

# Familien dynamik

Systemische Praxis und Forschung

47. Jahrgang  
2 | 2022  
DOI 10.21706/fd-47-2

Herausgegeben von Jörn Borke, Christina Hunger-Schoppe und Rieke Oelkers-Ax

## Psychische Gesundheit als Gemeinschaftsleistung

### IM FOKUS

#### SYMPA

... als revolutionäre Kraft in der  
Psychiatrie

... bei Menschen mit Intelligenz-  
minderung

### SEITEN-BLICHE

Vorsicht, Diskriminierung!

Genogramme in Beratung und  
Therapie

### AUS DEM FELD

VT meets ST



# Den psychischen Belastungen in einer Unternehmerfamilie als duales Beraterteam begegnen

Tom A. Rüsen, Witten

Ann-Kristin Hörsting, Friedenweiler

Verhaltensauffälligkeiten werden im psychiatrischen Kontext u. a. als »psychische Störungen« bezeichnet und können alle Lebensbereiche beeinträchtigen. Überschneiden sich die Lebensbereiche Familie und Beruf, wie dies in Familienunternehmen der Fall ist, können die negativen Auswirkungen noch deutlicher zutage treten. Unternehmerfamilien professionalisieren sich meist durch Einführung einer »Family Governance« (Schlippe et al., 2017) – einer Form der Selbstorganisation der Familie als Eigentümerfamilie.<sup>1</sup> Bei der hierfür notwendigen familienstrategischen Entwicklungsarbeit klären sie meist mithilfe von Beratern oder einem ganzen Beraterteam, welche Werte, Ziele und zukünftigen Entscheidungsprozesse ihnen wichtig sind (Rüsen et al., 2021). Dabei können »psychische Belastungen« in Form von Verhaltensauffälligkeiten<sup>2</sup> einzelner oder mehrerer Familienmitglieder das primäre Ziel der familienstrategischen

Entwicklung blockieren. Psychische Erkrankungen innerhalb einer Unternehmerfamilie<sup>3</sup> zu thematisieren ist gleichwohl tabubehaftet (Rüsen, 2021), was ein genesungsförderndes Herangehen erschwert (Hörsting & Rüsen, 2021). Das folgende Fallbeispiel zeigt Möglichkeiten, wie ein duales Beraterteam (Psychiater und Berater) mit psychischen Belastungen einzelner Familienmitglieder während einer Familienstrategieentwicklung umging, um das ursprünglich vereinbarte (primäre) Beratungsziel zu erreichen.

## Ausgangslage

Ein Beraterteam mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund wurde vom Eigentümerkreis eines Familienunternehmens (Metallverarbeitungsbranche) beauftragt, einen familienstrategischen Entwicklungsprozess durchzuführen (primärer Auftrag). Es sollte die zukünftige Organisations- und Entscheidungsstruktur des ca. 30-köpfigen Eigentümerkreises entwickelt werden. Durch Moderation des Beraterteams sollten bereits erarbeitete Konzepte validiert und das Repräsentanz-Gremium der Eigentümerfamiliengemeinschaft (Gesellschafterausschuss) begleitet

werden. Die Eigentümergemeinschaft definierte sich als Unternehmerfamilie mit einem gemeinsamen Vorfahren und ist aktuell in sechs Familienstämmen<sup>4</sup> organisiert (s. Abb. 1), ihre Mitglieder leben über den gesamten deutschsprachigen Raum verteilt.<sup>5</sup> Das süddeutsche Unternehmen beschäftigt über 2000 Mitarbeiter und wird von einem Geschäftsführungsteam geleitet, dem auch ein Mitglied der Unternehmerfamilie angehört.

Im Verlauf der Beratung zeigten sich Verhaltensauffälligkeiten, die die Berater zunächst nicht einordnen konnten. So verließen einige Personen während der Workshops spontan den Raum mit der kurzen Begründung, sich »schützen« zu müssen. Mit ähnlichen Begründungen sagten sie sehr kurzfristig Termine ab und feierten exzessiv mit Fehlzeiten am Folgetag. Hinweise des Beraterteams, dass die innerfamiliäre Zusammenarbeit und der familienstrategische Entwicklungsprozess hierdurch beeinträchtigt schienen, wurden ignoriert. Dem Beraterteam wurden jedoch in Vier-Augen-Gesprächen mit verschiedenen Personen kritische Einschätzungen der privaten und beruflichen Situationen sowie der bereits zuvor diagnostizierten psychischen Erkrankungen nicht anwesender Personen mitgeteilt, was die Vermutung einer starken psycho-sozialen Belastung mehrerer Familienmitglieder verstärkte. Dabei fiel dem Beraterteam auf, dass niemals über eigene Probleme gesprochen wurde. Jeder Vorschlag, sich mit der Problematik gemeinschaftlich oder im Rahmen des Gesellschafterausschusses zu beschäftigen, wurde vehement abgelehnt.

Das Genogramm (Abb. 1) veranschaulicht die Struktur der 3. bis 5. Generation. Die Generationen 2 und 3

<sup>1</sup> Hierunter wird ein Werte- und Regelsystem verstanden, das darauf abzielt, für Mitglieder aus Unternehmerfamilien eine Orientierung zum Umgang mit dem Familienunternehmen und dem hier gebundenen Vermögen zu schaffen. Ausführlich sowie zu Inhalten und dem Vorgehen bei der Entwicklung einer Familienstrategie s. v. Schlippe et al. (2017, S. 29f.).

<sup>2</sup> Zu psychischen Belastungen und Störungen s. v. Schlippe & Schweitzer (2014) sowie Simon (2012).

<sup>3</sup> Zu dieser Fragestellung siehe Kaye (1996), Kets de Vries et al. (2007), Simon (2008), Borst (2008), Miller et al. (2020).

<sup>4</sup> Zu der Selbstorganisationsform von Unternehmerfamilien in Stammesstrukturen s. Simon et al. (2005), Ammer (2017).

<sup>5</sup> Einige Daten der Unternehmens- und Familienkonstellation sowie der Familienname wurden zur Gewährleistung der Anonymität geändert.

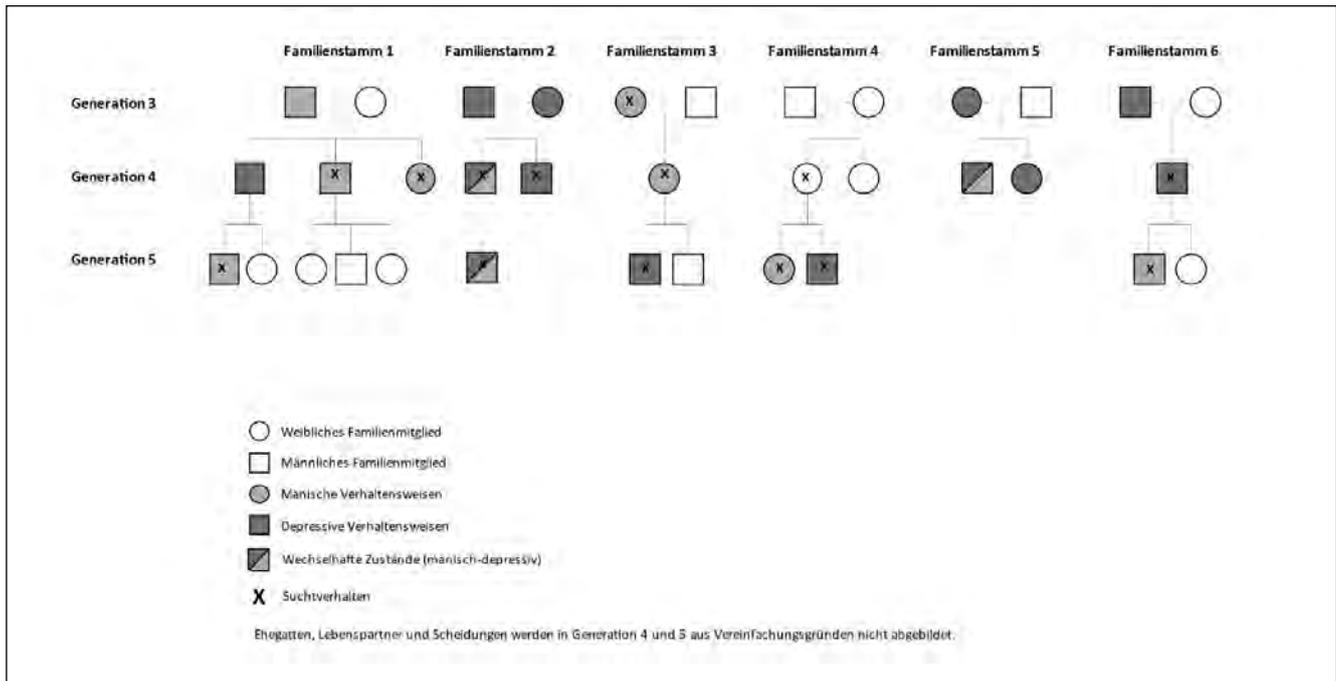


Abb. 1: Genogramm der Unternehmerfamilie »Müller«.

hatten zuvor hoch erfolgreich zusammengearbeitet, allerdings war fast nie über das Unternehmen oder die Verwandtschaft gesprochen worden. Es habe das Gebot geherrscht, »was in die Firma gehört, gehört nicht an den Küchentisch.« Dieses über 60 Jahre währende Prinzip hatte dazu geführt, dass sich in der Vergangenheit die geschäftsführenden Familiengesellschafter nur über ihre berufliche Tätigkeit kannten. Jeder Stamm hatte das Recht, einen männlichen Geschäftsführer zu stellen. Die nachfolgenden Generationen mussten als neu hinzukommende Gesellschafter jährlich zur Gesellschafterversammlung erscheinen und entsprechend den sichtbar abgegebenen Voten der Stammesoberhäupter über Firmenbelange abstimmen. Über moderate, aber stetige Dividenden konnte jeder Gesellschafter über den Zeitverlauf ein ansehnliches Privatvermögen aufbauen. So kam es, dass sich Familiengesellschafter trotz gleichen Nachnamens und derselben Vorfahren als Personen unbekannt waren, während sie von Kunden, Mitarbeitern, Finanzierungspartnern als »Familieneinheit«

mit gemeinsamer Herkunft und Tradition wahrgenommen wurden.

In den 1990 Jahren wurden mit Eintritt der vierten Generation in Verantwortungspositionen (Geschäftsführung, Gesellschafterausschuss) erstmalig Treffen direkt im Anschluss an die Gesellschafterversammlung etabliert, damit sich die Eigentümerfamilie auch privat »kennenlernen« konnte.

## Psychische Belastungen in der Unternehmerfamilie

Das Beraterteam ließ sich im Beratungsprozess durch eine Psychiaterin supervidieren und validierte so die zuvor von verschiedenen Familienmitgliedern so benannten »psychischen Störungen und Verhaltensauffälligkeiten«. Mit dieser Unterstützung wurde eine erste Einschätzung der bereits vorhandenen Belastungen (und teils auch schon behandelten Krankheitsbilder) innerhalb der Unternehmerfamilie vorgenommen (s. Abb. 1). Es wurden Hy-

pothesen erstellt und weitere Details zu den generationsübergreifenden psychosozialen Belastungen in der Familie erhoben. Indem diese Themen im darauffolgenden Beratungsprozess konkret angesprochen wurden, änderten sich Haltung und Gesprächsdynamik. Erstmals sprachen auch die betroffenen Personen selbst über ihre Situation. Mithilfe dieser zusätzlichen Informationen wurden folgende Hypothesen erarbeitet:

- Die individuellen psychischen Belastungen weisen auf eine fehlende innerfamiliäre Kommunikation hin.
- Es besteht eine Prädisposition für bestimmte dysfunktionale Verhaltensmuster.
- Die Verhaltensauffälligkeiten verhindern eine funktionale Zusammenarbeit, um eine Familienstrategie zu entwickeln.
- Die Übernahme verantwortungsvoller Positionen durch die nachfolgende Generation wird ebenfalls erschwert.
- Eine weiterführende oder unterstützende psychiatrische Diagnos-

tik und ggf. Therapie könnte die Punkte eins bis vier verbessern und den Beratungsprozess unterstützen.

Die dysfunktionalen Verhaltensweisen der Mitglieder wurden im weiteren Verlauf immer konkreter und genauer beschreibbar, was im Rahmen der Supervisionen zu zusätzlichen Hypothesen führte: Neben dem Substanzkonsum – als Möglichkeit, den Stress zu betäuben – gab es zwei typische Reaktionsmuster auf den erlebten Stress, Mitglied einer Unternehmerfamilie zu sein. Ein Teil der Familie zeigte zurückgezogen-gedrückte (depressive) Verhaltensweisen, insbesondere in der dritten Generation. In der vierten Generation zeigten sich manische Zustände und manisch-depressive Mischbilder. Die Mischbilder waren meist gekennzeichnet durch Phasen stark erhöhter Arbeitsamkeit und anschließender Erschöpfungs-Problematik, die teilweise von den Betroffenen als »Burn-out« bezeichnet wurde. In der letzten, also der fünften Generation war der Anteil an Mischbildern der Verhaltensauffälligkeiten anteilmäßig gleich verteilt. Besonders in der fünften Generation wurde die Bereitschaft erkennbar, über individuelle psychische Thematiken in der Eigentümergemeinschaft zu sprechen und somit die über Generationen vorherrschende »Verschwiegenheits-Regel« zu brechen.

## Verlauf des Beratungsprozesses

Die entwickelten Hypothesen und das vorhandene Interesse der Familien, über diese Themen zu sprechen, wurde den Mitgliedern des Gesellschafterausschusses mitgeteilt. Das Ansprechen der psychischen Belastungen und psycho-sozialen Schwierigkeiten führte zu einer Erleichterung. Mehrere Personen berichteten, dass sie sich »befreit« fühlten und aus Sorge vor Stigmatisierung vorher nicht offen über ihre Probleme berichtet hätten. Sie seien froh, dass

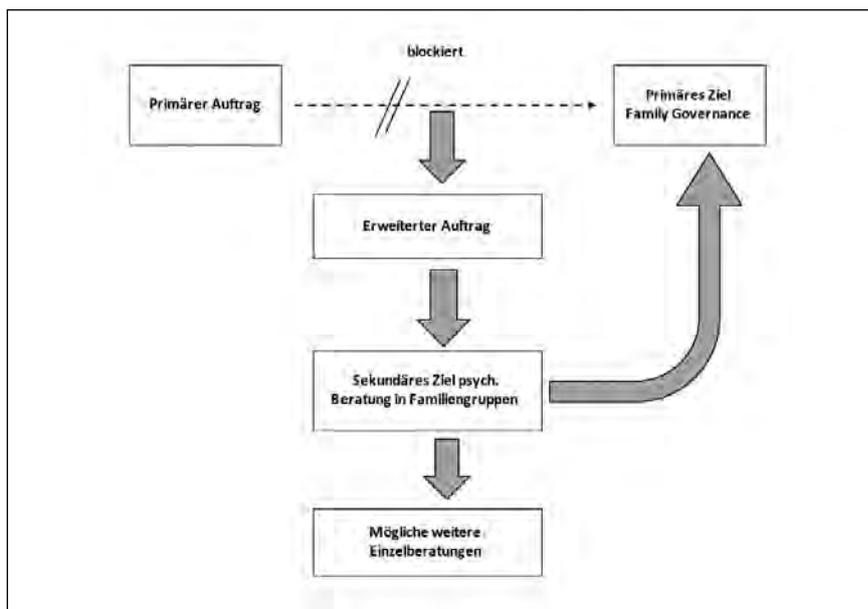


Abb. 2: Erweiterung des Prozesses um eine psychiatrische Beratung zur Erreichung des primären Ziels.

ihre Verhaltensweisen nicht als persönliche Schwäche, sondern als Reaktion auf eine erhebliche Belastung gesehen werden konnten. Gleichzeitig wurde den Eigentümern deutlich, dass die psycho-soziale Situation von großer Relevanz für die Nachfolgeplanung und Zukunftsfähigkeit des Familienunternehmens war. Man erwog einen Verkauf des hoch erfolgreichen Unternehmens, da man sich nicht in der Lage sah, die notwendige Steuerungs- und Kontrollaufgabe in der Zukunft verantwortungsvoll wahrzunehmen.

An dieser Stelle wurde vom Berater in Absprache und mit Zustimmung der Familie eine Unterbrechung der Beratung vereinbart, um der Familie die Chance und Zeit zu geben, zunächst eine gemeinschaftliche Haltung zur psycho-sozialen Situation und einen Umgang mit deren Auswirkungen auf die Eigentümerfunktion zu entwickeln. Hierzu sollte die Psychiaterin, die bisher als Fachberaterin das ursprüngliche Beraterteam supervidiert hatte, in den Beratungsprozess zur Unterstützung integriert werden. Mit der hinzugewonnenen psychiatrischen Expertise sollten zunächst mit den Vertretern des Gesellschafterausschusses mögliche

Lösungswege erarbeitet werden, um in einem zweiten Schritt mit allen Mitgliedern des Eigentümerkreises das Thema der individuellen psychischen Belastungen und psycho-sozialen Schwierigkeiten sowie die bereits erarbeiteten Lösungsansätze zu erörtern und bei Bedarf auch Einzelberatungen anzubieten.

Ziel sollte es sein, Zusammenhänge zwischen den jeweiligen individuellen psychischen Belastungen und der gelebten Kommunikation und Interaktion im Eigentümerfamilienkreis sichtbar zu machen. Als Arbeitshypothese wurde formuliert, dass sich durch das Unvermögen, seelische Belastungen zu verbalisieren, diese verfestigt hatten. Die individuellen psychischen Störungen und gezeigten Verhaltensauffälligkeiten könnten so als dysfunktionale Lösungswege gedient haben, um mit dem Stress, Mitglied dieser Familiengemeinschaft zu sein, umzugehen.

Mit diesem Erklärungsmodell von individuell-psychischen Belastungsreaktionen (s. hierzu Schneider et al., 2017) als dysfunktionalem Lösungsversuch sollten verschiedene mögliche (ggf. auch therapeutische) Umgangsmöglichkeiten entwickelt werden.

Über dieses strukturierte Vorgehen sollten die vorhandenen destruktiven Wechseldynamiken der einzelnen Familienteile hinsichtlich der anstehenden Aufgaben im Unternehmen bzw. im Rahmen der Eigentümerrolle bewusst, erklärbar und damit der Veränderung zugänglich gemacht werden.

Das gewählte Vorgehen kann als Schnittstellenberatung von Unternehmens- und familiendynamischen Fragestellungen angesehen werden, bei der Synergien einer klassischen Unternehmensberatung und einer psychiatrischen bzw. psychotherapeutischen Beratung genutzt werden. Wesentliche Voraussetzung hierfür ist die Bereitschaft aller Familienmitglieder, sich gemeinsam in unternehmerisch-organisationaler wie familiendynamischer Hinsicht beraten zu lassen. Ergänzend wurden psychiatrisch-psychotherapeutische Einzelberatungen angeboten.

Die geplante Anpassung der weiteren Zusammenarbeit mit der Unternehmerfamilie konnte trotz Zustimmung

dieser aufgrund der Corona-Pandemie bis zum heutigen Tag nicht realisiert werden und wurde verschoben. Hier bleibt abzuwarten, ob die Familiengemeinschaft weiterhin bereit ist, dem angepassten Ansatz zu folgen. Die Veränderung der Zielsetzung des Beratungsprojektes ist in Abb. 2 dargestellt.

## Ausblick

Nicht immer ist es möglich, wenngleich dies wünschenswert wäre, als duales Psychiater- / Organisationsberater-Team zu arbeiten, und nur wenige Personen verfügen über eine solide Fachexpertise in beiden Bereichen. Generell empfehlen wir beiden Berufsgruppen, das jeweilige andere Berufsfeld »mitzudenken«. Systemisch arbeitende (Psycho-)Therapeuten im beratenden Kontext sollten gezielt darauf achten, ob Personen mit Beratungsbedarf einer Unternehmerfamilie angehören. Vice versa sollten auf

Familienunternehmen bzw. Unternehmerfamilien spezialisierte Fachberater systematisch auf psycho-soziale Belastungsfaktoren innerhalb der Familie, individuelle Verhaltensauffälligkeiten und / oder diagnostizierte psychiatrische Erkrankungen achten, da diese einen Einfluss auf Entwicklungsprozesse in der Unternehmerfamilie und Familienunternehmen haben können.

## → Bibliografie

- Ammer, J. (2017). *Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. DOI 10.14220/9783737007764.
- Borst, U. (2008). Psychische Störungen und Familienunternehmen. Die Angst des Juniors vor der Nachfolge. In A. v. Schlippe, A. Nischak & M. El Hachimi (Hrsg.), *Familienunternehmen verstehen* (S. 210 – 222). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hörsting, A.-K., & Rösen, T. A. (2021). Psychische Krankheiten in Unternehmerfamilien – welchen Einfluss hat das Familienunternehmen als »Krankmacher«?

[www.klett-cotta.de/schattauer](http://www.klett-cotta.de/schattauer)

NEU

## Verletzten inneren Kindern einfühlsam begegnen



- **Hoher Praxisanteil:** Zahlreiche Fallbeispiele zur Verdeutlichung der Anwendung
- **Verständliche Theorie:** Sichtbare und unsichtbare Gewalt gegen Kinder heute und ihre Folgen

Als TraumatherapeutIn wissen Sie: PatientInnen, die bereits im Säuglings- und Kleinkindalter, aber auch im Kindesalter, Missachtung, Kälte, Ablehnung oder Gewalt ausgesetzt waren, sind besonders schwer traumatisiert.

Beate Steiner

### Beziehungstraumatisierungen aus der Kindheit mit Imaginationen behandeln

2022. 260 Seiten, gebunden  
€ 45,- (D). ISBN 978-3-608-40061-8

Blättern Sie online in unseren Büchern und bestellen  
Sie bequem unter: [www.klett-cotta.de/schattauer](http://www.klett-cotta.de/schattauer)  
Portofreie Lieferung nach D, A, CH

 **Schattauer**

*FuS – Familienunternehmen und Strategie*, 4, 128–134

Kaye, K. (1996). When the family business is a sickness. *Family Business Review*, 9, 347–368.

DOI 10.1111/j.1741-6248.1996.00347.x.

Miller, D., Wiklund, J., & Yu, W. (2020). Mental health in the family business: A conceptual model and a research agenda. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 44, 55–80. DOI 10.1177/1042258719837987.

Rüsen, T. A. (2021). Vom Schatten ins Licht – Tabus in Unternehmerfamilien. *FuS – Familienunternehmen und Strategie*, 3, 42–48.

Rüsen, T. A., Kleve, H., & Schlippe, A. v. (2021). *Management der dynastischen Unternehmerfamilie. Zwischen Familie, Organisation und Netzwerk*. Heidelberg: Springer-Gabler. DOI 10.1007/978-3-662-63500-1.

Schneider, I., Mädler, M., Clos, C., & Lang, J. (2017). Wissen(schaft) Praxis – praxisnahe und wissenschaftlich fundierte Erhebung psychischer Belastung. Conference: Deutsche Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin (DGAUM).

Schlippe, A. v., Groth, T., & Rüsen, T. A. (2017). *Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie – Familienstrategie über Generationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. DOI 10.13109/9783666403811.

Schlippe, A. v., & Schweitzer, J. (2014). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung II: Das störungsspezifische Wissen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. DOI 10.13109/9783666462566.

Simon, F. (2008). Familienunternehmen als Risikofaktor. In A. v. Schlippe, A. Nischak & M. El Hachimi (Hrsg.), *Familienunternehmen verstehen* (S. 55–64) Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Simon, F. (2012). *Die andere Seite der »Gesundheit«: Ansätze einer systemischen Krankheits- und Therapietheorie*. Heidelberg: Carl-Auer.

Simon, F. B., Wimmer, R., & Groth, T. (2005). *Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a.* Heidelberg: Carl-Auer.

Kets de Vries, M., Carlock, R., & Florent-Treacy, E. (2007). *Family business on the couch. A psychological perspective*. Chichester: Wiley. ■



#### **Anschrift des Verfassers**

##### **Prof. Dr. Tom A. Rüsen**

Geschäftsführender Direktor  
Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)  
Department für Management und Unternehmertum  
Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft  
Universität Witten / Herdecke  
Alfred-Herrhausen-Str. 50  
58448 Witten  
tom.ruesen@uni-wh.de

Geschäftsführender Direktor und Honorarprofessor am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Privaten Universität Witten / Herdecke. Gleichzeitig leitet er die gemeinnützige WIFU-Stiftung als Geschäftsführender Vorstand. Schwerpunkte seiner Lehr-, Forschungs- und Beratungstätigkeiten: Installation von Familienmanagementsystemen und Familienstrategieprozessen sowie Nachfolge- und Konfliktberatung.



#### **Anschrift der Verfasserin**

##### **Ann-Kristin Hörsting**

Fachärztin für Psychiatrie und Psychotherapie, Supervisorin  
Ärztliche Direktorin, Chefärztin  
Klinik Friedenweiler  
Kurhausstrasse 2–4  
79877 Friedenweiler  
hoersting@klinik-friedenweiler.de

Fachärztin für Psychiatrie und Psychotherapie sowie systemische Therapeutin und Supervisorin; Dozentin an verschiedenen Ausbildungseinrichtungen und Universitäten. Arbeitet in einer Praxis in Zürich sowie als ärztliche Direktorin der Klinik Friedenweiler, einer Privatklinik für psychische Erkrankungen.

