Resilienz und Vulnerabilität in Unternehmerfamilien

Psychologische Perspektiven und praktische Empfehlungen

Von Magdalena Wendt, Philipp Wichelhaus, Prof. Dr. Heiko Kleve, Prof. Dr. Tom A. Rüsen und Prof. Dr. Christina Hunger-Schoppe

ABSTRACT

Dieser Beitrag verfolgt das Ziel, Resilienz und Vulnerabilität als zentrale Themen im Kontext von Unternehmerfamilien sichtbar zu machen. Er führt in das Vulnerabilitäts-Stress-Modell[1] ein und bietet praktische Empfehlungen der Unterstützung eines aktiven Familienmanagements auf dem Weg zu einer offenen und vertrauensvollen Kommunikation über psychische Belastungen bis hin zu Störungen.

I. Einleitung

Unternehmerfamilien sind einem ständigen Spannungsfeld aus familiärer Nähe, ökonomischer Verantwortung und gesellschaftlicher Erwartung ausgesetzt. Neben den typischen Alltagsbelastungen (z.B. beruflicher Druck, zwischenmenschliche Konflikte, gesundheitliche Krisen) sind sie mit vielfachen Rollenkonflikten konfrontiert. Familienmitglieder können diese Herausforderungen kraftvoll bewältigen, ebenso in wiederkehrende Krisen geraten. Dies wirft unter anderem folgende Fragen auf:

- Warum bewältigen einige Familien und deren Mitglieder typische Belastungen einer Unternehmerfamilie stabiler als andere?
- Wie können Unternehmerfamilien die Wahrscheinlichkeit für resilientes Verhalten erhöhen und gleichzeitig einen offenen, konstruktiven Umgang mit Vulnerabilitäten entwickeln?

Psychische Gesundheit ist kein individuelles Phänomen, sondern entsteht und verändert sich im sozialen Kontext[2]. Dies trifft besonders auf Unternehmerfamilien zu, wo generationsübergreifende Erwartungen, Loyalitäten und leistungsorientierte Narrative den Familienalltag prägen können.[3] Über eigene psychische Verletzlichkeiten zu sprechen, wurde lange stark tabuisiert.[4] Eine gemeinsame Sprache für diese zu finden, kann die psychologische Sicherheit[5] innerhalb von Unternehmerfamilien erhöhen und den Blick frei machen für transgenerationale Prägungen, aktuelle Herausforderungen und deren gemeinsame Reflexion innerhalb des Familiensystems.[6] Ziel dieses Beitrags ist es, zunächst das Konzept der Resilienz als bedeutsamen Aspekt des Vulnerabilitäts-Stress-Modells[7] vorzustellen. Anschließend wird in dieses Modell eingeführt und abschließend werden praktische Handlungsempfehlungen gegeben.

1 Zubin et al. (1983); Zubin/Spring (1977); Zubin/Steinhauer (1981).
2 Schweitzer-Rothers (2014).

INHALT

I. Einleitung
II. Resilienz in Unternehmerfamilien
III. Vulnerabilitäts-Stress-Modell im Kontext von Unternehmerfamilien
IV. Praktische Empfehlungen
  1. Individuelle Ebene: Die eigenen Ressourcen erkennen und nutzen
  2. Systemebene: Unternehmerfamilie als Ressource und Risiko zugleich
  3. Externe Unterstützung: Professionalisierung durch Fachpersonen
V. Fazit

II. Resilienz in Unternehmerfamilien

Unternehmerfamilien verfügen über ein breites Spektrum an Ressourcen: ökonomisch (z.B. finanzielle Mittel, Grundstücke, Produktionsmittel, (Arbeits-)Zeit); soziologisch (z.B. Bildung, Gesundheit, gesellschaftlicher Einfluss, Netzwerkmitgliedschaften); psychologisch (z.B. Talent, Persönlichkeit, positive prägende Erfahrungen, Narrative).[8] Die bewusste Aktivierung dieser Ressourcen nährt sowohl die familiäre als auch individuelle Resilienz.[9] Resilienz wird dabei verstanden als die individuelle Fähigkeit eines Menschen, schwierige Lebenssituationen und Krisen aus eigener Kraft durch Nutzung von Ressourcen erfolgreich zu bewältigen und daran zu wachsen. Welter-Enderlin ergänzt aus systemtheoretischer Perspektive und beschreibt resiliente Menschen als jene, denen es gelingt, „Krisen im Lebenszyklus unter Rückgriff auf persönliche sowie sozial ver-

3 v. Schlippe/Frank (2013).
4 Rüsen (2021); Corrigan/Rao (2012).
5 Edmondson (1999); Frazier et al. (2017); Newman et al. (2017).
6 Dazu speziell für das Vermächtnismanagement in Unternehmerfamilien: Kleve (2025).
7 Zubin et al. (1983); Zubin/Spring (1977); Zubin/Steinhauer (1981).
8 Kleve/Köllner (2019).
9 Kitta/Köhler (2020).

mittelte Ressourcen zu meistern und als Anlass für [ihre] Entwicklung zu nutzen".[10] Erst im Umgang mit der Krise zeigt sich, ob jemand resilient handelt. Wustmann[11] betont, dass Resilienz insbesondere zur Wirkung kommt, wenn trotz langfristig hoher Risikobelastung eine gesundheitsförderliche Entwicklung gelingt.[12]

Besondere Resilienzfaktoren im Kontext von Unternehmerfamilien stellen folgende Aspekte dar, die jedoch bei übermäßiger Ausprägung das Erleben von Stressereignissen auch verstärken können:

(1) Der familiäre Zusammenhalt schafft stabile Beziehungen, emotionale Nähe und Zugehörigkeit. Zu starker Zusammenhalt kann aber einengen, besonders wenn Loyalitäts- oder Nachfolgeerwartungen die individuelle Entfaltung einzelner Familienmitglieder begrenzen.[13]

(2) Traditionen, Werte und Rituale geben Orientierung, Identität und ermöglichen transgenerationale Sinnstiftung, z.B. durch Weitergabe des Familienunternehmens als Vermächtnis. Werden die Normen jedoch zu starr oder unreflektiert, können sie familiäre und individuelle Entwicklungswege blockieren.[14]

(3) Der sozioökonomische Status bietet in der Regel finanzielle Sicherheit, Bildungschancen und ein weitreichendes Netzwerk. Psychosoziale Risiken ergeben sich, wenn schon früh Leistungsdruck und die öffentliche Sichtbarkeit negativ erlebt werden. Nicht selten kämpfen Mitglieder von Unternehmerfamilien darum, ganzheitlich als Mensch versus nur Teil einer Unternehmerfamilie oder für ihre finanziellen Ressourcen wahrgenommen zu werden.[15]

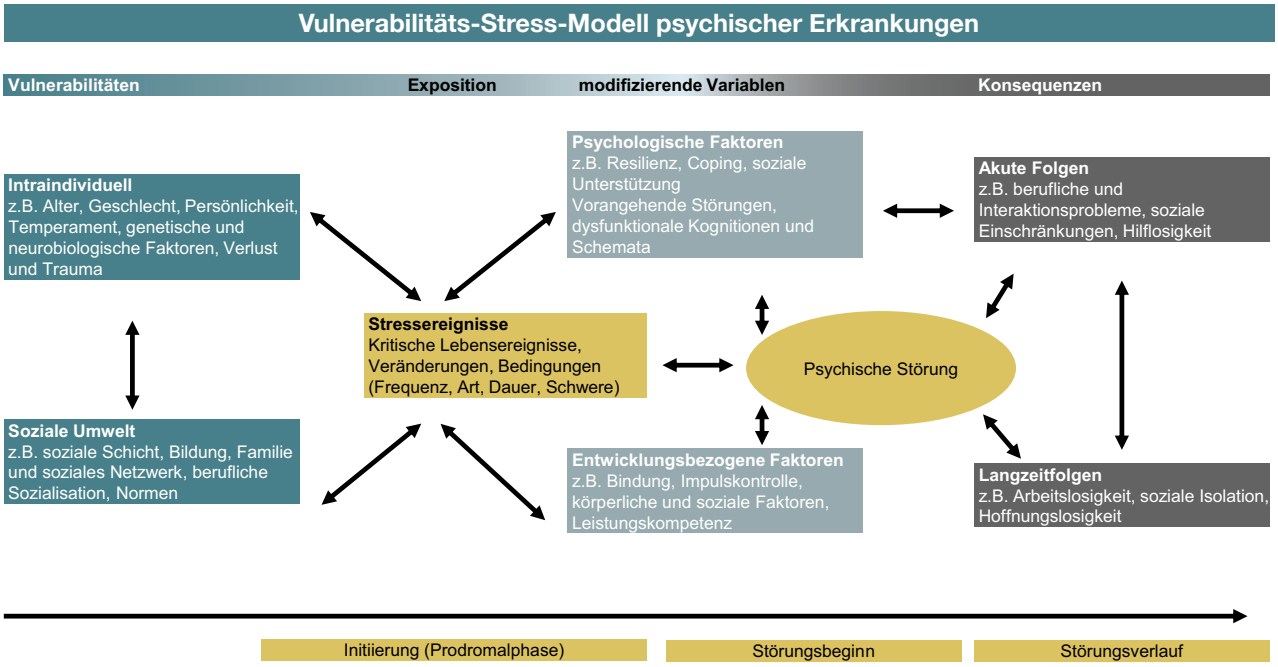
(4) Verantwortung ist Bestandteil des familiären Miteinanders, ob für Mitarbeiter, gemeinnütziges Engagement oder die Zukunft des Unternehmens. Sie kann früh Sinn und soziale Verantwortung fördern, aber auch überfordern, wenn sie zu früh oder ohne Halt übernommen wird.[16]

(5) Zugehörigkeit wird sowohl emotional als auch funktional verhandelt. Wer sich vom Unternehmen lösen kann, ohne familiäre Bindungen zu gefährden, gewinnt innere Stabilität: nicht trotz, sondern gerade wegen der Möglichkeit zur Loslösung. Dieses Paradox, dass freiwillige Zugehörigkeit häufig stärker trägt als verpflichtende Zugehörigkeit, bildet einen zentralen Resilienzfaktor. Es setzt voraus, dass Autonomie nicht als illoyal gelesen wird, sondern als legitimer Ausdruck von Selbstverantwortung innerhalb eines gemeinsamen Wertefundaments, das Handlungsfähigkeit auch in Krisenzeiten sichert.[17]

III. Vulnerabilitäts-Stress-Modell im Kontext von Unternehmerfamilien

Das Vulnerabilitäts-Stress-Modell[18] (Abb. 1) erklärt, wie in Krisenzeiten im individuellen wie familiären Lebenszyklus psychische Belastungen bis hin zu Störungen entstehen können, wenn intraindividuelle und soziale Determinanten („Vulnerabilitäten")[19] auf Stressereignisse treffen („Exposition"). Dabei spielen psychologische und entwicklungsbedingte Faktoren („modifizierende Variablen"), z.B. Resilienz, eine bedeutsame Rolle:

10 Welter-Enderlin/Hildenbrand (2006).
11 Wustmann (2004).
12 Antonovsky (1997); Block/Block (1977).
13 Kleve/Köllner (2019).
14 Heil et al. (2025).
15 Ausführlich dazu Heil et al. (2025).
16 Miller et al. (2020).
17 Boyd et al. (2024).
18 Zubin et al. (1983); Zubin/Spring (1977); Zubin/Steinhauer (1981).
19 Rutter (1985).



Vulnerabilitäts-Stress-Modell psychischer Erkrankungen

Abb. 1; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Darstellung von Wittchen/Hoyer (2011)

Vulnerabilitäten in Unternehmerfamilien	
Kategorie	**Unternehmerfamiliengeprägte Aspekte**
Intraindividuelle Faktoren	• Geschlecht (z.B. weibliche Nachfolge[20]) • Geburtenreihenfolge[21] • besondere Veranlagung zum Unternehmertum (z.B. „Unternehmergen“: unternehmerisches Denken, Risikobereitschaft, Innovationsfreude)
Soziale Umweltfaktoren	• häufig hoher sozioökonomischer Status und Bildungschancen • Öffentlichkeitswirkung (z.B. Repräsentant des Familienunternehmens) • tradierte Familienwerte (z.B. Familienzusammenhalt, Mut und Loyalität) • Familienunternehmen als generationsübergreifende Sinngebung, sowohl für die Unternehmerfamilie selbst als auch für die Gesellschaft • gemeinschaftliche Verbundenheit (ggf. Treuhänderschaft)[22] • Professionalisierung, inkl. expliziter Regeln und Normen (ggf. Familienverfassung)[23]

Tab. 1; Resultat einer moderierten Peer-Coaching-Session, 2025; Quelle: Eigene Darstellung

Stressoren in Unternehmerfamilien	
Kategorie	**Unternehmerfamiliengeprägte Aspekte**
Psychologische Faktoren	• Gefühl der individuellen Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie • Gefühl der familiären und individuellen Selbstwirksamkeit • Klima aus Liebe, Wertschätzung und Anerkennung • (selbst)empathische Grundhaltung innerhalb der Unternehmerfamilie • Fähigkeit zur Selbstreflexion und zum konstruktiven Umgang mit Kritik hinsichtlich der Rollen im Familienunternehmen/in der Unternehmerfamilie • intrinsische Motivation, unternehmerisch zu denken und zu handeln • zukunftsorientierter Blick, der Unternehmerfamilien dabei hilft, sich nicht in Vergangenem zu verlieren, sondern gestärkt nach vorne zu schauen • Wissbegierde und der Wille, stets „hungrig“ zu bleiben, sprich immer weiter machen zu wollen
Entwicklungsbezogene Faktoren	• Urvertrauen innerhalb der Unternehmerfamilie • gemeinschaftliche Verantwortung/generationenübergreifendes Verantwortungsbewusstsein • Fürsorge füreinander und das Familienunternehmen • Teamfähigkeit innerhalb der Unternehmerfamilie • offene, klare Kommunikation innerhalb der Unternehmerfamilie • klare Bewusstheit über die eigene Rolle in der Unternehmerfamilie/dem Familienunternehmen • durch das Familienunternehmen/die Unternehmerfamilie geschaffene Identität • gesundes Maß an Unabhängigkeit innerhalb der Unternehmerfamilie • regelmäßige Unternehmerfamilientreffen • Nachfolge(erwartung)

Tab. 2; Resultat einer moderierten Peer-Coaching-Session, 2025; Quelle: Eigene Darstellung

Sie können den Stress verstärken oder abmildern. Als Konsequenzen ergeben sich sowohl zeitnahe als auch in die Zukunft wirkende Folgen („Konsequenzen“).

Vulnerabilitäten in Unternehmerfamilien können z.B. familiäre Dynamiken und Rollen in Bezug auf das Familienunternehmen sowie die gemeinsame Eigentümerschaft umfassen[24] (vgl. Kap. II.2). Tab. 1 stellt eine Auswahl der für Unternehmerfamilien prägenden intraindividuellen sowie sozialen Faktoren dar. Sie resultiert aus einer Peer-Coaching-Session, die von den Autorinnen und Autoren (MW, HK, TR) im Arbeitskreis „Management der Unternehmerfamilie“ zum Thema „Resilienz der Unternehmerfamilie“ unter Beteiligung von über zehn Personen (50% weib-

20 Otten-Pappas (2015).
21 Lehner (2021).
22 Kleve et al. (2024).
23 Dazu u.a. Heil (2023), S. 24; Kleve (2017), S. 295; Kleve (2020), S. 61.
24 Tagiuri/Davis (1996).

lich) mit dem Status der „Familienkümmerer“[25] ihrer Unternehmerfamilien geführt wurde.[26]

Expositionen in Unternehmerfamilien stellen z.B. für Unternehmerfamilien spezifische strukturelle Zusatzbelastungen wie die enge Verwobenheit der Familie mit dem Unternehmen, Arbeitsbelastungen, Konflikte, familienhistorisch bedingte Loyalitäten und die Frage der Nachfolge besondere Stressereignisse dar.[27] Diese gehen mit unterschiedlichen Kommunikationsstrukturen sowie Entscheidungslogiken[28] je nachdem, ob in der Familie versus im Unternehmen verhandelt wird, einher.

Für Unternehmerfamilien spezifische *modifizierende Variablen* sind Tab. 2 zu entnehmen, erneut als Ergebnisse der oben näher beschriebenen Peer-Coaching-Session. Je nach Verfügbarkeit der psychologischen und entwicklungsbezogenen Faktoren kann dabei auch ein funktionaler Umgang mit den erlebten Belastungen gefunden werden. Besonders bedeutsam wird erneut das Konstrukt der Resilienz.

Kommen Vulnerabilitäten in Kontakt mit stressbedingter Exposition und können modifizierende Variablen die daraus entstehende Dynamik nicht abfedern, können psychische Belastungen bis hin zu *psychischen Störungen* entstehen. Diese betreffen im Lebensverlauf eine von drei Personen, d.h. ca. 30% aller Menschen[29]. Angesichts dieser hohen Prävalenz ist anzunehmen, dass auch Unternehmerfamilien im Laufe ihres Lebenszyklus mit psychischen Belastungen und Störungen konfrontiert werden. Bislang ist eine gründliche Untersuchung psychischer Gesundheitsaspekte von Unternehmerfamilien dennoch ausstehend[30].

Auch die *Folgen* können variieren und fallen bei Entwicklung einer psychischen Störung gravierender aus als bei einfachen psychischen Belastungen. Kurz- wie auch langfristige Folgen können z.B. empfundene Hilf- und Hoffnungslosigkeit im Umgang mit den psychischen Symptomen sein. Diese können die Unternehmerfamilie als Ganzes ebenso wie ausgewählte Familienmitglieder betreffen. Häufig treten sie mit sozialen Ein-

25 Dazu u.a. Rüsen/Nadler (2024).

26 An dieser Stelle möchten die Autorinnen und Autoren den Mitgliedern des WIFU-Arbeitskreises „Management der Unternehmerfamilie“ danken. Sie haben sich im Rahmen einer moderierten Peer-Coaching-Session zu eigenen Erfahrungen ausgetauscht und Anregungen zu den hier aufgeführten unternehmerfamilienspezifischen Ergänzung des Vulnerabilität-Stress-Modells gegeben. Der Arbeitskreis wird von der WIFU-Stiftung seit mehreren Jahren für Mitglieder aus Unternehmerfamilien angeboten.

27 Tetzlaff et al. (2023).

28 v. Schlippe et al. (2017).

29 Vigo et al. (2016).

30 Dazu u.a. Arijs/Michiels (2021); Hörsting/Rüsen (2021); Rüsen (2021); Rüsen/Hörsting (2022); Miller et al. (2020); Tetzlaff et al. (2023).

ANZEIGE

Inhaberstrategie
INSTITUT - WISSEN - NETZWERK

Start September 2025

Erweitere jetzt
deine Beratungsexpertise
zu Familienunternehmen

Dein Weg zum Inhaberstrategie- und Nachfolge-Berater für Familienunternehmen
Werde gefragter Experte,
erweitere deine Beratungskompetenz
und bringe deine Karriere voran.
Gestalte Zukunft – für dich
und für Unternehmerfamilien.
Jetzt Teil eines starken Netzwerks werden!

Foto: Sascha Höcker

Fortbildung Inhaberstrategie-Berater und Nachfolge

schränkungen wie selbstgesteuerter Isolation bis hin zur Ablehnung durch das soziale Umfeld auf. Für Mitglieder von Unternehmerfamilien können diese sich im Falle einer operativen Tätigkeit oder bei Ausführung einer Funktion in einem Aufsichts-, Kontroll- oder Familiengremium direkter bemerkbar machen als bei Personen in weniger verantwortungsträchtigen und öffentlichkeitssichtbaren Positionen. Umso bedeutsamer erscheint der schon frühzeitig offene Umgang mit psychischen Belastungen bis hin zu Störungen, um tragfähige Lösungen für die Unternehmerfamilie als Ganzes, ihre einzelnen Mitglieder und das Familienunternehmen zu schaffen.

Je ausgewogener das Verhältnis zwischen alltäglichen Anforderungen und verfügbaren Ressourcen ist, desto wahrscheinlicher ist die *erfolgreiche Bewältigung* der wahrgenommenen Herausforderungen. Ein Ziel von Unternehmerfamilien sollte daher sein, bestehende Ressourcen im Sinne der Resilienzförderung sichtbar zu machen, brachliegende Potenziale zu aktivieren und neue Ressourcen aufzubauen. Unternehmerfamilien, die diesen Prozess bewusst gestalten, fördern nicht nur ihre eigene und transgenerationale Resilienz und vermindern ihre Anfälligkeit für negative Auswirkungen von Stressereignissen durch geringere Vulnerabilitäten und stärker positiv ausgeprägte modifizierende Faktoren. Sie sicher konsequenterweise auch stabiler die nachhaltige Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens.[31]

IV. Praktische Empfehlungen

Die folgenden praktischen Empfehlungen sollen Unternehmerfamilien dazu dienen, in einen offenen und vertrauensvollen Kontakt zu kommen, gerade wenn es um die Kommunikation psychischer Belastungen bis hin zu Störungen geht. Ein systemischer Blick erweitert den Denk-, Fühl- und Handlungsraum, wenn verstärkt und sozialorientiert das „Zwischen-Uns" in den Blick genommen wird.[32] Somit erscheint ein multiperspektivischer Zugang als besonders hilfreich, der mindestens die folgenden drei Ebenen umfassen sollte: die individuelle Ebene, das familiäre System und die professionelle Unterstützung. Eine auf diese Art geschaffene unterstützende Umgebung kann die Wahrscheinlichkeit für resilientes Verhalten fördern. Insbesondere das reflektierte Miteinander fördert die psychologische Sicherheit[33], stärkt die Resilienz des unternehmerischen Gesamtsystems[34] und kann emotionale Herausforderungen, damit auch die Entwicklung psychischer Belastungen bis hin zu Störungen, verhindern.[35]

1. Individuelle Ebene: Die eigenen Ressourcen erkennen und nutzen

Die Art der Fragen, die Individuen sich stellen, beeinflusst nicht nur die Antworten, die sie finden, sondern auch die Konsequenzen ihrer Entscheidungen und Handlungen. Fragen lenken die Aufmerksamkeit, formen Perspektiven und eröffnen neue Möglichkeitsräume. Schon einfache Reflexionsfragen können dabei helfen, persönliche Kraftquellen bewusster wahrzunehmen und zu aktivieren: Sie schlagen eine Brücke zwischen innerem Wissen und konkretem Handeln und fördern so ein gesundes Gleichgewicht zwischen Anforderungen und Ressourcen. Beispielfragen, die sich Mitglieder von Unternehmerfamilien selbst als auch im gemeinsamen Gespräch stellen können, umfassen etwa:

- Was hat mir bzw. uns in letzter Zeit gutgetan, auch im Kleinen?
- Welche Werte geben mir bzw. uns Orientierung?
- Wo spüre ich bzw. spüren wir Sinn – sei es im Beruf, im Unternehmen oder im Privatleben?
- Wann fühle ich mich bzw. fühlen wir uns richtig wohl und was trägt dazu bei?
- Was würde ich mir bzw. würden wir uns wünschen, wenn gerade alles möglich wäre?
- Wer oder was gibt mir bzw. uns Kraft, wenn es mal nicht so gut läuft?
- Welche Ressourcen stehen mir bzw. uns zur Verfügung?

Frühwarnzeichen für Vulnerabilitäten, wie innere Unruhe, anhaltende Erschöpfung, Gereiztheit, Konzentrationsprobleme, Schlafstörungen oder körperliche Beschwerden, wie Muskelverspannungen oder Magenbeschwerden, sind ernst zu nehmende Signale. Sie zeigen an, dass der Körper und die Psyche eine gewisse Belastungsschwelle erreicht haben. Wer diese Signale erkennt und entsprechend handelt, zeigt resilientes Verhalten – also die Fähigkeit, flexibel auf Belastungen zu reagieren: Denn langfristige Leistungsfähigkeit entsteht nicht durch das Aushalten von Belastungssymptomen, sondern durch kluge Kompensationsstrategien.

2. Systemebene: Unternehmerfamilie als Ressource und Risiko zugleich

In Unternehmerfamilien greifen Rollen, Verantwortung und Beziehungen eng ineinander. Resilienzförderung heißt hier oft: sich selbst nicht vergessen – auch nicht im Dienst des Ganzen. Ebenso in Unternehmerfamilien gilt: Wer sich selbst aufgibt, läuft Gefahr, kein langfristig tragfähiges Fundament für andere zu sein – schon gar nicht für ein Unternehmen.

Zur Förderung der Familienresilienz können Unternehmerfamilien durch die bewusste Planung von Familienzeit (z.B. Mahlzeiten, Familientage) Raum für privaten Austausch schaffen. Im professionellen Umfeld können sie bewusst private Begegnungsräume ermöglichen, in dem sich die Familienmitglieder – losgelöst von

31 Yilmaz et al. (2024).
32 Hunger-Schoppe et al. (2022).
33 Edmondson (2019).
34 Walsh (2016).
35 Kellermanns/Eddleston (2004).

ihren Rollen im Familien-, Unternehmens- und Eigentumskontext – zunächst über ihr körperliches und psychisches Wohlbefinden sowie ihre Sorgen und Nöte austauschen können. Ebenso können sie auch reflektieren, wie diese mögliche unternehmerische Entscheidungen positiv wie auch negativ beeinflussen könnten (z.B. vor formalen Treffen wie Aufsichtsratssitzungen). Strukturell könnte die Implementierung eines Familiengremiums bzw. die Rolle des „Familienkümmerers" eine Ressource für Unternehmerfamilien darstellen.

3. Externe Unterstützung: Professionalisierung durch Fachpersonen

Nicht alles muss und sollte innerhalb der Familie gelöst werden. Im Gegenteil: Professionelle Begleitung durch erfahrene Fachkräfte (z.B. Familiencoachings, Psychotherapie, Systemische Beratung und Therapie) kann langfristig entlasten, stabilisieren und den familiären Zusammenhalt sowie individuellen Selbstwert fördern. Dies gilt umso mehr bei ungünstiger Verteilung von Vulnerabilitäten, Expositionen und modifizierenden Faktoren wie im Vulnerabilitäts-Stress-Modell beschrieben. Systemische Beratung und Therapie[36] bietet sich insbesondere bei psychischen Belastungen an und kann niederfrequent von der Unternehmerfamilie als Ganzes ebenso wie seitens einzelner Familienmitglieder angefragt werden.

V. Fazit

Das Vulnerabilitäts-Stress-Modell liefert einen theoretischen Bezugsrahmen für Unternehmerfamilien zu einem besseren Verständnis der Entwicklung psychischer Belastungen bis hin zu Störungen. Es verdeutlicht, dass psychische Gesundheit kein statischer Zustand ist und psychische Störungen nicht individuelles Versagen bedeuten, sondern Ausdruck eines stark dynamischen und äußerst komplexen Zusammenspiels sind. Ein gutes Gleichgewicht zwischen Vulnerabilitäten und positiv wirkenden modifizierenden Variablen, z.B. der Resilienz, fördern die seelische Gesundheit der Unternehmerfamilie als Ganzes wie auch ihrer einzelnen Mitglieder. Gerade in Unternehmerfamilien, in denen familiäre, eigentumsbezogene und unternehmerische Interessen aufeinandertreffen, kann dieses Modell helfen, Risiken frühzeitig zu erkennen und gezielt Schutzfaktoren zu stärken. Das Modell und die daraus abgeleiteten praktischen Empfehlungen liefern erste Ansatzpunkte zur Prävention psychischer Belastungen bis hin zu Störungen sowie zu ihrer Unterstützung im Bedarfsfall. Es eignet sich insbesondere für verantwortliche „Familienkümmerer" bzw. Mitglieder eines Familiengremiums der Unternehmerfamilie. Wir hoffen, mit unserem Beitrag Möglichkeiten zu einen enttabuisierteren Zugang und einer transparenteren Kommunikation zu Phänomenen der psychischen Gesundheit geschaffen zu haben. ◆

36 Als Qualitätsmerkmal gilt die Zertifizierung der Fachperson durch die Systemische Gesellschaft (SG) oder Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF). Psychotherapie bietet sich an, wenn der Leidensdruck stärker ausgeprägt ist und eine psychische Störung vorliegt. Als Qualitätsmerkmal gilt die Approbation der Fachperson im Schwerpunkt Systemische Psychotherapie, Verhaltenstherapie oder Psychodynamische Psychotherapie bzw. Psychoanalyse. Systemische Psychotherapeuten organisieren sich dabei erneut in der SG oder DGSF oder im Verbund für Systemische Psychotherapie (VfSP).

LITERATURVERZEICHNIS

Antonovsky, A. (1997):
Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: dgvt.

Arijs, D./Michiels, A. (2021):
Mental Health in Family Businesses and Business Families: A Systematic Review. In: International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(5), S. 2589.

Block, J./Block, J. H. (1977):
The developmental continuity of EGO-control and EGO-resiliency: some accomplishements. Conference paper. Society for Research in Child Development, New Orleans.

Boyd, B./Köllner, T./Rüsen, T. A./Kleve, H. (2024):
Narratives of and for survival in family firms: family influence on narrative processing. In: Journal of Family Business Management, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print.

Corrigan, P. W./Rao, D. (2012):
On the self-stigma of mental illness: Stages, disclosure, and strategies for change. In: Canadian Journal of Psychiatry, 57(8), S. 464–469.

Edmondson, A. C. (1999):
Psychological safety and learning behavior in work teams. In: Administrative Science Quarterly, 44(2), S. 350–383.

Edmondson, A. C. (2019):
The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Wiley.

Frazier, M. L./Fainshmidt, S./Klinger, R. L./Pezeshkan, A./Vracheva, V. (2017):
Psychological safety: A meta-analytic review and extension. In: Personnel Psychology, 70(1), S. 113–165.

Garmezy, N./Masten, A. S./Tellegen, A. (1984):
The Study of Stress and Competence in Children: A Building block for Developmental Psychopathology. In: Child Development, 55(1), S. 97–111.

Gruber, T. (2020):
Therapie-Tools Ressourcenaktivierung. Weinheim: Beltz.

Heil, C. (2023):
Kindliche Resilienz in Unternehmerfamilien. Eine empirische und sozialisationstheoretische Verortung. Göttingen: V&R unipress.

Heil, C./Kleve, H./Haftlmeier-Seiffert, R. (2025):
Wenn die Firma mit am Tisch sitzt. Ratgeber für Unternehmereltern. Heidelberg: Carl Auer (im Erscheinen).

»

Hörsting, A.-K./Rüsen, T. A. (2021):
Psychische Störungen in Unternehmerfamilien.
In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 11(5), S. 183–189.
Hunger-Schoppe, C./Schweitzer, J./Hilzinger, R./Krempel, L./Deußer, L./Sander, A./Bents, H./Mander, J./Lieb, H. (2022):
Integrative systemic and family therapy for social anxiety disorder: Manual and practice in a pilot randomized controlled trial (SOPHO-CBT/ST). In: Frontiers in Psychology, 13, 867246.
Kellermanns, F. W./Eddleston, K. A. (2004):
Feuding families: When conflict does a family firm good.
In: Entrepreneurship Theory and Practice, 28(3), S. 209–228.
Kitta, P./Köhler, D. (2020):
Resilienzförderung von Kindern und Jugendlichen.
In: Deutsche Jugend, 68(9), S. 369–377.
Kleve, H. (2017):
System Compliance in Unternehmerfamilien. Konfliktprävention durch Beachtung elementarer Systemregeln. In: Konfliktdynamik, 6(4), S. 294–300.
Kleve, H. (2020):
Die Unternehmerfamilie. Wie Wachstum, Sozialisation und Beratung gelingen. Heidelberg: Carl-Auer.
Kleve, H. (2025):
Vermächtnismanagement in Unternehmerfamilien. Passendes weiterführen – Problematisches ablegen. Praxisleitfaden.
Witten: WIFU-Stiftung.
Kleve, H./Köllner, T. (2019):
Soziologie der Unternehmerfamilie: Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS.
Kleve, H./Nagel, L./Köllner, T. (2022):
Narrative der Resilienz. Wie sich Unternehmerfamilien mit erzählten Erfolgsgeschichten stärken. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 12(5), S. 177–184.
Kleve, H./Nagel, L./Schneider, S. M. (2023):
Wie Unternehmerfamilien ihre Langlebigkeit erzählen. Typische Narrative im transgenerationalen Unternehmertum. In: Familiendynamik, 48(1), S. 38–47.
Kleve, H./Simons, F./Köllner, T. (2024):
Treuhändermentalität in wachsenden Unternehmerfamilien:
Wie eine transgenerationale Haltung zu Eigentum und Vermögen aktiv hergestellt werden kann. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
Lehner, L. (2021):
Co-Leading Sibling Teams in Family Firms. An Empirical Investigation on Success Factors. Göttingen: V&R unipress.
Miller, D./Wiklund, J./Yu, W. (2020):
Mental health in the family business: A conceptual model and a research agenda. In: Entrepreneurship Theory and Practice, 44(1), S. 55–80.
Newman, A./Donohue, R./Eva, N. (2017):
Psychological safety: A systematic review of the literature.
In: Human Resource Management Review, 27(3), S. 521–535.
Otten-Pappas, D. (2015):
Taking over the Family Business. A career developmental perspective on male and female seccession.
Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
Rutter, M. (1985):
Resilience in the face of adversity. In: British Journal of Psychiatry, 17(6), S. 598–611.
Rüsen, T. A. (2021):
Vom Schatten ins Licht – Tabus der Unternehmerfamilie.
In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 11(4), S. 128–133.
Rüsen, T. A. (2024):
Familienstrategien in Unternehmerfamilien. In: Rüsen, T. A./Heider, A. K. (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft im Familienunternehmen. Elemente der Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Verstehen – Entwickeln – Anwenden. 2. Aufl.,
Berlin: Erich Schmidt, S. 211–228.
Rüsen, T. A./Hörsting, A.-K. (2022):
Den psychischen Belastungen in einer Unternehmerfamilie als duales Beraterteam begegnen. In: Familiendynamik, 47(2), S. 142–146.
Rüsen, T. A./Löhde, A. S. K. (2019):
Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie. Einblicke in die gelebte Praxis von Family Governance. Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten: WIFU.
Rüsen, T. A./Nadler, M. (2024):
Kann sich mal jemand um die Familie kümmern? Warum das Management einer Unternehmerfamilie so entscheidend ist.
In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 14(3), S. 98–103.
Schweitzer-Rothers, J. (2014):
Heilung als Gemeinschaftsleistung: Blick auf kollektive Psychotherapiekulturen [Healing as a joint achievement. View of collective psychotherapy cultures]. In: Psychotherapeut, 59(2), S. 82–88.
Simon, F. B. (2012):
Einführung in die Theorie des Familienunternehmens. Heidelberg: Carl-Auer.
Tagiuri, R./Davis, J. (1996):
Bivalent Attributes of the Family Firm. In: Family Business Review, 9(2), S. 199–208.
Tetzlaff, E./Jaskiewicz, P./Wiklund, J. (2023):
Implications of Mental Health for Business Families and Family Businesses: Toward a Holistic Research Agenda. In: Family Business Review, 36(3), S. 284–295.
Vigo, D./Thornicroft, G./Atun, R. (2016):
Estimating the true global burden of mental illness. In: The Lancet Psychiatry, 3(2), S. 171–178.
von Schlippe, A./Frank, H. (2013):
The Theory of Social Systems as a Framework for Understanding Family Businesses. In: Family Relations: An Interdisciplinary Journal of Applied Family Studies, 62(3), S. 384–398.
von Schlippe, A./Groth, T./Rüsen, T. A. (2017):
Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen. Auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie. 2., unveränderte Aufl., Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
Walsh, F. (2016):
Strengthening family resilience. 3rd ed., New York/London: Guilford Press.

Welter-Enderlin, R./Hildenbrand, B. (2006):
Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
Werner, E. E./Smith, R. S. (1982):
Vulnerable but invincible. A Longitudinal Study of Resilient Children and Youth. New York: Adams, Bannister and Cox.
Wittchen, H.-U./Hoyer, J. (2011):
Klinische Psychologie und Psychotherapie. 2. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer.
Wustmann, C. (2004):
Resilienz. Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
Yilmaz, Y./Raetze, S./de Groote, J./Kammerlander, N. (2024):
Resilience in Family Businesses: A Systematic Literature Review. In: Family Business Review, 37(1), S. 60–88.
Zubin, J./Magaziner, J./Steinhauer, S. R. (1983):
The metamorphosis of schizophrenia: from chronicity to vulnerability. In: Psychological Medicine; 13(3), S. 551–571.
Zubin, J./Spring, B. (1977):
Vulnerability: a new view of schizophrenia. In: Journal of Abnormal Psychology, 86(2), S. 103–126.
Zubin, J./Steinhauer, S. R. (1981):
How to break the logjam in schizophrenia: a look beyond genetics. In: Journal of Nervous and Mental Disease, 169, S. 477.

KEYWORDS
Resilienz • Unternehmerfamilie • Vulnerabilität • Ressourcen • Schutzfaktoren • Risikofaktoren

Magdalena Wendt, M.Sc., M.A. ist Klinische Psychologin, Mediatorin, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Stiftungslehrstuhl für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) sowie am Lehrstuhl für Klinische Psychologie und Psychotherapie III an der Universität Witten/Herdecke, Promovendin im Kooperationsprojekt „Seelische Gesundheit in Unternehmerfamilien". Beraterin für Unternehmerfamilien und Familienunternehmen. Kontakt: magdalena.wendt@uni-wh.de

Philipp Wichelhaus, M.A. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Stiftungslehrstuhl für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), Doktorand am Lehrstuhl für Klinische Psychologie und Psychotherapie III an der Universität Witten/Herdecke, promoviert zum Thema „Seelische Gesundheit in Unternehmerfamilien". Approbierter Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeut, Systemischer Familientherapeut (DGSF). Referent zum Thema „Seelische Gesundheit" in Unternehmen. Kontakt: philipp.wichelhaus@uni-wh.de

Prof. Dr. Heiko Kleve ist geschäftsführender und akademischer Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU), Inhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien an der Universität Witten/Herdecke. Soziologe und Sozialpädagoge, Zusatzqualifikationen als Systemischer Berater (DGSF), Supervisor/Coach (DGSv), Systemischer und Lehrender Supervisor (SG), Konflikt-Mediator und Case Manager (DGCC). Schwerpunkte in Forschung und Lehre: Sozialisation, Lebensführung und Governance in Unternehmerfamilien. Zudem Beratung und Coaching von Unternehmerfamilien und deren Mitglieder auf systemisch-lösungsorientierter Basis. Veröffentlichung von 25 Büchern und zahlreichen wissenschaftlichen wie praxisorientierten Artikeln in deutschsprachigen wie internationalen Zeitschriften. Kontakt: heiko.kleve@uni-wh.de

Prof. Dr. Tom A. Rüsen ist geschäftsführender Vorstand der gemeinnützigen WIFU-Stiftung. Honorarprofessor der Wirtschaftsfakultät der Universität Witten/Herdecke und Visiting Professor der Hochschule Luzern. Seit 2024 Mitglied im Board der International Family Business Research Academy (IFERA). Schwerpunkte seiner Forschungs- und Lehrtätigkeit sowie seiner Publikationen beinhalten die Untersuchung der Konflikt- und Krisendynamiken in Familie und Unternehmen von Familienunternehmen und die Entwicklung praxisnaher Lösungskonzepte für die Entwicklung von Langlebigkeits- und Resilienzstrukturen innerhalb von Unternehmerfamilien. Kontakt: tom.rüsen@wifu-stiftung.de

Prof. Dr. Christina Hunger-Schoppe ist psychologische Psychotherapeutin (Systemische Therapie, Verhaltenstherapie), Lehrtherapeutin für Systemische Therapie (SG, DGSF), Systemische Therapeutin (DGSF, SG) und Supervisorin für Systemische Therapie und Verhaltenstherapie, Professorin für Klinische Psychologie und Psychotherapie an der Universität Witten/Herdecke, Vorstandsbeauftragte für Psychotherapie der Systemischen Gesellschaft (SG), Mitglied im Wissenschaftlichen Beirat Psychotherapie (WBP) und Mitherausgeberin der Fachzeitschrift Familiendynamik. Kontakt: christina.hunger-schoppe@uni-wh.de