

# DER MENSCH IN DER UNTERNEHMERFAMILIE

## INDIVIDUELLE ENTWICKLUNG IM KONTEXT VON FAMILIE, EIGENTUM UND UNTERNEHMEN

VON PROF. DR. CAROLINE HEIL, EVA PUTSCHNER UND PROF. DR. HEIKO KLEVE

### ABSTRACT

Unternehmerfamilien sind besondere Sozialsysteme<sup>1</sup>, die familiäre Bindungen und unternehmerische Verantwortung vereinen. Diese Dualität fordert ihre Mitglieder heraus, Familiarität strukturiert zu organisieren, um sowohl emotionale als auch formale Anforderungen zu erfüllen. Insbesondere die individuelle Entwicklung der Mitglieder wird von der einzigartigen Dynamik zwischen familiärem Umfeld, Eigentümerschaft und Unternehmen geprägt. Dieser Beitrag untersucht, wie die biografische Entwicklung eines Menschen in einer Unternehmerfamilie beeinflusst wird, welche Entwicklungsaufgaben und -krisen dabei eine Rolle spielen und wie sich diese auf die Lebensgestaltung auswirken.

### I. Einleitung

Unternehmerfamilien sind Familien, die nicht nur die klassischen familiären Aufgaben zu bewältigen haben, sondern in denen auch Unternehmertum realisiert wird, die also mindestens ein Familienunternehmen verantworten. Das führt häufig dazu, dass Familiarität in anderer Weise organisiert wird, als dies in Nicht-Unternehmerfamilien gemeinhin der Fall ist. Schon allein die Aussage, dass *Familiarität organisiert wird*, könnte auf Verwunderung stoßen: Denn Familien sind keine formalen

Organisationssysteme, sondern auf Verwandtschaft basierende und stark auf emotionale Bindungen beruhende Sozialformen. Das stimmt für Unternehmerfamilien ebenso wie für andere Familienformen – aber es charakterisiert diese Sozialsysteme nicht ausreichend. Unternehmerfamilien, die über mehrere Generationen hinweg erfolgreich wachsende mittlere bis große Unternehmen verantwortet haben, die in zunehmender Eigentumsdifferenzierung durch größer werdende Gesellschafterkreise herausgefordert sind, zeigen in der Regel auch eine formale Organisation. Die Unternehmerfamilie verdoppelt sich dann sozusagen, wie das Arist v. Schlippe, Torsten Groth und Tom A. Rösen genannt haben.<sup>2</sup> Die Familie ist dann zugleich eine emotional gebundene Gemeinschaft von Verwandten *und* eine formale Organisation dieser Personen zum Zwecke der passenden Entscheidungsfindung hinsichtlich unternehmensbezogener Fragen.

Daher ist der Mensch in der Unternehmerfamilie *einerseits* mit den üblichen individuellen Entwicklungs Herausforderungen konfrontiert, die seine Sozialisation von der Geburt bis zum Tode tangieren. *Andererseits* sind die Einflüsse zu berücksichtigen, die die Eigentümerschaft und die Verantwortung für das Familienunternehmen zeitigen und damit die individuelle biografische Entwicklung von Menschen in Unternehmerfamilien prägen. In diesem Beitrag stellen wir diese individuelle Entwicklung ins Zentrum des Interesses. Wir fragen also danach, *was den Menschen in Unternehmerfamilien ausmacht, was ihn entwicklungspsychologisch prägt, ihn biografisch herausfordert und womöglich auch in anstrengende Konflikte verstricken kann.*

Inwiefern solche Herausforderungen und Konflikte im Lebenslauf eines Mitglieds einer Unternehmerfamilie eine Rolle spielen, welche Position das Familienunternehmen dabei einnimmt,

<sup>1</sup> S. dazu etwa Kleve (2020).

### INHALT

- I. Einleitung
- II. Das Lebenszyklusmodell
  1. Phase: Das Säuglingsalter in der Unternehmerfamilie (Entwicklung des Urvertrauens)
  2. Phase: Frühes Kindesalter in der Unternehmerfamilie (Gewinn von Autonomie)
  3. Phase: Mittleres Kindesalter in der Unternehmerfamilie (Zeigen von Initiative)
  4. Phase: Spätes Kindesalter in der Unternehmerfamilie (Erfahrung von Kompetenz)
  5. Phase: Adoleszenz in der Unternehmerfamilie (Prägung der Identität)
  6. Phase: Frühes Erwachsenenalter in der Unternehmerfamilie (Suche nach Intimität)
  7. Phase: Mittleres Erwachsenenalter in der Unternehmerfamilie (Generativität)
  8. Phase: Höheres Erwachsenenalter in der Unternehmerfamilie (Finden der Ich-Integrität)
- III. Resümee

<sup>2</sup> Vgl. v. Schlippe et al. (2017) und Kleve (2024).

welche grundlegenden Entwicklungsphasen und damit verbundenen Entwicklungsaufgaben sich diesbezüglich zeigen, wird im Folgenden erläutert. Die Auseinandersetzung mit den einzelnen Lebensphasen und ihren Herausforderungen, insbesondere in Bezug auf die Unternehmerfamilie, ist von besonderer Bedeutung, um eine individuelle Überforderung bei deren Bewältigung zu verhindern. Indem wir dies thematisieren, ist dieser Beitrag nicht nur als fachwissenschaftliche Perspektive zu verstehen, sondern auch als Handreichung für Unternehmerfamilien, die sich hinsichtlich der individuellen Lebensführung ihrer Mitglieder resilienter aufstellen wollen. Als einen passenden Ausgangspunkt für diese Auseinandersetzung empfehlen wir das Modell des Lebenszyklus nach Erik H. Erikson, das wir im Folgenden vorstellen<sup>3</sup> und auf die Entwicklungsaufgaben innerhalb der Unternehmerfamilie beziehen.

## II. Das Lebenszyklusmodell

Das Modell des Lebenszyklus nach Erik Erikson ist eines der bekanntesten Modelle der Persönlichkeitsentwicklung in der modernen Psychologie.<sup>4</sup> Es beschreibt einen achtphasigen Entwicklungsverlauf über die gesamte Lebensspanne, welcher pro Phase jeweils eine Entwicklungsaufgabe bzw. -krise fokussiert. Diese Aufgaben bzw. Krisen müssen in Interaktion von Individuum und sozialem Umfeld erfolgreich bewältigt werden, damit sich der Mensch psychisch gesund entwickeln und

gestärkt in die nächste Entwicklungsphase gelangen kann. Bleiben die Entwicklungsaufgaben unbewältigt, können sie zur Quelle von Ängsten, Stagnationen und Neurosen werden.<sup>5</sup> Inwiefern die jeweiligen Entwicklungsphasen als Mitglied einer Unternehmerfamilie von dieser Zugehörigkeit und/oder dem Familienunternehmen beeinflusst werden, soll im Folgenden aufgeführt werden.

Tab. 1 gibt einen ersten Überblick über die einzelnen Lebensphasen und die dazugehörigen Entwicklungsaufgaben bzw. psychosozialen Krisen.

Nachfolgend werden diese Altersabschnitte hinsichtlich ihrer Spannungsfelder detailliert erläutert und bezüglich der individuellen Entwicklung des Menschen auf das Leben in Unternehmerfamilien bezogen.

### 1. Phase: Das Säuglingsalter in der Unternehmerfamilie (Entwicklung des Urvertrauens)

Die frühe Kindheitsphase des ersten Lebensjahres ist geprägt von der Entwicklung eines grundlegenden Vertrauens in die Welt und die eigenen Fähigkeiten. Dieses sogenannte Urvertrauen, das nach Erikson (2015) den Grundstein für eine gesunde Persönlichkeit bildet, entsteht in den ersten Lebensmonaten, und zwar maßgeblich durch die Interaktion mit der primären Bezugsperson, in der Regel mit der Mutter. Eine sichere Bindung, die durch verlässliche Zuwendung und liebevolle Pflege gestärkt wird, ist hierbei von entscheidender Bedeutung. Besonders die Stillbeziehung bietet zahlreiche Gelegenheiten zur körperlichen und emotionalen Nähe, die das

<sup>3</sup> S. dazu Erickson (1974; 1988; 2015).

<sup>4</sup> Dieses Modell und die vorliegenden Ausführungen können auch als Ergänzung zum Lebenszyklusmodell der Unternehmerfamilie (s. Wendt et al. (2024)) gelesen werden, in dem die Familie als soziales System im Mittelpunkt des Interesses steht, während hier die individuelle Entwicklung des Menschen in der Unternehmerfamilie fokussiert wird.

<sup>5</sup> Conzen (2020), S. 63.



Entwicklungsstufen nach Erik H. Erikson	
Altersabschnitt	Spannungsfelder der Entwicklungskrisen
Säuglingsalter (1. Lebensjahr)	Urvertrauen vs. Urmisstrauen
Frühes Kindesalter (1–3 Jahre)	Autonomie vs. Selbstzweifel
Mittleres Kindesalter (3–5 Jahre)	Initiative vs. Schuldgefühl
Spätes Kindesalter (bis Pubertät)	Kompetenz vs. Minderwertigkeitsgefühl
Adoleszenz (ab Pubertät)	Identität vs. Rollendiffusion
Frühes Erwachsenenalter (ab 20 Jahre)	Intimität vs. Isolation (Rückzug)
Mittleres Erwachsenenalter (ab 40 Jahre)	Generativität vs. Stagnation
Höheres Erwachsenenalter (ab 60 Jahre)	Ich-Integrität vs. Verzweiflung

Tab. 1; Quelle: Eigene Darstellung

Entstehen von Vertrauen fördert. Einfühlsame Reaktionen der Mutter auf die Bedürfnisse des Säuglings tragen dazu bei, dass dieser sich verstanden und angenommen fühlt.

Im Laufe der ersten Lebensmonate entwickelt sich die Sinneswahrnehmung des Kindes kontinuierlich weiter, was die Interaktion mit der Umwelt zunehmend komplexer macht. Körperkontakt und eine sichere Umgebung spielen dabei eine zentrale Rolle für die Entwicklung eines positiven Selbstbildes und einer stabilen emotionalen Grundlage. Sollte es jedoch zu häufigen negativen Erfahrungen kommen, beispielsweise einer unzureichenden Versorgung oder einer ablehnenden Haltung der Bezugsperson, kann sich beim Kind Misstrauen entwickeln. Dieses kann sich in späteren Lebensphasen in Form von Ängsten, Schwierigkeiten in sozialen Beziehungen oder einem geringen Selbstwertgefühl manifestieren. Ein liebevolles und fürsorgliches Umfeld bietet dem Kind die besten Voraussetzungen, um ein gesundes Urvertrauen zu entwickeln und sich zu einer selbstbewussten und sozial kompetenten Persönlichkeit zu entfalten.

In Bezug auf das Familiensystem der Unternehmerfamilie spielen im Säuglingsalter vor allem die Anwesenheit der Mutter bzw. der primären Bezugspersonen und das damit verbundene Sicherheitsempfinden des Säuglings eine besondere Rolle. Kommt es zu einer frühen und langen, vor allem alltäglichen mütterlichen Abstinenz durch die operative Tätigkeit im Familienunternehmen, kann dies negative Auswirkungen auf die Entwicklung des Urvertrauens haben. Erfahrungsberichte zeigen, dass die Mutter durch diese Doppelbelastung einen hohen Arbeitsaufwand hat, da sie sowohl den Aufgaben und Verpflichtungen im Familienunternehmen als auch gegenüber ihrem Kind gerecht werden muss und will. Dies kann zu einer möglichen Überforderung der Mutter führen und bedarf einer hohen und verlässlichen Unterstützung von anderen Familienmitgliedern oder aber durch eine externe Person, da sonst durch Stress und Belastung eine atmosphärische Veränderung stattfinden kann, auf die der Säugling unmittelbar reagiert.

## *2. Phase: Frühes Kindesalter in der Unternehmerfamilie (Gewinn von Autonomie)*

Die Phase zwischen dem ersten und vierten Lebensjahr ist entscheidend für die Entwicklung der Autonomie. Kinder erkunden ihre Umwelt aktiv, entwickeln motorische Fähigkeiten und setzen ihren eigenen Willen durch. Eine wertschätzende Begleitung durch die Eltern ist hierbei von großer Bedeutung. Lob und Ermutigung stärken das Selbstbewusstsein der Kinder, während Überbehütung oder übermäßige Kontrolle zu Angst und Unsicherheit führen können. Konflikte zwischen dem Wunsch nach Autonomie und den elterlichen Erwartungen sind in dieser Phase normal. Wichtig ist, dass die Eltern klare Grenzen setzen, gleichzeitig aber auch Freiräume für eigene Erfah-

rungen zulassen. Ein gesundes Maß an Schamgefühl hilft Kindern, soziale Normen zu internalisieren. Eine übermäßige Scham kann jedoch zu einem geringen Selbstwertgefühl und Verhaltensauffälligkeiten führen. Chronischer Trotz könnte Ausdruck eines ungelösten Autonomiekonflikts sein. Kinder versuchen so, ihre Ohnmacht gegenüber den Eltern zu kompensieren. Die Entwicklung der Autonomie in der frühen Kindheit hängt maßgeblich von einer Balance zwischen elterlicher Führung und kindlicher Selbstbestimmung ab.

Das frühe Kindesalter lässt sich in einer Unternehmerfamilie besonders gut dafür nutzen, die Kinder spielerisch und altersgerecht bereits an das Familienunternehmen heranzuführen. Der Expansionsdrang lässt das Familienunternehmen in frühesten Kindheit als Erlebnisraum erscheinen. Das Familienunternehmen und die damit verbundenen elterlichen sowie familiären Aufgaben lassen sich in Ritualen einbauen und das intrinsische Interesse an diesen wecken. Ein Gefühl von Sicherheit und Wohlbefinden dem Familienunternehmen gegenüber sollte ermöglicht und aktiv unterstützt werden.

## *3. Phase: Mittleres Kindesalter in der Unternehmerfamilie (Zeigen von Initiative)*

Im mittleren Kindesalter, etwa zwischen dem dritten und sechsten Lebensjahr, steht die Entwicklung der Initiative im Vordergrund. Kinder in dieser Phase sind neugierig und voller Tatendrang; sie möchten die Welt aktiv gestalten und erkunden. Durch Spiele probieren sie verschiedene Rollen aus und entwickeln ein Verständnis für ihre eigene Identität. Dabei orientieren sie sich stark an ihren Eltern und übernehmen deren Werte und Verhaltensweisen.

Die Identifikation mit den Eltern führt oft zu einer intensiven Beschäftigung mit dem eigenen Geschlecht und den Unterschieden zum anderen Geschlecht. Rivalitäten mit dem gleichgeschlechtlichen Elternteil sind in dieser Phase nicht ungewöhnlich. Ein offener Umgang mit diesen Gefühlen ist wichtig, um eine gesunde Beziehung aufzubauen. Neben der Entwicklung der Identität beginnen Kinder in diesem Alter auch, ein eigenes Werte- und Moralsystem zu entwickeln. Sie übernehmen die Werte ihrer Eltern und lernen, zwischen „richtig“ und „falsch“ zu unterscheiden. Eine liebevolle und konsequente Erziehung hilft Kindern dabei, ein gesundes Gewissen zu entwickeln. Eine zu strenge Erziehung kann hingegen Ängste und Schuldgefühle hervorrufen und die Entwicklung der Initiative hemmen. Um die Initiative der Kinder zu fördern, ist es wichtig, ihnen ausreichend Freiräume für eigene Aktivitäten zu geben.

Im mittleren Kindesalter führen die altersspezifische Orientierung an den Eltern und die Identifizierung mit diesen auch unmittelbar zur Identifizierung mit dem Familienunternehmen bzw. mit der Rolle, die die Eltern in diesem innehaben. Bei negativen Erfahrungen und/oder einem negativen Vorleben könnte es hier

auch zu einer negativen Wahrnehmung des Familienunternehmens kommen und einem dadurch entstehenden Widerwillen diesem gegenüber.

Die Grundlage der Eltern-Kind-Beziehung beeinflusst die lebenslange Beziehung und damit in Unternehmerfamilien auch eine mögliche spätere Arbeitsbeziehung im Familienunternehmen. Somit wird in dieser Phase schon früh der Grundstein dafür gelegt, ob Nachkommen die Bereitschaft aufzeigen, auch eine Arbeitsbeziehung mit den Eltern einzugehen, oder sich von dem Familienunternehmen (beruflich) abwenden. Zudem hat in dieser Phase die Wertevermittlung innerhalb der Unternehmerfamilie eine besondere Bedeutung, da Kinder in diesem Alter besonders empfänglich dafür sind. Eine kindgerechte Wertevermittlung ist hier somit besonders wirksam. Durch Unterstützung der spielerischen Fähigkeiten kann auch in dieser Phase bereits der Unternehmungsgeist hin zum Familienunternehmen angeregt werden. So könnte das Familienunternehmen in Spiele und den Alltag eingebunden werden.

#### 4. Phase: Spätes Kindesalter in der Unternehmerfamilie (Erfahrung von Kompetenz)

Im Alter zwischen sechs und zwölf Jahren erleben Kinder eine intensive Phase der Entwicklung, in der sie ihr Können und ihre Talente entdecken und ausbauen möchten. Dieses Bedürfnis, etwas zu erreichen und einen Beitrag zu leisten, wird als *Werk-sinn* bezeichnet. Die Schule spielt in dieser Phase eine zentrale Rolle. Hier lernen Kinder nicht nur fachliche Inhalte, sondern entwickeln auch soziale Kompetenzen. Der Umgang mit Erfolg und Misserfolg, Konkurrenz und Autorität prägt ihre Persönlichkeit nachhaltig. Eine positive Lernatmosphäre, in der Fehler als Lernchance gesehen werden, ist entscheidend für die Entwicklung eines gesunden Selbstvertrauens. Die Schule sowie Hobbys und Interessen bieten den Kindern die Möglichkeit, ihre Talente zu entdecken und zu vertiefen. Die Erfahrungen, die Kinder in dieser Phase machen, haben langfristige Auswirkungen auf ihre Einstellung zu Arbeit, Leistung und Erfolg. Positive Erfahrungen fördern ein gesundes Selbstbewusstsein und eine hohe Leistungsbereitschaft. Negative Erfahrungen können hingegen zu Minderwertigkeitsgefühlen und Lernblockaden führen.

Im späten Kindesalter können die steigende kognitive Aufnahmefähigkeit und die Neugier nach Wissen genutzt werden, um die Kinder thematisch an das Familienunternehmen heranzuführen. Die Integration in eine soziale Gruppe, z.B. der jungen Nachfolgegeneration in der Unternehmerfamilie, kann dazu einladen, sich auch vermehrt für das Familienunternehmen zu interessieren. Der Kontakt zu Gleichaltrigen innerhalb der Unternehmer- bzw. Gesellschafterfamilie sollte also spätestens in dieser Phase hergestellt werden, sodass der noch heranwachsende zukünftige Gesellschafterkreis von klein auf bekannt und untereinan-

der vertraut ist. Da sich in dieser Phase ebenfalls das Bewusstsein für soziale Ungleichheit entwickelt und manifestiert, könnten auch die möglichen Privilegien durch das Leben im Kontext eines Familienunternehmens proaktiv thematisiert und die Kinder an dieses Thema herangeführt werden.

#### 5. Phase: Adoleszenz in der Unternehmerfamilie (Prägung der Identität)

Die Adoleszenz ist eine turbulente Lebensphase, geprägt von tiefgreifenden Veränderungen. Körperliche Reifung, hormonelle Umschwünge und die Suche nach der eigenen Identität stellen Jugendliche vor zahlreiche Herausforderungen. Stimmungsschwankungen, Konflikte mit Eltern und Gleichaltrigen sowie die Frage nach der eigenen Zukunft prägen diesen Lebensabschnitt. Die Beziehung zu den Eltern wird neu verhandelt, während gleichzeitig die Peergroup an Bedeutung gewinnt. Jugendliche orientieren sich an Gleichaltrigen, suchen nach Anerkennung und Zugehörigkeit und entwickeln oft eine starke Gruppenidentität. Erste Liebeserfahrungen spielen ebenfalls eine zentrale Rolle bei der Identitätsfindung und können sowohl euphorische als auch schmerzliche Gefühle auslösen.

Die Frage nach der beruflichen Zukunft stellt Jugendliche vor neue Entscheidungen. Die Vielfalt der Möglichkeiten und die Erwartungen der Eltern können zu Orientierungslosigkeit führen. Jugendliche experimentieren mit verschiedenen Rollen und suchen nach einem eigenen Platz in der Gesellschaft. Die Adoleszenz ist somit eine Phase der intensiven Selbstfindung: Die Jugendlichen durchlaufen einen Prozess der allmählichen Ablösung von den Eltern, der Entwicklung einer eigenen Identität und der Vorbereitung auf das Erwachsenenleben.

In Bezug auf das Familiensystem von Unternehmerfamilien werden in der Phase der Adoleszenz die bis zu diesem Zeitpunkt verinnerlichten Werte hinterfragt und damit möglicherweise auch die Werte des Familienunternehmens sowie der Unternehmerfamilie herausgefordert. Eine gezielte Stärkung und Verfestigung der eigenen und unternehmerischen Werte sind in dieser Phase von besonderer Bedeutung. Zudem steht in diesem Alter die Identitätsbildung im Zentrum der jugendlichen Entwicklung, und eine Integration des Familienunternehmens in die eigene Identität wird bestenfalls in passender Form möglich. Inwiefern dies geschieht, hängt von positiven sowie negativen Erfahrungen in den vorherigen Phasen ab.

Die Entwicklung einer beruflichen Identität und einer ersten Idee, wie das spätere Berufsleben aussehen könnte, ist möglicherweise auch mit der Frage der Nachfolge verbunden. Potenzielle Nachfolger eines Familienunternehmens machen sich schon in dieser frühen Lebensphase Gedanken darüber, ob sie operativ im Unternehmen tätig sein möchten. Eine zusätzliche Entwicklungsaufgabe und herausfordernde Fragestellung für die Jugendlichen. »

## *6. Phase: Frühes Erwachsenenalter in der Unternehmerfamilie (Suche nach Intimität)*

Mit dem Übergang in das junge Erwachsenenalter beginnt eine neue Lebensphase, die von der Suche nach Intimität und der Vollendung der eigenen Identität geprägt ist. Die Ausbildung, der Berufseinstieg und die Partnersuche stehen im Mittelpunkt. Die Fähigkeit zur Intimität ermöglicht tiefe und dauerhafte Beziehungen. Sie ist eng verbunden mit der Entwicklung der Fähigkeit, sich auf andere einzulassen. Im Gegensatz dazu steht die Isolation, die sich durch Schwierigkeiten in der Beziehungsgestaltung äußert. Menschen, die unter Isolation leiden, haben oft Schwierigkeiten, tiefe Verbindungen zu anderen aufzubauen, und fühlen sich einsam und unverstanden.

Das frühe Erwachsenenalter spielt hinsichtlich der Partnerwahl eine besondere Bedeutung für das Familienunternehmen, da die Partner sich den Bedingungen des Familienunternehmens bzw. der Unternehmerfamilie anpassen müssen sowie Verständnis und Akzeptanz für die dort vorherrschenden Regeln und Werte aufzubringen haben. Zudem wird in dieser Zeit der Grundstein für das Berufsleben gelegt. Die Entscheidung, ob die Ausbildung oder aber das Studium auf das Familienunternehmen abgestimmt werden soll oder nicht, steht im Zentrum der beruflichen Überlegungen. Hier spielt es eine große Rolle, inwiefern die Unternehmerfamilie Einfluss auf diese Entscheidung nimmt und welche Emotionen bei den Betroffenen damit geweckt werden. Eine aktive Reflexion ist nötig, wie sich die (mögliche) Beeinflussung auf die individuelle Lebenssituation auswirkt, und zwar unabhängig davon, ob sich die jungen Menschen für oder gegen das Familienunternehmen bzw. eine Nachfolge entscheiden.

## *7. Phase: Mittleres Erwachsenenalter in der Unternehmerfamilie (Generativität)*

Nach der Entwicklung von Intimität folgt im Erwachsenenalter oft die Perspektive auf Generativität. Dies äußert sich im Wunsch nach eigenen Kindern und der Übernahme von Verantwortung für die nächste Generation. Generativität bedeutet aber nicht nur die biologische Fortpflanzung, sondern auch gesellschaftliches Engagement und die Weitergabe von Wissen und Werten.

Die Erfahrung der Elternschaft ist sowohl bereichernd als auch herausfordernd. Sie bietet die Möglichkeit, eigene Werte und Überzeugungen weiterzugeben und eine tiefe Verbindung zu einem anderen Menschen aufzubauen. Gleichzeitig kann sie bestehende Konflikte in der Partnerschaft ans Tageslicht und neue Belastungen mit sich bringen. Die Generativität ist somit ein wichtiger Aspekt der menschlichen Entwicklung: Sie ermöglicht es, über sich selbst hinauszuwachsen und einen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten.

Das mittlere Erwachsenenalter ist die Phase, in der die Familiengründung im Vordergrund steht. Die Familiengründung dient

in Unternehmerfamilien letztlich auch dem Erhalt des Familienunternehmens und hat aus diesem Grund eine besonders hohe Bedeutung innerhalb dieser Familiensysteme. Ein Stagnationsgefühl kann dann entstehen, wenn kein Kinderwunsch vorhanden ist, dies aber nicht mit dem Gedanken vereinbar ist, dass das Familienunternehmen familiär weitergeführt werden soll.

## *8. Phase: Höheres Erwachsenenalter in der Unternehmerfamilie (Finden der Ich-Integrität)*

Im hohen Alter steht der Mensch vor der Aufgabe, sein Leben zu reflektieren und eine positive Bilanz zu ziehen. Die Entwicklung einer Ich-Integrität ermöglicht es, das eigene Leben als sinnvoll und wertvoll zu betrachten, auch wenn es neben allen Erfolgen ebenso von Verlusten und Rückschlägen geprägt ist. Im Gegensatz dazu steht die Verzweiflung, die sich durch ein Gefühl der Leere, Hoffnungslosigkeit und des Versagens auszeichnet. Körperliche Einschränkungen, der Verlust geliebter Menschen und die Endlichkeit des Lebens können zu dieser negativen Grundhaltung beitragen. Das hohe Alter ist folglich eine Phase der Rückbesinnung und der Auseinandersetzung mit der eigenen Endlichkeit. Die Entwicklung einer Ich-Integrität ermöglicht es, den Tod anzunehmen und das Leben in seiner Gesamtheit zu würdigen.

Das höhere Erwachsenenalter beinhaltet innerhalb einer Unternehmerfamilie die Aufgabe, spätestens nun das Familienunternehmen an die nächste Generation weiterzugeben. Dadurch wird ein Teil der Ich-Integrität massiv beeinflusst. Bei einer gescheiterten Übergabe kann ein Gefühl des Versagens entstehen, da die Sinnstiftung des Lebens und der Gedanke, etwas nach dem Tod weitergeben zu können, eng mit dem Erhalt des Familienunternehmens verknüpft ist. Findet dies nicht statt, kann dies zu einer grundlegenden Verzweiflung führen. Das heißt, dass die transgenerationale Weitergabe bzw. die bewusste Thematisierung und Verarbeitung der entsprechenden Prozesse nicht nur für Unternehmen und Familie zentral sind, sondern auch die individuelle Reflexion des eigenen Lebens schließlich massiv beeinflussen wird.

## **III. Resümee**

Der Mensch in der Unternehmerfamilie ist wie der Mensch in anderen Familienformen auch mit den typischen Entwicklungsaufgaben konfrontiert, die sein Leben prägen. Diese Prägungen lassen sich mit dem Modell des Lebenszyklus von Erik H. Erikson in acht Phasen differenzieren. Diese Phasen bewegen sich um Spannungsfelder. In ihrem Leben schaffen es die Menschen bestenfalls, jeweils die eine Seite des Spannungsfeldes zu stärken, was zugleich die andere, nicht präferierte Seite schwächt, nämlich:

1. Urvertrauen statt Urmisstrauen (beim Säugling),
2. Autonomiegewinn statt Selbstzweifel (beim Kleinkind),

3. Initiative statt Schuldgefühlen gegenüber den Eltern (im mittleren Kindesalter),
4. Kompetenz statt Minderwertigkeitsgefühlen (während des späten Kindesalters),
5. Identitätsfindung statt Rollendiffusion (in der Adoleszenz),
6. Gewinn von Intimität statt Isolation (im frühen Erwachsenenalter),
7. Erfahrung von Generativität statt Stagnation der Entwicklung (im mittleren Erwachsenenalter) und schließlich
8. Ich-Integrität statt Verzweiflung angesichts des eigenen Lebens und seiner Endlichkeit (im höheren Erwachsenenalter).

In Unternehmerfamilien werden diese individuellen Entwicklungsprozesse von der Existenz des Unternehmens und der Eigentumsverantwortung kontextualisiert. Daher kommt zu den genannten Spannungsfeldern die gleichzeitige Bezogenheit des Individuums auf eng miteinander verbundene, aber in ihren jeweiligen Erwartungen doch sehr unterschiedliche soziale Kontexte hinzu, eben neben der Familie das Unternehmen und der Eigentümerkreis. Unternehmereltern sind deshalb in ihren Erziehungsaufgaben und der Begleitung der Sozialisation ihrer Kinder besonders herausgefordert. Unsere Ausführungen sollen einen Beitrag leisten, um die Sensibilisierung für dieses Thema zu stärken – denn mit dem Bewusstsein für den individuellen Lebenszyklus des Menschen in der Unternehmerfamilie wächst nicht nur das Verstehen für diesen Prozess, sondern idealerweise auch die Bewältigungskompetenz, insbesondere bei den verantwortlichen Erwachsenen: den Eltern, Großeltern und anderen Bezugspersonen, die Kinder und Jugendliche in Unternehmerfamilien im Heranwachsen begleiten sowie ihre eigenen je aktuellen Lebensphasen zu meistern haben. ◆

## LITERATURVERZEICHNIS

### Conzen, P. (2020):

Erik H. Erikson. Grundpositionen seines Werkes. 2. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.

### Erikson, E. H. (1974):

Jugend und Krise. Stuttgart: Klett-Cotta.

### Erikson, E. H. (1988):

Der vollständige Lebenszyklus. 11. Aufl., Berlin: Suhrkamp.

### Erikson, E. H. (2015):

Identität und Lebenszyklus. 27. Aufl., Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

### Kleve, H. (2020):

Die Unternehmerfamilie. Wie Sozialisation, Wachstum und Beratung gelingen. Heidelberg: Carl Auer.

### Kleve, H. (2023):

Sozialsystem Unternehmerfamilie. Wie Familienunternehmen durch Familienstrategieentwicklung gestärkt werden können. Wiesbaden: Springer Gabler.

### v. Schlippe, A./Groth, T./Rüsen, T. A. (2017):

Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen. Auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

### Wendt, M./Wichelhaus, P./Kleve, H./Rüsen, T. A./v. Schlippe, A. (2024):

Der Lebenszyklus einer Unternehmerfamilie. Wie sich Familiarität, Eigentumsverantwortung und Unternehmertum verbinden. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 14(4), S. 132–140.



**Prof. Dr. Caroline Heil** ist Professorin für Soziale Arbeit an der IU – Internationalen Hochschule und Senior Research Fellow am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), Universität Witten/Herdecke. Zudem ist sie Mitarbeiterin der opta data Zukunfts-Stiftung mit dem Fokus Gesundheit und Soziales. Sie ist Sozialpädagogin (B.A.) mit dem Schwerpunkt Psychosoziale Beratung und Mediation (M.A.) und arbeitete als Sozialpädagogische Familienhilfe im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe.

**Eva Putschner** hat einen Masterabschluss in Sozialmanagement (M.S.M), ist Dipl.-Sozialpädagogin, Fachkraft für berufliche und medizinische Rehabilitation sowie systemische Erwachsenen- und Familientherapeutin (DGSGF). Sie ist bei dm-drogerie markt als Projektleiterin und interne Beraterin im Ressort Mitarbeiter tätig.

**Prof. Dr. Heiko Kleve** ist Geschäftsführender und Akademischer Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) sowie Inhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien an der Universität Witten/Herdecke. Er ist Soziologe und Sozialpädagoge mit Zusatzqualifikationen als Systemischer Berater (DGSGF), Supervisor und Coach (DGGSV), Systemischer und Lehrender Supervisor (SG), Konflikt-Mediator (ASFH) und Case Manager (DGCC). Neben seiner Forschung und Lehre berät und coacht er Unternehmerfamilien bei Nachfolge- und familienstrategischen Herausforderungen.

## KEYWORDS

Lebenszyklusmodell • Kindesalter • Erwachsenenalter • Unternehmerfamilie • Entwicklung • Entwicklungsaufgaben