren können.

Im vorliegenden Praxisleitfaden von Caroline Heil ist es jedoch nicht dieser unternehmensbezogene Resilienz-Begriff, der präsentiert und praxisbezogen für Reflexionsprozesse in Unternehmerfamilien veranschaulicht wird. Vielmehr wird Resilienz auf das bezogen, was dieses Konzept im Kern auszeichnet: auf kindliche Entwicklungsprozesse, auf die Sozialisation in Familien. Denn neben den herkömmlichen Herausforderungen, die das familiäre Leben als mehrgenerationales Projekt gegenseitiger Verantwortungsübernahme stets ausmachen, haben Unternehmerfamilien spezielle Fragen zu klären, deren lebensweltliche Beantwortung auch die Sozialisation von Kindern maßgeblich beeinflusst. Eine dieser Fragen ist, wann und in welcher Weise die unternehmerische Verantwortung der Familie bereits während des kindlichen Aufwachsens thematisiert werden sollte. Wirkt eine solche Thematisierung eher als Belastung oder eher als förderlicher Ansporn für die kindliche Entwicklung? Und unter welchen Bedingungen beeinträchtigt oder unterstützt die Offenlegung der unternehmerfamiliären Herausforderungen den Sozialisationsprozess von Kindern und Jugendlichen?

Im Gegensatz zu Familien, die lediglich für sich und ihre Mitglieder zu sorgen haben, zeichnen sich Unternehmerfamilien dadurch aus, dass sie als Eigentümer von Unternehmen für den Erhalt, den Ausbau oder auch den Abbau von Arbeitsplätzen sowie für die Gestaltung von Kunden- und anderen wirtschaftlichen Beziehungen verantwortlich sind. Die Eltern in diesen Familien sind mit solchen Fragen befasst, sie sind täglich eingespannt in unterschiedlichen Erwartungszusammenhängen, zwischen denen sie zu balancieren haben.



Freilich haben auch die Kinder und Jugendlichen in diesen Familien berechnete und für ihre Entwicklung relevante Erwartungen an die Eltern. Wenn es gelingen soll, dass der Nachwuchs in Unternehmerfamilien in die operative und/oder Eigentumsnachfolge eintritt, dann ist es wichtig, diese Erwartungen sensibel wahrzunehmen und ihnen in angemessener Weise zu entsprechen. Denn letztlich werden vor allem diese jungen Erwachsenen den Weg in die Nachfolge gehen können, die eine Kindheit erlebt haben, auf die sie mit Freude und Glück zurückblicken. Dann werden sie gerne bereit sein, das, was sie an Kräften, Ressourcen und Entwicklungschancen von ihren Eltern, Großeltern, ja von der gesamten Familie bekommen haben, in die eigene persönliche, familiäre sowie unternehmerische Zukunft zu investieren. Geben und Nehmen finden damit einen passenden Ausgleich und eine Fortsetzung über Generationen hinweg. Dazu kann aber auch gehören, dass sich erwachsene Kinder gegen eine Nachfolgeperspektive entscheiden, dass sie ihr Leben also jenseits des Unternehmens führen wollen. Damit solche individuellen Entscheidungen so getroffen werden, dass sie den familiären Frieden eher stärken als schwächen, sind tragfähige und von Liebe getragene Beziehungen ausschlaggebend.

Das Resilienz-Konzept kann dabei helfen, das eigene und familiäre Leben so zu reflektieren und zu gestalten, dass solche Beziehungen entstehen können. Dafür kann Caroline Heil mit diesem Praxisleitfaden vielfältige konzeptionelle und auch ganz praktische Anregungen geben. So wünsche ich den Leserinnen und Lesern eine spannende Lektüre und viel Erkenntnisgewinn.

#### **Prof. Dr. Heiko Kleve**

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

# 1 | EINFÜHRUNG

*„Aber war nicht das eine schon merkwürdig und verdächtig, daß unter all diesen ‚großen‘ Leuten, welche doch alle vor einiger Zeit selbst Kinder gewesen waren, so sehr wenige sich fanden, die es nicht vollkommen vergessen und verlernt hatten, was ein Kind ist, wie es lebt, arbeitet, spielt, denkt, was ihm lieb und leid ist? Wenige, sehr wenige, die das noch wußten.“*  
(Hermann Hesse, 1976)

**L**ebt man in einer Unternehmerfamilie, so wird man durch die unterschiedlichsten Faktoren vom gemeinsamen Familienunternehmen beeinflusst. Diese Beeinflussung wird von den Familienmitgliedern auf vielfältige Art und Weise wahrgenommen und für den eigenen Lebensweg weitergetragen.

*„Aber die Firma schwebte halt immer so über allem, das war das Wichtigste.“<sup>1</sup>*

Das Aufwachsen in einer Unternehmerfamilie findet unter besonderen Bedingungen statt. Das gemeinsame Familienunternehmen ist auf unterschiedlichste Art und Weise im Alltag der Familie präsent und beeinflusst jedes Familienmitglied individuell. Bereits in Kindheit und Jugend fällt den Nachkommen in Unternehmerfamilien auf, dass bei ihnen zuhause in den verschiedensten Bereichen andere Grundbedingungen vorherrschen. Beispiele hierfür können sein:

- Durch die Präsenz des Familienunternehmens im Alltag der Familie werden Kinder und Jugendliche über Gespräche, zuhause stattfindende Geschäftstermine oder aber die Stimmung der Eltern früh an das unternehmerische Geschehen gebunden.
- Der sozioökonomische Status kann sowohl positiv als auch negativ durch das Familienunternehmen bedingt sein.
- Die omnipräsente Nachfolgethematik prägt die Nachkommen in ihrer beruflichen Entwicklung, damit verbunden sind (gefühlte) Erwartungen und Verantwortungen.

- Die Traditionen und Werte, die im Familienunternehmen herrschen, werden auch in der Unternehmerfamilie weiterhin gelebt.

Durch das Aufwachsen bzw. die Sozialisation in einer Unternehmerfamilie entstehen somit Bedingungen, die sowohl positiv als auch negativ wirken können. Damit diese Bedingungen optimal genutzt und Kinder und Jugendliche psychisch gesund aufwachsen können, ist es lohnenswert, sich zunächst einmal die individuelle Wirkung dieser Sozialisationsbedingungen bewusst zu machen.

*„[...] und wenn Sie in einem Unternehmen groß werden [...], lernen Sie sehr viele unterschiedliche Perspektiven auch in einem sehr frühen Alter schon kennen.“*

Jede Familie hat einen ganz eigenen Einfluss auf die Sozialisation der in ihr aufwachsenden Kinder und Jugendlichen. Die Unternehmerfamilie stellt hierbei ein ganz besonderes Familiensystem dar, denn die enge Kopplung von Familie und Unternehmen macht einen großen Unterschied zur Nicht-Unternehmerfamilie.<sup>2</sup> Es entwickeln sich spezifische Eigenschaften, wie beispielsweise systemtypische Kommunikationsstrukturen, Generationsdynamiken und Rollenzuschreibungen, welche dazu führen, dass die Kinder aus diesem Familiensystem in besonderen Strukturen aufwachsen. Dies führt wiederum dazu, dass die Sozialisation und die familienspezifische Erziehung maßgeblich durch die Präsenz des Familienunternehmens beeinflusst werden. Und diese Beeinflussung wirkt sich auch auf die individuelle kindliche Resilienzentwicklung aus.

<sup>1</sup> Dieses und nachfolgende Zitate sind der Dissertation der Autorin entnommen und werden hier anonymisiert und tlw. leicht gekürzt wiedergegeben.

<sup>2</sup> Vgl. Caspary (2018), S. 4. Für eine vertiefte Befassung mit dem Thema sei der Leser verwiesen auf Kleve (2020), von Schlippe, Groth & Rösen (2017) sowie Simon, Wimmer & Groth (2005).

**Resilienz** ist die individuelle Widerstandsfähigkeit gegen den Einfluss von Risikofaktoren. Der psychologische Begriff der Resilienz beschreibt die Fähigkeit, sich von den negativen Folgen kindlicher Erfahrungen schnell zu erholen bzw. nach widrigen Lebensumständen im Kindes- und Jugendalter keine psychischen Schäden zu entwickeln.<sup>3</sup>

Im Themenbereich der Unternehmerfamilie ist dies nicht nur für die Kleinfamilie, bestehend aus Eltern und Kindern, interessant, sondern es betrifft das gesamte System der Unternehmerfamilie wie auch des Familienunternehmens. Ein Beispiel hierfür ist eine gelingende Übernahme einer operativen Rolle oder gar der operativen Geschäftsführung im Unternehmen durch die Nachkommen. Ist das Kind resilient in der Unternehmerfamilie großgeworden und hat es eine gute Widerstandsfähigkeit gegenüber den vorhandenen Herausforderungen entwickeln können, so sichert dies auch den unternehmerischen Erfolg in der Zukunft.<sup>4</sup> Ein weiteres Beispiel stellen jene Mitglieder aus Unternehmerfamilien dar, die nicht unmittelbar in die Nachfolge

des Unternehmens eintreten: Auch in diesen Fällen spielt das Unternehmen eine bedeutende Rolle im Sozialisationsprozess und es beeinflusst die individuelle Resilienzentwicklung.

In Kindheit und Jugend sind Beeinflussbarkeit und Verwundbarkeit besonders ausgeprägt, diese Tatsache stellt eine grundsätzliche Gefahr für die emotionale Entwicklung dar. Es lassen sich Risikofaktoren aus den individuellen Sozialisationsbedingungen der Betroffenen herausarbeiten, welche die kindliche Entwicklung behindern und im Extremfall psychopathologische Folgen haben könnten. Diesen Risikofaktoren stehen aber auch immer entsprechende Schutzfaktoren gegenüber, da Kinder ab dem Kleinkindalter aktiv auf ihre Lebenswirklichkeit einwirken können. Risikofaktoren können so abgemildert oder sogar außer Kraft gesetzt werden.<sup>5</sup>

Das Wissen um diesen Mechanismus kann in Unternehmerfamilien genutzt werden, um die Sozialisationsbedingungen der Nachkommen aktiv zu gestalten. Hierfür ist eine psychoedukative Beratung über dieses wichtige Thema ratsam, aus der gemeinsam individuelle Möglichkeiten der Unterstützung und Umsetzung erarbeitet werden.

<sup>3</sup> Entsprechende Definitionen bieten Niebank & Petermann (2002), S. 83, sowie Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse (2011), S. 9, an.

<sup>4</sup> Vgl. Caspary (2018), S. 2-3.

<sup>5</sup> Vgl. Ahnert (2013), S. 75.

## 2 | SOZIALPÄDAGOGISCHE GRUNDLAGEN

Die Kinder und Jugendlichen aus Unternehmerfamilien haben eine besonders wichtige Funktion innerhalb der Familie. Da sich die familiäre Lebensweise in einer Unternehmerfamilie von der anderer Familien, vor allem strukturell, stark unterscheidet, kann man von einem ganz eigenen Familientypus sprechen.<sup>6</sup>

*„Es kann ja auf der einen Seite auch irgendwo belastend sein, wenn man mit zu vielen Themen konfrontiert wird, die man vielleicht auch nicht einordnen kann.“*

Die erwähnte Besonderheit von Unternehmerfamilien zeigt sich insbesondere an diesen entscheidenden Punkten:

- Ob ein Unternehmen auch in Zukunft ökonomisch Erfolg hat, hängt maßgeblich von der Wahl des Nachfolgers oder der Nachfolgerin ab. In Familienunternehmen gibt es die Besonderheit, dass dieser/diese auch aus den Nachkommen der Unternehmerfamilie gewählt werden kann. Dies kann bei den Kindern und Jugendlichen zu einem enormen Druck führen, die die Unternehmensübernahme als Pflichterfüllung verstehen.<sup>7</sup>
- Ähnlich verhält es sich auch bei den nicht-operativen Aufgaben innerhalb des Familienunternehmens (bspw. Aufgaben der Gesellschafter-/Eigentümerrolle). Auch zu diesen gehört eine Verantwortung, der man gewachsen sein muss.

In beiden Beispielen spielen die Sozialisation sowie die Erziehung innerhalb der Unternehmerfamilie eine entscheidende Rolle. Ob die Nachkommen die Unternehmensnachfolge antreten oder sich grundsätzlich unternehmerisch beteiligen möchten, wird durch die direkte und indirekte Vermittlung der Werte und Normen innerhalb der Familie wie auch derer des Unternehmens beeinflusst. Diese Vermittlung findet maßgeblich in der Kindheit und Jugend im eigenen Elternhaus statt.<sup>8</sup> Die Familie gilt als primärer Sozialisationsraum und hat somit eine zentrale Bedeutung im Entwicklungsprozess. Auch die eigene Identitätsbildung findet im Entwicklungs-

verlauf im familiären Kontext statt und wird durch diesen geprägt. Bis ins hohe Jugendalter bildet die Familie ein tragendes soziales Unterstützungssystem<sup>9</sup>, in das sowohl die Erziehung als auch die Sozialisation eingebettet sind.

### Was ist der Unterschied zwischen Erziehung und Sozialisation?

**Erziehung** stellt eine absichtsvolle, soziale Handlung dar, die im familiären Kontext maßgeblich durch die Eltern vollzogen wird. Ziel ist eine Veränderung des kindlichen Verhaltens.

**Sozialisation** hingegen beschreibt einen Prozess des Zusammenlebens, in dem durch die in der Familie vorherrschende soziale Interaktion Werte, Normen und Rollen verinnerlicht werden. Der aktive und intentionale Prozess der Erziehung steht damit der passiv verlaufenden Sozialisation gegenüber.<sup>10</sup>

## 2.1 | SOZIALISATION UND ERZIEHUNG

Die Übernahme gesellschaftlicher Normen und Werte, die Anpassung an die soziale Umwelt und das Erfüllen gesellschaftlicher Erwartungen erfolgen im Prozess der „Sozialisation“. Die Kinder und Jugendlichen werden in dieser Zeit „gesellschaftstauglich“. Es entwickelt sich zeitgleich die eigene Individualität und Persönlichkeit, sodass sich die Kinder und Jugendlichen mit steigendem Alter diesen Umwelteinflüssen teilweise entziehen und aktiv auf diese einwirken können.

**Sozialisation** beschreibt einer weiteren Definition zufolge also auch „den Prozess der Entstehung und Entwicklung der menschlichen Persönlichkeit in wechselseitiger Abhängigkeit von der gesellschaftlich vermittelten sozialen und dinglich-materiellen Umwelt“.<sup>11</sup>

<sup>6</sup> Vgl. Stamm (2013), S. 31.

<sup>7</sup> Vgl. Caspary (2018), S. 2. Aus der Reihe WIFU-Praxisleitfaden seien hier für die weitere Lektüre empfohlen: zum Thema Nachfolge Groth, Rösen & von Schlippe (2020), zum Thema Gesellschafterkompetenzentwicklung Rösen (2019) sowie zum Thema Mentale Modelle Rösen, von Schlippe & Groth (2019a).

<sup>8</sup> Vgl. Caspary (2018), S. 2. Hierzu auch Groth, Rösen & von Schlippe (2020) sowie Rösen, Orenstrat & Binz Astrachan (2022).

<sup>9</sup> Vgl. Schröder (2019), S. 206.

<sup>10</sup> Vgl. Schröder (2019), S. 206.

<sup>11</sup> Vgl. Hurrelmann (2006), S. 70.

Sozialisation findet über die gesamte Lebensdauer hinweg statt und kann in die verschiedenen Lebensphasen aufgliedert werden:<sup>12</sup>

- Kindheit
- Jugend
- Erwachsenenalter
- Seniorenalter

Zudem werden in all diesen Lebensphasen verschiedene Entwicklungsaufgaben bewältigt, welche sich in die nachfolgenden vier Bereiche unterteilen lassen:<sup>13</sup>

- **Qualifizieren:** Erwerb von Kompetenzen zur Bewältigung der Leistungs- und Sozialanforderungen
- **Binden:** Annahme der Körperentwicklung und Geschlechtsidentität sowie Knüpfung partnerschaftlicher Beziehungen
- **Konsumieren:** Entwicklung der Fähigkeiten, mit Konsumgütern umgehen zu können
- **Partizipieren:** Entwicklung eines Werte- und Normsystems zur Durchsetzung von eigenem Interesse und zur Mitgestaltung des Gemeinwesens

*„Die mussten sich immer dafür rechtfertigen, warum sie jetzt nicht direkt in die Firma gehen.“*

Im Laufe der Sozialisation passen sich somit die Mitglieder eines Familiensystems an das dort vorgegebene Sozialverhalten an. Die damit verbundenen Erwartungen werden durch Kommunikation weitergegeben und bilden die Grundlagen für eine Anpassung an das Familiensystem. Jedes Mitglied der Familie übernimmt eine individuelle Rolle, nur so ist Sozialisation möglich.<sup>14</sup>

*„Ein Indianer kennt keinen Schmerz. Mein Großvater hätte das nicht ertragen, nicht geduldet. Genauso wie ein Inhaber und Geschäftsführer nie einen Krankenschein ausfüllen würde. [...] ‚Ein Indianer kennt keinen Schmerz‘-Haltung bewahren, keine Schwäche zeigen.“*

Ein Neugeborenes kann als „unbeschriebenes Blatt“ verstanden werden, welches auf das gesellschaftliche Leben vorbereitet, d. h. sozialisiert werden muss. Die Persönlichkeitsentwicklung einer jeden Person ist somit durch ihre individuelle Sozialisation bedingt. Im Laufe des Sozialisationsprozesses werden Kinder Mitglieder der Gesellschaft und eignen sich gesellschaftliche Erfahrungen an. Da Kinder aber immer auch aktive, veränderungsfähige Subjekte sind, darf dieser Prozess nicht mit einer Anpassung gleichgesetzt werden. Kinder werden nicht nur sozialisiert, sie sozialisieren sich auch selbst.<sup>15</sup>

Das individuelle Umfeld und die Familie der Kinder und Jugendlichen wirken besonders prägend. Eine Unternehmerfamilie hat somit aufgrund der systemspezifischen Sozialisationsbedingungen einen ganz eigenen Einfluss auf ihre Nachkommen.

Für ein besseres Verständnis des aktiven wie passiven Einflusses der Familie auf die Kinder und Jugendlichen ist es lohnenswert, den Unterschied zwischen Sozialisation und Erziehung noch etwas genauer zu betrachten.

Für eine Definition von elterlicher Erziehung wird allgemein von einem zielorientierten Handeln gesprochen, welches durch Interaktion und Kommunikation eine autonome Persönlichkeit herausbilden soll.<sup>16</sup> Eine starke emotionale Verbindung zwischen Eltern und Kind und die elterliche Liebe bilden hierfür die Grundlage. Nicht übersehen werden darf das Kompetenzgefälle zwischen Kindern und Erwachsenen und die wechselseitige Beeinflussung zwischen Erziehenden und den zu Erziehenden.<sup>17</sup> Die Erwachsenen sind durch ihre Erfahrungen und ihr Wissen in einer stärkeren Position, müssen sich aber immer nach dem Verhalten und den Handlungen

<sup>12</sup> Vgl. Hurrelmann & Bauer (2015), S. 11, 128-143.

<sup>13</sup> Vgl. Hurrelmann & Bauer (2015), S. 129.

<sup>14</sup> Vgl. Caspary (2018), S. 3.

<sup>15</sup> Vgl. Zimmermann (2006), S. 12-15.

<sup>16</sup> Vgl. Jacob & Zeddies (2020), S. 8-9.

<sup>17</sup> Vgl. Zimmermann (2006), S. 15.

gen der Kinder und Jugendlichen richten. Es entsteht ein wechselseitiger Interaktionsprozess. Durch aktiv gewählte Erziehungsmethoden und bewusste Ziele findet eine geplante Einflussnahme auf das Kind statt.<sup>18</sup>

Die zentrale Frage der Sozialisation ist, wie aus einem Säugling ein autonomes, gesellschaftliches Subjekt wird. Hierbei spielt also die Erziehung eine tragende Rolle. Sie ist der bewusste Versuch, Kindern Regeln und Werte, Umgangsformen und Manieren zu vermitteln. Diese erziehende Interaktion ist ein Teil des Sozialisationsprozesses und stellt eine Hilfe dar, damit sich heranwachsende Kinder mit der objektiven Wirklichkeit auseinandersetzen können.

#### Wie lässt sich nun das Verhältnis von Sozialisation und Erziehung erklären?

Erziehung ist nicht gleich Sozialisation, aber Sozialisation ist das, was unter anderem durch Erziehung ermöglicht wird, nämlich die Aneignung von gesellschaftlichen Erfahrungen.<sup>19</sup> Es ist also wichtig, zwischen der aktiven und von den Eltern bewusst gewählten Erziehung und den durch die Präsenz des Familienunternehmens entstehenden Sozialisationsbedingungen zu unterscheiden.

Beispielhaft lässt sich in einer Unternehmerfamilie der Unterschied zwischen Erziehung und Sozialisation wie folgt erläutern: Die im Familienunternehmen operativ tätigen Eltern leben den Kindern vor, wie wertschätzend mit Mitarbeitern umgegangen wird. Die Kinder sehen und erleben, wie die Eltern beispielsweise in Konfliktsituationen mit den Mitarbeitern umgehen, und übertragen dieses Verhalten auch in ihren Alltag (Sozialisation). Klären die Eltern die Kinder jedoch aktiv darüber auf, wie sie beispielsweise in Konfliktsituationen mit ihren Mitschülern umgehen sollen, dann spricht man von Erziehung. Die aktive Erklärung muss mit dem eigenen Handeln kongruent sein, damit die Kinder das entsprechende Verhalten verinnerlichen können.

Durch die Tatsache, dass Unternehmerfamilien eng mit dem Unternehmen gekoppelte Familien sind, entwickeln sich in diesen Familiensystemen spezifische Wertvorstellungen. Zudem werden die Beziehungen unter den Familienmitgliedern und die Lebensgestaltung an diese Grundbedingung angepasst.

Die Unternehmerfamilie kann auch als Familie mit „institutionellem Charakter“<sup>20</sup> beschrieben werden, die sich aus einer oder auch mehreren Kleinfamilien zusammensetzt und durch einen zeitlich unbefristeten Bestand, einen gemeinsamen Ursprung und eine geteilte Idee definiert. Über mehrere Generationen hinweg gibt es eine gemeinsame Familiengeschichte: Der Aufbau des Familienunternehmens und der daraus hervorgehende gemeinsame Besitz und das vorhandene Vermögen verbinden die Familie auf Dauer. Eltern und Kinder intensivieren ihre Zusammenarbeit im Erwachsenenalter und der Kontakt wird, im Gegensatz zu Nicht-Unternehmerfamilien, über die Jahre stärker.<sup>21</sup>

Betrachtet man nun ganz explizit den Sozialisationsprozess innerhalb einer solchen Unternehmerfamilie, so kann dieser als ein lebenslanger Prozess angesehen werden. An Personen aus Unternehmerfamilien lassen sich signifikant andere Wesensmerkmale erkennen als an Angehörigen von Nicht-Unternehmerfamilien. Grund hierfür liegt in der Vermittlung und Weitergabe von spezifischen Einstellungen, Haltungen, Verhaltens-, Denk- und Handlungsweisen. Der individuelle Charakter der Kinder und Jugendlichen wird dadurch bedeutend geprägt. Ein Beispiel hierfür ist die Tatsache, dass es den Nachkommen aus Unternehmerfamilien deutlich leichter fällt, sich für eine berufliche Selbstständigkeit zu entscheiden. An dieser Stelle wird noch einmal erkennbar, dass das Ineinandergreifen der Generationen, die innerfamiliären Erwartungen und die Präsenz des Familienunternehmens im Alltag der Familie einen erheblichen Einfluss auf die Nachkommen haben: Kinder und Jugendliche aus Unternehmerfamilien lernen aufgrund der besonderen Sozialisationsbedingungen „intuitiv die Werte und Einstellungen der Eltern zum Unternehmen kennen und internalisieren sie“.<sup>22</sup> Auch das Selbstkonzept der Familienmitglieder ist durch die familiären

<sup>18</sup> Vgl. Zimmermann (2006), S. 15.

<sup>19</sup> Vgl. Zimmermann (2006), S. 13.

<sup>20</sup> Vgl. Klein (2010), S. 58. Grundsätzlich zum Thema: Wimmer et al. (2005), ferner sei verwiesen auf Kleve (2020), von Schlippe, Groth & Rösen (2017) sowie Simon, Wimmer & Groth (2005).

<sup>21</sup> Vgl. Klein (2010), S. 68-73.

<sup>22</sup> Vgl. Klein (2010), S. 80.

Erwartungen und zudem durch spezifische Rollenzuschreibungen nachhaltig beeinflusst. Eine einzelne Person bekleidet immer, je nach Situation, unterschiedliche Rollen. Je mehr sozialen Systemen jemand angehört, umso mehr Rollen hat diese Person folglich inne. Welche Rolle in welcher Situation gelebt wird, hängt von den vorherrschenden Erwartungen ab. Während der Sozialisation werden diese Rollen erlernt, sodass eine Bindung zum jeweiligen System entstehen kann. In jedem Lebensbereich treffen die Menschen auf andere Erwartungen und so wird jedes Individuum in diesen Bereichen wiederum auf andere Art und Weise geprägt.

Das Besondere an Unternehmerfamilien ist, dass dort grundsätzlich zwei unterschiedliche, aber miteinander verbundene Systeme aufeinandertreffen: die Unternehmerfamilie und das Familienunternehmen. Die Nachkommen nehmen somit ganz automatisch zwei verschiedene Rollen in diesen Systemen ein und durchleben dadurch eine besondere Sozialisation.

*„Ich bin ganz bewusst in ein anderes Bundesland gegangen, schön weit weg, wo keiner irgendeine Verbindung zu meinen Verbindungen machen konnte, um nicht in irgendeiner Form anders behandelt werden zu können.“*

## 2.2 | GRUNDLAGEN DER RESILIENZ

Die Beeinflussbarkeit und Verwundbarkeit von Kindern und Jugendlichen ist in der Zeit der Entwicklung und Sozialisation besonders ausgeprägt.

**Vulnerabilität** beschreibt die Empfindlichkeit gegenüber Umweltbedingungen, sie beeinflusst, in welchem Ausmaß die Entwicklung eines Kindes durch das Auftreten von Risikofaktoren beeinträchtigt wird. Vulnerabilität ist vereinfacht gesagt das negative Gegenstück zur Resilienz. So reichen bei einer hohen Vulnerabilität bereits wenige Risikofaktoren aus, damit ein negativer Entwicklungsverlauf einsetzt.<sup>23</sup>

Da Kinder und Jugendliche aufgrund ihres Alters besonders vulnerabel sind, ist ihre emotionale Entwicklung bedroht. Diese Altersspanne stellt grundsätzlich eine Phase der Gefährdung dar, da die individuellen Sozialisationsbedingungen die kindliche Entwicklung behindern und im Extremfall psychopathologische Folgen haben können. Die sogenannten Schutzfaktoren stehen diesen jedoch gegenüber: Bereits im Kleinkindalter können Kinder aktiv auf ihre Lebenswirklichkeit einwirken, sodass Risikofaktoren abgemildert oder sogar außer Kraft gesetzt werden können.

Liegt eine Vielzahl an **Risikofaktoren** vor, so erhöht sich nachweislich die Auftretenswahrscheinlichkeit von psychischen Störungen im Kindes- und Jugendalter. **Schutzfaktoren** stehen dem gegenüber und fördern die Entwicklung der individuellen Resilienz.<sup>24</sup>

Durch die bereits beschriebene Kopplung von Familie und Unternehmen und die damit verbundenen, systemspezifischen Sozialisationsbedingungen liegen im Sozialisationsprozess innerhalb einer

<sup>23</sup> Vgl. Niebank & Petermann (2002), S. 83.

<sup>24</sup> Vgl. Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse (2011), S. 19.

Unternehmerfamilie gesonderte Risiko- und Schutzfaktoren vor.

Schutzfaktoren sind von besonderer Bedeutung, da sie die Anpassung an Umweltbedingungen fördern. Nachteilige Einflüsse im Entwicklungsverlauf zeigen jedoch nicht immer die gleichen Auswirkungen. Manche Kinder sind besonders anfällig für Risikofaktoren (sie sind besonders vulnerabel), andere zeigen jedoch eine besondere Widerstandsfähigkeit (sie sind besonders resilient). Diese Widerstandsfähigkeit lässt sich anhand von Schutzfaktoren und den besonderen, persönlichen Resilienzfaktoren erklären.<sup>25</sup>

Die folgenden Faktoren wurden in zahlreichen Studien als Schutz- und Resilienzfaktoren herausgearbeitet und bieten den Kindern und Jugendlichen aller Familiensysteme eine protektive Wirkung.

Die Schutzfaktoren auf personaler Ebene werden als **Resilienzfaktoren** bezeichnet und haben eine besondere Bedeutung, da sie maßgeblich zu der erfolgreichen Bewältigung von Krisen und Belastungen beitragen.<sup>26</sup>

Sechs Kompetenzen lassen sich auf personaler Ebene als besonders relevant hervorheben:<sup>27</sup>

- Selbst- und Fremdwahrnehmung
- Selbststeuerung/-regulation
- Selbstwirksamkeit
- Soziale Kompetenz
- Umgang mit Stress/aktive Bewältigungskompetenzen
- Problemlösen

Resilienzfaktoren lassen sich definieren als Eigenschaften, die das Kind in der Interaktion mit der Umwelt sowie durch die erfolgreiche Bewältigung von altersspezifischen Entwicklungsaufgaben im Verlauf erwirbt; diese Faktoren haben bei der Be-

wältigung von schwierigen Lebensumständen eine besondere Rolle.

Die genannten Schutzfaktoren bilden auch in Unternehmerfamilien die Grundlage für die Resilienzentwicklung der Kinder und Jugendlichen. Zusätzlich zu diesen Faktoren müssen jedoch auch die systemspezifischen Bedingungen und die daraus resultierenden Schutzfaktoren betrachtet werden.

Resilienz stellt im Übrigen keine feste Eigenschaft dar, sondern vielmehr eine spezifische Weise von Handlungen und Orientierungen, die im Lebensverlauf variieren kann: Das bedeutet, dass die individuelle Resilienz keine gleichbleibende, biologische Charaktereigenschaft ist, sondern vielmehr ein variabler und kontextabhängiger Prozess. Menschen können in einem Lebensabschnitt sehr resilient sein, in einem anderen aber auch sehr vulnerabel. Resilienz stellt somit keine stabile Einheit dar, verändert sich im Laufe des Lebens und ist nicht in alle Lebensbereiche in gleicher Form übertragbar.<sup>28</sup>

### Exkurs: Das Modell der Salutogenese

In der Resilienztheorie liegt der Schwerpunkt auf den Ressourcen und Schutzfaktoren des Individuums. Diese Fokussierung auf positive Aspekte des Lebens und weg von Krankheit und Risiken basiert auf der Theorie von Aaron Antonovsky: Die **Salutogenese** ist ein Modell der Gesundheitswissenschaft und stellt dar, wie Gesundheit entsteht und unter welchen Bedingungen sie erhalten werden kann. Die Kernaussage der Salutogenese und der Resilienz sind sehr ähnlich, bei beiden wird auf Ressourcen und Schutzfaktoren fokussiert, um herausfordernde Situationen bewältigen zu können. Die Salutogenese legt jedoch ihren Schwerpunkt auf den Erhalt der Gesundheit, wohingegen die Resilienz den Prozess der positiven Anpassung und Bewältigung ins Zentrum stellt.<sup>29</sup>

<sup>25</sup> Vgl. Niebank & Petermann (2002), S. 79.

<sup>26</sup> Vgl. Wustmann (2004), S. 46.

<sup>27</sup> Vgl. Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse (2011), S. 40.

<sup>28</sup> Vgl. Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse (2011), S. 9-11.

<sup>29</sup> Vgl. Rönnau-Böse & Fröhlich-Gildhoff (2020), S. 24.

## EMPIRISCH BELEGTE SCHUTZFAKTOREN ZUR RESILIENZENTWICKLUNG IM KINDES- UND JUGENDALTER

### 1) Individuelle Eigenschaften des Kindes (Personale Ressourcen)

#### a) Kindbezogene Faktoren

- Positive Temperamenteigenschaften
- Intellektuelle Fähigkeiten
- Erstgeborenes Kind
- Weibliches Geschlecht

#### b) Resilienzfaktoren

- Selbstwahrnehmung
- Selbstwirksamkeit
- Selbststeuerung
- Soziale Kompetenzen
- Umgang mit Stress
- Problemlösefähigkeiten

### 2) Mikrosoziale Faktoren in der direkten Umwelt des Kindes (Soziale Ressourcen)

#### a) Faktoren innerhalb der Familie

- Mindestens eine stabile Bezugsperson, die Vertrauen und Autonomie fördert
- Autoritativer/demokratischer Erziehungsstil
- Zusammenhalt, Stabilität und konstruktive Kommunikation in der Familie
- Enge Geschwisterbindung
- Altersangemessene Verpflichtungen im Haushalt
- Harmonische Paarbeziehung der Eltern
- Unterstützendes familiäres Netzwerk
- Hoher sozioökonomischer Status

#### b) Faktoren in den Bildungseinrichtungen

- Klare, transparente und konsistente Regeln und Strukturen
- Wertschätzendes Klima (Wärme/Respekt/Akzeptanz)
- Hoher, angemessener Leistungsstandard
- Positive Verstärkung der Leistungen und Anstrengungsbereitschaft
- Positive Peerkontakte/positive Freundschaftsbeziehungen
- Förderung von Basiskompetenzen (Resilienzfaktoren)
- Zusammenarbeit mit dem Elternhaus und anderen sozialen Institutionen

### 3) Faktoren innerhalb des Makrosystems

- Kompetente und fürsorgliche Erwachsene außerhalb der Familie, die Vertrauen fördern, Sicherheit vermitteln und als positive Rollenmodelle dienen
- Ressourcen auf kommunaler Ebene (Familienbildung, Beratungsstellen, Frühförderstellen, Gemeindeförderung)
- Gute Arbeits- und Beschäftigungsmöglichkeiten
- Vorhandensein potenzieller Rollenmodelle, Normen und Werte in der Gesellschaft

Tabelle 1: Übersicht Schutzfaktoren

Quellen: Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse (2011); Heil (2022)

### 3 | RESILIENZENTWICKLUNG IN UNTERNEHMERFAMILIEN

Wie bereits beschrieben, bildet also das Familiensystem der Unternehmerfamilie einen besonderen Sozialisationskontext. Die dort aufwachsenden Kinder und Jugendlichen erleben in der Regel den unternehmerischen Alltag von Beginn an aktiv mit. Der Kontext und das Umfeld, in dem sie sich bewegen, wird durch das Familienunternehmen maßgeblich beeinflusst. Dort erfahren sie negative wie auch positive Aspekte und lernen, sich in diesem Umfeld zu bewegen.<sup>30</sup> Die ersten unternehmerischen Erfahrungen werden gemacht und die Grenzen zwischen Unternehmerfamilie und Familienunternehmen verwischen. Einstellungen, Normen und Werte der Eltern sowohl in der Familie als auch im Unternehmen werden wahrgenommen, Erwartungen intuitiv übernommen und Rollen werden zugeschrieben. Dies kann im besten Fall zur Identifikation mit dem Familienunternehmen und dem Wunsch nach der Unternehmensübernahme führen. Es kommt in dieser primären Phase der Sozialisation nicht nur zum Einfluss der Familie, sondern gleichzeitig auch des Unternehmens. Grundsätzlich

können unterschiedlichste familiäre Bedingungen sowohl die Sozialisation als auch die kindliche Resilienzentwicklung maßgeblich beeinflussen.



*„Namensträger am Ort [zu sein] ist das Grausamste. Am Ort auch zu wohnen, ist das Zweitgrausamste. Namensträger weiter weg [zu sein] ist das Drittgrausamste.“*

Die nachfolgende Grafik visualisiert die Einbettung der kindlichen Resilienz in die Thematik der Unternehmerfamilie: Hier und vor allem im Bereich der Sozialisation von Kindern und Jugendlichen in Unternehmerfamilien lässt sich der Resilienzbezug besonders gut integrieren. Die spezifischen Sozialisationsbedingungen in diesem Familiensystem<sup>31</sup> veranlassen, dass im Laufe der Sozialisation andere Risiko- und Schutzfaktoren vorliegen als bei Nicht-Unternehmerfamilien bzw. eine andere Gewichtung dieser Faktoren vorhanden ist.

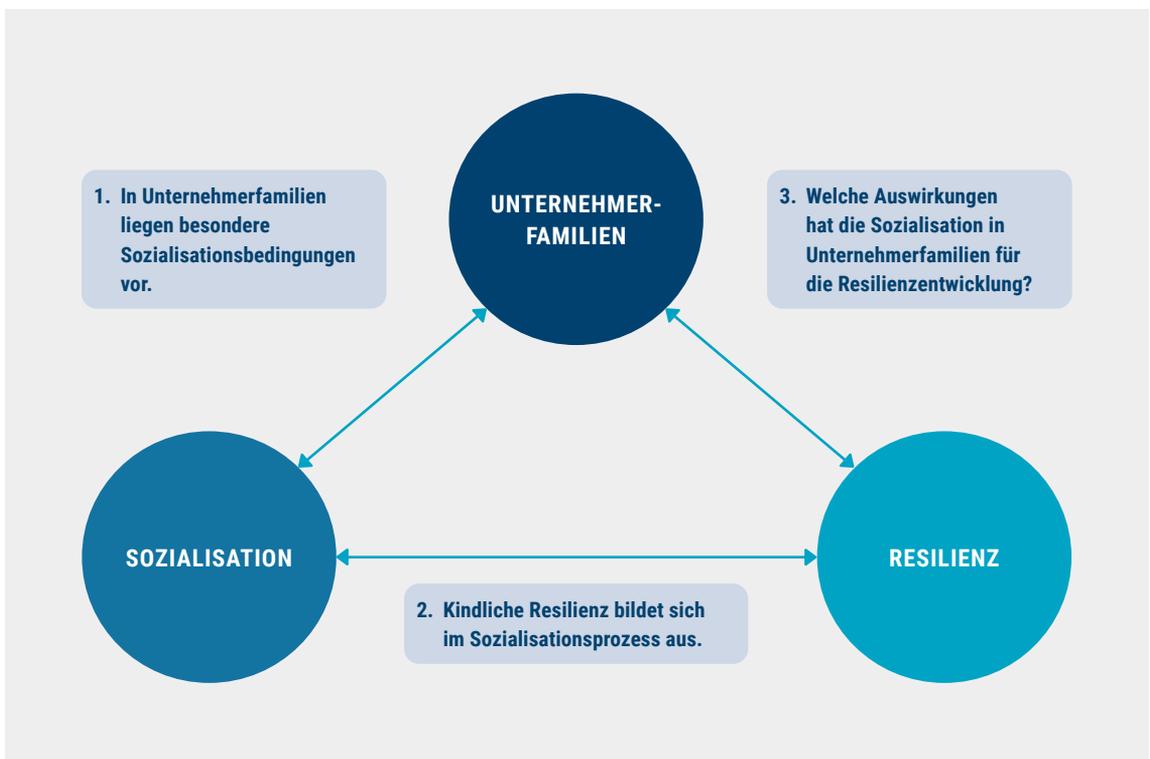


Abbildung 1: Einbettung kindlicher Resilienz in den Kontext der Unternehmerfamilie  
Quelle: Heil (2022, S. 82)

<sup>30</sup> Vgl. Meyer (2007), S. 31-34.

<sup>31</sup> Vgl. Stamm (2013) und Caspary (2018).

### 3.1 | GRUNDLEGENDE BEEINFLUSSUNG DER KINDLICHEN RESILIENZ

**S**owohl in der praktischen Arbeit mit unterschiedlichsten Familiensystemen wie auch in der Forschung rund um dieses Thema wird von bestimmten Familienkonstellationen und Sozialisationsbedingungen a priori angenommen, dass sie einen negativen Einfluss auf die kindliche Entwicklung haben. Es wird folglich aktiv daran gearbeitet, dass diese Bedingungen möglichst keine psychopathologischen Folgeschäden verursachen oder diese nach Möglichkeit abgemildert werden.

Jedes Familiensystem bildet aber auch immer systemspezifische Schutzfaktoren aus. Diese werden durch die Resilienztheorie ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt.

Nun sollen auch bei Unternehmerfamilien all jene Faktoren in den Blick genommen werden, welche die Kinder und Jugendlichen stärken können. Um dies möglich zu machen und um das System der Unternehmerfamilie allumfassend betrachten zu können, müssen mögliche Risikofaktoren betrachtet werden. Nur so können diese ausgeschlossen oder aber es kann ihnen entgegengewirkt werden.

#### Welche Sozialisationsbedingungen können grundsätzlich eine negative Wirkung auf die kindliche Resilienz haben?

In mehreren Studien wurde ermittelt, welche Sozialisationsbedingungen, unabhängig von der Sozialisation in einer Unternehmerfamilie, einen negativen Einfluss auf die kindliche Resilienzentwicklung haben können. Exemplarisch können hier Familien genannt werden, die von nur einem Elternteil geführt werden (Scheidung, Tod, schwere Erkrankung des anderen Elternteils), die sich in massiven Konfliktsituationen befinden oder die an Ressourcenmangel leiden (z. B. aufgrund von Armut).<sup>32</sup>

Kinder und Jugendliche in Unternehmerfamilien tragen eine große Verantwortung für das Unternehmen selbst, aber auch für die Großfamilie: Beispielsweise kann von ihnen die Übernahme des Familienunternehmens verlangt werden oder aber die Beteiligung an einer geeigneten Lösungsfindung für dieses Thema. Dies kann eine psychische Belastung für die Betroffenen darstellen und es bedarf einer erhöhten Resilienz, um dieser Herausforderung gerecht zu werden, ohne dass diese Belastung für den Einzelnen zu hoch wird. Es stellen sich somit folgende Fragen:

- Wie gelingt es Kindern aus Unternehmerfamilien, mit möglicherweise erhöhten Anforderungen und Stressoren gesund umzugehen?
- Inwieweit können die Unternehmerfamilien Schutzfaktoren bieten, um die individuelle Resilienz der Kinder explizit zu stärken?

An dieser Stelle dürfte deutlich werden, dass das Thema der Resilienz, verbunden mit den Schutz- und Risikofaktoren einzelner Familiensysteme, nicht nur bei Familien mit bestehendem Ressourcenmangel von großer Bedeutung ist. Vielmehr sind auch Familien mit einem hohen Bildungsstand und einem hohen ökonomischen Standard Einflüssen ausgesetzt, die ein Risiko für die kindliche Entwicklung darstellen können. Auch in diesen Familien bedarf es somit einer erhöhten Resilienz.

*„Natürlich hätte mir das Tür und Tor vielfältig geöffnet. Zeit meines Lebens wollte ich die Vorteile, die mir der Name gebracht hätte, partout nicht ausnutzen. Die waren eine große Last.“*

In Akkulturationsprozessen, d. h. in Anpassungsprozessen an eine bestimmte Kultur, ist unter anderem die Orientierung an neuen Werten und Normen hervorzuheben.<sup>33</sup> Dieser Aspekt ist in Bezug auf Unternehmerfamilien besonders interessant: Werte, Normen und Regeln zweier Systeme (Familienunternehmen und Unternehmerfamilie) wirken parallel auf die Nachkommen ein und deren Differenzierung muss von klein auf erlernt werden.

<sup>32</sup> Vgl. Ahnert (2013), S. 79.

<sup>33</sup> Vgl. Ahnert (2013), S. 81.



*„[...] und wir sind damals mit dem Maserati da hingebacht worden. Da können Sie sich vorstellen, dass das den einen oder anderen erst mal zum Naserümpfen verursacht hat.“*

Zudem ist ein Aspekt der Resilienz die Fähigkeit der beständigen Kompetenz in akuten Stresssituationen, eine Tatsache, die vor allem für die operativen Tätigkeiten in einem Familienunternehmen von besonderer Relevanz ist.

Nicht nur die Risikofaktoren, auch die Vermittlung von Fähigkeiten und Kompetenzen innerhalb einer Unternehmerfamilie unterscheiden sich aufgrund der Koexistenz von Familie und Unternehmen von denen in einer Nicht-Unternehmerfamilie. Auch dies beeinflusst die individuelle Resilienzentwicklung der Kinder und Jugendlichen in diesem Familiensystem.

Grundsätzlich können Belastungs- bzw. Risikofaktoren in Familien immer auf verschiedenen Ebenen auftreten:<sup>34</sup>

- Elternebene
- Familiäre Ebene
- Kindebene
- Soziale Ebene

Durch das gemeinsame Familienunternehmen und die dadurch entstehende enge Verbundenheit werden Probleme, Konflikte und Belastungen überdies häufig auf andere Generationen übertragen. Somit verwischen die Grenzen der oben aufgeführten Ebenen schnell und sie müssen innerhalb der unterschiedlichen Generationen sowohl im Familiensystem als auch im Unternehmen bearbeitet werden.

Ergänzend zu dem Begriff der individuellen Resilienz gibt es auch die sogenannte **Familienresilienz**.<sup>35</sup> Hierbei wird die Familie als funktionale Einheit verstanden. Die Familienresilienz kann man als dynamischen Prozess verstehen, der dieser Einheit hilft, Krisensituationen und dauerhafte Belastungen zu überstehen. Dieser Prozess wird vor allem durch soziokulturelle

und sozioökonomische Bedingungen beeinflusst. Folgende Schlüsselprozesse fördern die Familienresilienz und können als Schutzfaktoren angesehen werden:

- die Kohäsion der Familie
- die familiäre Flexibilität
- die innerfamiliäre Kommunikation
- die Bedeutungsgebung der Belastungssituation

Besonders bekannt ist ein Familienresilienzmodell, welches den Fokus auf familiäre Glaubenssätze sowie das Gefühl der Sinnhaftigkeit und der Kohärenz legt. Alle Familienprozesse haben auch eine Bedeutung für den innerfamiliären Resilienzprozess und folglich für die Entwicklung von schützenden Mechanismen, die die Familie für die Bewältigung von Belastungssituationen anwendet. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass jede Familie ganz individuelle Ressourcen mobilisiert, sobald anhaltende Stress- und Belastungssituationen auftreten. Das Kohärenzgefühl der gesamten Familie ist hier von besonderer Bedeutung: Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit von Belastungen und Herausforderungen bilden die Grundlage dafür, psychisch gesund mit diesen umgehen zu können und keine Folgeschäden zu entwickeln. Bezogen auf das gesamte Familiensystem spricht man hier von einem **Familienkohärenzgefühl**: Dies ist eine motivationale und kognitive Grundhaltung der gesamten Familie, die das Bewältigungsverhalten sowie das Anpassungsverhalten an die Belastungssituation formt.<sup>36</sup>

In der Literatur wird zusätzlich zwischen zwei Perspektiven der Familienresilienz unterschieden:<sup>37</sup>

1. Resilienz als individueller Faktor, bei der die Familie als Kontext verstanden wird, der entweder protektiv oder aber als Risiko auf das Individuum wirkt
2. Resilienz als Systemqualität der gesamten Familie.

<sup>34</sup> Vgl. Lenz (2017), S. 323.

<sup>35</sup> Vgl. Retzlaff et al. (2006), S. 37.

<sup>36</sup> Vgl. Retzlaff et al. (2006), S. 37-39.

<sup>37</sup> Hurrelmann (2016), S. 23; in Anlehnung an Hawley & DeHaan (1996).

Auch in Unternehmerfamilien ist wichtig, Resilienz als ein familienübergreifendes Phänomen zu verstehen: Unternehmerische Belastungen betreffen immer die gesamte Familie und müssen generationsübergreifend bearbeitet werden.

Wenn diese Familiensysteme über sowohl eine hohe Familienresilienz als auch ein hohes Familienkohärenzgefühl verfügen, können sie ihre vorhandenen Ressourcen sinnvoll nutzen und jeweils angemessene Strategien zielführend einsetzen. Dies führt dazu, dass die Familie zu einem Anpassungsergebnis kommen kann, welches sowohl für die Familie als auch für das Unternehmen sinnvoll ist. Dennoch bildet die Unternehmerfamilie auch einen (Sozialisations-)Kontext für die einzelnen Mitglieder, der sowohl protektiv als auch als Risiko auf das Individuum wirken kann.

**Kohärenz** beschreibt individuelle Wahrnehmungs- und Beurteilungsmuster: Verfügt eine Person über eine spezifische Grundhaltung, so fühlt sich diese dem Leben und den dort immer wieder auftretenden Herausforderungen gewachsen. Der Bewältigung von Problemen, Krisen und Entwicklungsaufgaben wird eine Sinnhaftigkeit zugeschrieben, sodass diesen psychisch gesund entgegengetreten werden kann.<sup>38</sup>

### 3.2 | SPEZIFISCHE RESILIENZ- UND SCHUTZFAKTOREN IN UNTERNEHMERFAMILIEN

**D**ie in einer Unternehmerfamilie vorzufindenden Schutz- und Resilienzfaktoren werden systemspezifisch beeinflusst. Zudem liegen sowohl Schutz- als auch Risikofaktoren vor, die nur in diesem speziellen Familiensystem vorzufinden sind. Durch genau dieses systemspezifische Auftreten von Resilienzbeeinflussenden Faktoren liegt bei Kindern und Jugendlichen aus Unternehmerfamilien eine individuelle Resilienzentwicklung vor. Grundlage hierfür ist die ebenfalls systemspezifische Sozialisation in diesem Familiensystem.

Neben den bereits aufgeführten Schutz- und Resilienzfaktoren sind vor allem die nachfolgenden Faktoren zu benennen, welche die individuelle Resilienz der Kinder und Jugendlichen aus Unternehmerfamilien beeinflussen:

- Vorgelebtes, Werte und Traditionen innerhalb der Unternehmerfamilie
- die Nachfolgethematik
- Verantwortung und Erwartungen innerhalb der Unternehmerfamilie
- Unabhängigkeit und Abhängigkeit innerhalb der Unternehmerfamilie
- Korrelation von Unternehmensname und Familienname
- Alltagspräsenz und die Rolle des Familienunternehmens innerhalb der Familie
- Bildungschancen und Erfahrungsmöglichkeiten durch das Familienunternehmen
- das (unternehmerische) Netzwerk

Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Unternehmerfamilien, die sich in den sogenannten „Mentalen Modellen“ wiederfinden lässt, sind die einzelnen Faktoren in den jeweiligen Familien unterschiedlich präsent. Dies muss in der praktischen Arbeit mit Unternehmerfamilien und in deren Beratung berücksichtigt werden. Eine anfängliche Zuordnung zu den Mentalen Modellen, gemeinsam mit der Unternehmerfamilie, ist von Vorteil, da so individuell auf das jeweilige Familiensystem eingegangen werden kann.

In Familienunternehmen können trotz ihrer Einzigartigkeit und Individualität Gemeinsamkeiten festgestellt werden, die sich vor allem um den Grundgedanken drehen, wie das jeweilige Unternehmen zu führen ist. Diese immer wieder vorzufindenden Denkmodelle lassen sich unter dem Begriff der **Mentalen Modelle** beschreiben. Diese Modelle beinhalten ein grundlegendes Bild von der Wirklichkeit, welches das Erleben der Welt maßgeblich bestimmt. Hierbei wird zwischen vier Haupttypen unterschieden: die patriarchale Logik, die Logik der professionellen Unternehmerfamilie, die Logik der aktiven Eigentümerfamilie und die Logik der Investorenfamilie.<sup>39</sup>

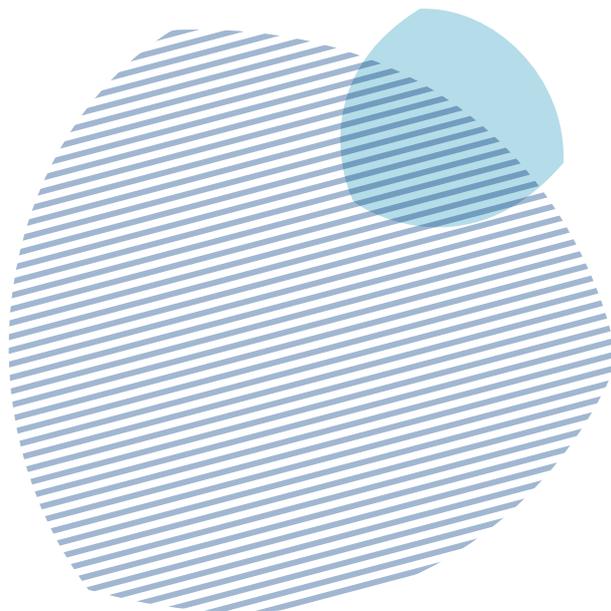
<sup>38</sup> Vgl. Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse (2011), S. 85.

<sup>39</sup> Vgl. Rösen, von Schlippe & Gimeno (2012), S. 95-98. Zudem sei hier auf den WIFU-Praxisleitfaden „Mentale Modelle“ verwiesen; Rösen, von Schlippe & Groth (2019b).

### BEISPIELE: SYSTEMSPEZIFISCHE SCHUTZ- UND RISIKOFAKTOREN IN UNTERNEHMERFAMILIEN

Was diese systemspezifischen Schutz- und Risikofaktoren konkret für Unternehmerfamilien bedeuten, lässt sich anhand der **Nachfolgethematik** veranschaulichen: Auf der einen Seite kann das Thema Nachfolge eine stärkende Wirkung auf Kinder und Jugendliche haben. Die Nachfolge bildet dann einen Schutzfaktor, wenn offen kommuniziert und langfristig geplant wird. Zudem sollten alle Beteiligten das Gefühl haben, mitentscheiden, organisieren und gestalten zu können. Die individuelle Verantwortungsübernahme ist hier besonders hervorzuheben. Auf der anderen Seite birgt das Thema Nachfolge jedoch auch belastende Anteile und damit ein Risiko. Es wird dann zu einem Risikofaktor, wenn die zuvor aufgeführten Punkte missachtet werden und es Streit sowie Disharmonie innerhalb der Unternehmerfamilie gibt. Zudem spielt die Missachtung der individuellen Wünsche, Stärken und Schwächen der Beteiligten eine ausschlaggebende Rolle und kann einen Stressor für die nachfolgende Generation bilden.

Als weiteres Beispiel ist die **Alltagspräsenz des Familienunternehmens** innerhalb der Unternehmerfamilie zu benennen. Auf der einen Seite bekommen die Kinder und Jugendlichen durch den alltäglichen Kontakt zum Unternehmen früh die Grundlagen unternehmerischen Handelns vermittelt und ein gemeinsamer Interessensschwerpunkt der gesamten Familie kann aufgebaut werden. Auf der anderen Seite bekommen sie jedoch auch belastende Spannungen, Sorgen und Konflikte unmittelbar mit und sie müssen die elterliche Aufmerksamkeit mit dem Unternehmen teilen.



## 4 | HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

---

**K**onkret ergibt sich aus der oben ausgeführten Theorie für Unternehmerfamilien, dass sie während des Sozialisationsprozesses ihrer Kinder und Enkelkinder die kindliche Resilienzentwicklung positiv beeinflussen können. Durch einen bewussten Umgang mit dieser Thematik im Familienalltag und mit möglicher professioneller Unterstützung kann eine optimale Grundlage geschaffen werden, um die nachfolgenden Generationen für die Herausforderungen eines Familienunternehmens stark zu machen.

Die hier nun aufgeführten Handlungsempfehlungen stellen dar, wie eine systemspezifische Resilienzförderung im System der Unternehmerfamilie möglich wird.

### 4.1 | KINDLICHE RESILIENZ IST EIN THEMA FÜR DIE GESAMTE UNTERNEHMERFAMILIE

---

**D**a sich die individuelle Resilienz durch die in Kindheit und Jugend gemachten Erfahrungen entwickelt, sind die im Sozialisationsprozess vorzufindenden, individuellen Lebensbedingungen ausschlaggebend dafür, wie resilient eine Person auch im weiteren Lebensverlauf ist. Hierbei kann zwischen positiver und negativer Beeinflussung unterschieden werden (Schutz- vs. Risikofaktoren). Die unterschiedlichen Familiensysteme weisen durch ihre Konstellationen und Eigenschaften verschiedene Schutz- und Risikofaktoren auf.

Durch die Koexistenz von Familie und Unternehmen stellen Unternehmerfamilien ein spezielles Familiensystem mit systemspezifischen Sozialisationsbedingungen dar.<sup>40</sup> Durch diese liegen zudem auch gesonderte Risiko- und Schutzfaktoren vor, welche die kindliche Resilienzentwicklung maßgeblich beeinflussen. In einer solchen Unternehmerfamilie betrifft die Resilienzentwicklung der Nachkommen alle Generationen. Der gemeinsame Besitz eines Familienunternehmens und der damit zusammenhängende enge Kontakt zwischen den Familienmitgliedern führt dazu, dass alle Beteiligten einen hohen Einfluss auf die kindliche Resilienzentwicklung haben. Aus diesem Grund sollte allumfassend für diese Thematik sensibilisiert werden.

#### REFLEXIONSFRAGEN ZUR KINDLICHEN RESILIENZ IN UNTERNEHMERFAMILIEN

---

- ➔ Inwiefern wird die kindliche Resilienzentwicklung innerhalb Ihrer Unternehmerfamilie berücksichtigt?
- ➔ Welche Personen aus Ihrer Unternehmerfamilie sollten in den Prozess der Resilienzförderung miteinbezogen werden?

---

<sup>40</sup> Vgl. Caspary (2018) sowie Stamm (2013), grundlegend zum Thema: Wimmer et al. (2005).

## 4.2 | KINDER UND JUGENDLICHE AUS UNTERNEHMERFAMILIEN WEISEN SYSTEMSPEZIFISCHE RISIKO- UND SCHUTZFAKTOREN FÜR DIE INDIVIDUELLE RESILIENZENTWICKLUNG AUF

**W**ie bereits verdeutlicht wurde, entwickeln sich durch die gesonderten Sozialisationsbedingungen in Unternehmerfamilien systemspezifische Risiko- und Schutzfaktoren: Dies sind unter anderem die Nachfolgethematik, Verantwortungen und Erwartungen innerhalb des Familiensystems, die Beeinflussung durch Traditionen und Werte, die Präsenz des Familienunternehmens im Alltag sowie Bildungschancen und Erfahrungsmöglichkeiten. Diese Faktoren können immer sowohl stabilisierend als auch destabilisierend wirken und damit sowohl Schutz- als auch als Risikofaktor sein. Zusätzlich werden die systemunspezifischen Faktoren gesondert durch den Kontext der Unternehmerfamilie beeinflusst. Auch diese Faktoren können sowohl positiv als auch negativ, d. h. als Schutz- oder als Risikofaktor, wirken.

### REFLEXIONSFRAGEN ZUR KINDLICHEN RESILIENZ IN UNTERNEHMERFAMILIEN

- ➔ Welche Themen spielen in Ihrer Unternehmerfamilie im familiären Alltag eine besondere Rolle?
- ➔ Welchen Einfluss könnten diese Themen auf die Resilienzentwicklung der Nachkommen Ihrer Unternehmerfamilie haben?

## 4.3 | PSYCHOEDUKATIVE BERATUNG SENSIBILISIERT FÜR DAS THEMA DER KINDLICHEN RESILIENZ

**U**nter Psychoedukation versteht man eine systematische und strukturierte Vermittlung von wissenschaftlichen Informationen sowohl über psychische als auch physische Problematiken und Erkrankungen. Grundlagen hierfür sind psychologische Methodiken, durch die Informationen, Kenntnisse und Fertigkeiten vermittelt werden, sodass Handlungskompetenzen gestärkt und Ressourcen gefördert werden können.<sup>41</sup>

Durch eine solche psychoedukative und auch transgenerationale Beratung in Unternehmerfamilien können die familienspezifischen Herausforderungen erarbeitet und der Einfluss auf die kindliche Resilienzentwicklung aufgezeigt werden. Eine Sensibilisierung der Familienmitglieder aller Generationen ist von besonderer Bedeutung. Ziel einer solchen Intervention ist es, einen Weg aufzuzeigen, wie mit Kindern und Jugendlichen aus Unternehmerfamilien in ihrem Alltag resilienzstärkend umgegangen werden kann.

Eine solche Beratung kann als resilienzförderndes Präventionsprogramm für Unternehmerfamilien verstanden werden: Die Integration aller Altersstufen ist hierbei besonders wichtig. Sowohl generationsübergreifende als auch generationsspezifische Interventionspunkte gestalten die Beratung und Förderung allumfassend.

### REFLEXIONSFRAGEN ZUR KINDLICHEN RESILIENZ IN UNTERNEHMERFAMILIEN

- ➔ Wie viel ist den Mitgliedern Ihrer Unternehmerfamilie über die Thematik der kindlichen Resilienzentwicklung bekannt?
- ➔ In welcher Form ist eine psychoedukative Intervention zu dieser Thematik in Ihrer Unternehmerfamilie möglich?

<sup>41</sup> Vgl. Kryspin-Exner (2013), S. 1473.

#### 4.4 | PROAKTIVE KOMMUNIKATION IST DIE GRUNDLAGE FÜR DIE KINDLICHE RESILIENZENTWICKLUNG IN UNTERNEHMERFAMILIEN

**E**ine proaktive Kommunikation innerhalb der Unternehmerfamilie über das Thema der kindlichen Resilienzentwicklung ist für diese unabhängig. Es darf kein Tabu sein, über mögliche Belastungen, Sorgen und Ängste, die das Familienunternehmen und/oder die Unternehmerfamilie betreffen, zu sprechen und die eigenen Emotionen zu äußern. Das Miteinander-Sprechen, Reden und Zuhören hilft, dass sich die Beteiligten und die Familie als Ganzes besser verstehen.

Durch eine methodische und professionelle Begleitung der familieninternen Kommunikation können die individuellen Belastungen und Herausforderungen gemeinsam erarbeitet werden. Eine klare und offene Kommunikation, die jeden gleich stark miteinbezieht, muss in der gesamten Unternehmerfamilie möglich sein, sodass die Einstellungen, Erwartungen, Gefühle, Emotionen und Sichtweisen aller einen Raum finden. Auch die „Kommunikation über die Kommunikation“, die so genannte Metakommunikation, muss als Selbstreflexionskompetenz der Unternehmerfamilie erarbeitet werden.<sup>42</sup>

##### REFLEXIONSFRAGEN ZUR KINDLICHEN RESILIENZ IN UNTERNEHMERFAMILIEN

- ➔ Wie offen können Sie in Ihrer Unternehmerfamilie über belastende Situationen etc. sprechen?
- ➔ Hat in Ihrer Unternehmerfamilie jedes Mitglied die gleichen Möglichkeiten, seine Einstellungen, Erwartungen, Gefühle, Emotionen und Sichtweisen zu kommunizieren?
- ➔ Welche Bedingungen kann Ihre Unternehmerfamilie schaffen, damit eine proaktive Kommunikation möglich wird?

#### 4.5 | DIE SCHUTZFAKTOREN VARIIEREN JE NACH MENTALEM MODELL DER UNTERNEHMERFAMILIE

**A**bhängig von den jeweiligen Mentalen Modellen der Unternehmerfamilien liegen unterschiedliche Schwerpunkte von Schutzfaktoren vor.

Nicht alle Unternehmerfamiliendtypen sind gleich stark von der Beeinflussung der individuellen Resilienzentwicklung betroffen. Je nach dem, welchem Mentalen Modell sich die Unternehmerfamilie zuordnet, muss ein anderer Fokus in der Beratung und im alltäglichen Umgang mit Herausforderungen gesetzt werden. Nur durch diese Differenzierung ist eine individuelle Förderung der kindlichen Resilienzentwicklung möglich.

##### REFLEXIONSFRAGEN ZUR KINDLICHEN RESILIENZ IN UNTERNEHMERFAMILIEN

- ➔ Welchem Mentalen Modell der Unternehmerfamilien ordnen Sie Ihre Unternehmerfamilie zu?
- ➔ Welche Schutzfaktoren, die diesem Modell zugeordnet werden können, treffen auch auf Ihre Unternehmerfamilie zu?

<sup>42</sup> Vgl. Kleve (2021), S. 5-7.

## 5 | QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

---

- 
- ➔ Ahnert, L. (2013): Entwicklungs- und Sozialisationsrisiken bei jungen Kindern. In: Fried, L. & Roux, S. (Hrsg.). Handbuch Pädagogik der frühen Kindheit. Berlin: Cornelsen.
  - ➔ Caspary, S. (2018): Das Familienunternehmen als Sozialisationskontext für Unternehmerkinder. Wiesbaden: Springer.
  - ➔ Durkheim, E. (1973): Erziehung, Moral und Gesellschaft. Neuwied: Suhrkamp.
  - ➔ Fröhlich-Gildhoff, K. & Rönnau-Böse, M. (2011): Resilienz. 2., durchges. Aufl. München: Ernst Reinhardt.
  - ➔ Geulen, D. (1977): Das vergesellschaftete Subjekt. Zur Grundlegung der Sozialisationstheorie. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
  - ➔ Groth, T., Rüsen, T. A. & von Schlippe, A. (2020): Nachfolge in Familienunternehmen. Ein Leitfaden zur Gestaltung der Nachfolge auf Seite des Unternehmens und des Gesellschafterkreises. (2., überarb. Aufl.) WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
  - ➔ Hawley, D. R. & DeHaan, L. (1996): Towards a definition of family resilience: Integrating life-span and family perspectives. Family Process 35.
  - ➔ Heil, C. (2023): Kindliche Resilienz in Unternehmerfamilien – eine empirische und sozialisationstheoretische Verortung. WIFU-Schriftenreihe. Göttingen: V&R. (im Erscheinen)
  - ➔ Hesse, H. (1976): Kindheit des Zauberers. Frankfurt a. M.: Insel.
  - ➔ Hildenbrand, B. (2016): Resilienz in sozialwissenschaftlicher Perspektive. In: Welter-Enderlin, R. & Hildenbrand, B. (Hrsg.). Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände. 5. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer.
  - ➔ Hurrelmann, K. (2006): Einführung in die Sozialisationstheorie. 9. Aufl. Weinheim: Beltz.
  - ➔ Hurrelmann, K. & Bauer, U. (2015): Einführung in die Sozialisationstheorie. Das Modell der produktiven Realitätsverarbeitung. 11. Aufl. Weinheim: Beltz.
  - ➔ Jacob, A. & Zeddies, R. (2020): Elterliche Erziehung. Verstehen – Beschreiben – Unterstützen. Ein Arbeitsbuch. Stuttgart: Kohlhammer.
  - ➔ Klein, S. B. (2010): Familienunternehmen – Theoretische und empirische Grundlagen. 3. Aufl. Köln: Josef Eul.
  - ➔ Kleve, H. (2020): Die Unternehmerfamilie. Wie Wachstum, Sozialisation und Beratung gelingen. Heidelberg: Carl-Auer.
  - ➔ Kleve, H. (2021): Kommunikation in der Unternehmerfamilie. Methode professioneller Gesprächsführung: Für ein gelingendes Verstehen. Witten: WIFU.
  - ➔ Kryspin-Exner, I. (2013): Fertigkeiten- und funktionsorientierte Beratung sowie Psychoedukation. In: Nestmann, F., Engel, F. & Sickendiek, U. (Hrsg.). Das Handbuch der Beratung. Band 3: Neue Beratungswelten. Tübingen: dgvt.
  - ➔ Lenz, A. (2017). Kinder psychisch erkrankter Eltern – Risiken, Belastungen und Schutzfaktoren. Jugendhilfe 55 (4).

- ➔ Meyer, A. (2007): Unternehmerfamilien und Familienunternehmen erfolgreich führen: Unternehmertum fördern, Führungskultur entwickeln, Konflikte konstruktiv lösen. Wiesbaden: Gabler.
- ➔ Niebank, K. & Petermann, F. (2002): Risiko- und Schutzfaktoren – Resilienz und Vulnerabilität. In: Petermann, F. (Hrsg.). Lehrbuch der klinischen Kinderpsychologie und -psychotherapie. Göttingen: Hogrefe.
- ➔ Nußbeck, S. (2014): Einführung in die Beratungspsychologie. 3., akt. Aufl. München: Ernst Reinhardt.
- ➔ Opp, G. (2020): Selbstregulation: die Entwicklung resilienzfördernder Kompetenzen im frühen Kindesalter. In: Opp, G., Fingerle, M. & Suess, G. (Hrsg.). Was Kinder stärkt. Erziehung zwischen Risiko und Resilienz. 4., neu bearb. Aufl. München: Ernst Reinhardt.
- ➔ Retzlaff, R., Hornig, S., Müller, B., Reuner, G. & Pietz, J. (2006): Kohärenz und Resilienz in Familien mit geistig und körperlich behinderten Kindern. Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie 55.
- ➔ Rönnau-Böse, M. & Fröhlich-Gildhoff, K. (2020): Resilienz und Resilienzförderung über die Lebensspanne. 2., erw. und aktual. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- ➔ Rösen, T. A. (2019): Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Der Erfolgsfaktor für langlebige Familienunternehmen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Rösen, T. A., von Schlippe, A. & Gimeno, A. (2021): Strukturelles Risiko und Mentale Modelle in Familienunternehmen. FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen, 3/2021.
- ➔ Rösen, T. A.; von Schlippe, A. & Groth, T. (2019a): Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien. Inhalt und Formen von Family Governance und Familienmanagementsystemen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Rösen, T. A.; von Schlippe, A.; Groth, T. (2019b): Mentale Modelle von Familienunternehmen. Wie Unternehmerfamilien über sich und ihre Verbindung zum Familienunternehmen denken. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Rösen, T. A., Orenstrat, R. & Binz Astrachan, C. (2022): Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Aktuelle Trends und Entwicklungen. WIFU-Studie. Witten: WIFU.
- ➔ Schröder, E. (2019): Sozialisation- und Erziehungsprozesse in Unternehmerfamilien. In: Kleve, H. & Köllner, T. (Hrsg.). Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven. Wiesbaden: Springer.
- ➔ Simon, F. B., Wimmer, R. & Groth, T. (2005): Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a. Heidelberg: Carl-Auer.
- ➔ Stamm, I. (2013): Unternehmerfamilien. Über den Einfluss des Unternehmens auf Lebenslauf, Generationenbeziehungen und soziale Identität. Opladen: Barbara Budrich.
- ➔ Veith, H. (2008): Sozialisation. München: Ernst Reinhardt.
- ➔ von Schlippe, A., Groth, T. & Rösen, T. A. (2017): Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen. Göttingen: V & R.
- ➔ Walsh, F. (2003): Family resilience: a framework for clinical practice. Family Process.
- ➔ Welter-Enderlin, R. (2006): Resilienz aus Sicht von Beratung und Therapie. In: Welter-Enderlin, R. & Hildenbrand, B. (Hrsg.). Resilienz. Gedeihen trotz widriger Umstände. Heidelberg: Carl-Auer.
- ➔ Wiechers, R. (2006): Familienmanagement zwischen Unternehmen und Familie. Zur Handhabung typischer Eigenarten von Unternehmensfamilien und Familienunternehmen. Heidelberg: Carl-Auer.
- ➔ Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M. & Vater, G. (2005): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Chancen und Risiken von Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer.
- ➔ Wustmann, C. (2004): Resilienz. Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern. Weinheim: Beltz.
- ➔ Zimmermann, P. (2006): Grundwissen Sozialisation. Einführung zur Sozialisation im Kindes- und Jugendalter. 3., überarb. und erw. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

# KONTAKT

---

## HERAUSGEBER

**D**ie 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 fast 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**

Vorstand der WIFU-Stiftung  
Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten  
E-Mail [tom.ruesen@wifu-stiftung.de](mailto:tom.ruesen@wifu-stiftung.de)  
Telefon: +49 2302 926 513

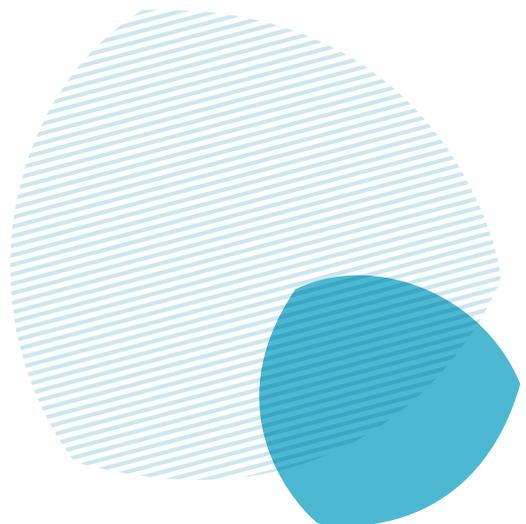
## AUTORIN



### **Caroline Heil**

ist studierte Sozialpädagogin mit dem Schwerpunkt „Psychosoziale Beratung“. Von 2018 bis 2022 promovierte sie am WIFU-Stiftungslehrstuhl für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien zum Thema „Kindliche Resilienz in Unternehmerfamilien“. Sie ist in der sozialpädagogischen Familienhilfe tätig und arbeitet im Kontext unterschiedlichster Familiensysteme. Zudem ist sie als Dozentin an verschiedenen Hochschulen tätig.

Für Fragen und weiteren Austausch zum Thema ist Dr. Caroline Heil per Mail zu erreichen:  
[caroline\\_heil@t-online.de](mailto:caroline_heil@t-online.de)



**WWW.WIFU.DE**

---



Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten  
E-Mail: [herausgeber@wifu.de](mailto:herausgeber@wifu.de)  
Telefon: +49 2302 926 513

[www.wifu.de](http://www.wifu.de)  
[www.facebook.com/gowifu](https://www.facebook.com/gowifu)

© 2022 · WIFU-Stiftung