

Haben oder Sein – Sozialisationsbedingungen von Unternehmerkindern

Nach einer Chronik aus dem 13. Jahrhundert soll der römisch-deutsche Kaiser Friedrich II. (1194 – 1250) ein grausames Experiment an Säuglingen durchgeführt haben. Um herauszufinden, ob es eine dem Menschen angeborene Ursprache gäbe, habe er mehrere Säuglinge von der Außenwelt isolieren lassen und ihren Ammen befohlen, die Kinder zwar zu säugen und sauber zu halten, aber weder mit ihnen zu sprechen noch sie zu lieblosen oder ihnen sonstige Zuwendung zuteil werden zu lassen. Auf diese Weise habe er – so der Chronist – herausfinden wollen, in welcher Sprache Kinder ihre ersten Worte von sich geben. Die Kinder hätten dann aber gar nicht gesprochen, sondern seien aufgrund der mangelnden menschlichen Zuwendung frühzeitig gestorben.

Heute wissen wir aus zahlreichen Forschungen, dass sich unser Ich nur aus den Feedbacks und Einsagungen der Eltern und anderer Bezugspersonen aufbaut. Ohne diese Informationen könnten wir nicht „Ich bin“ sagen und wären nicht lebensfähig. Ob wir das wollen oder nicht, wir starten in puncto Identitätsfindung als vollständige „Informationsprodukte“ unserer Umwelt. Diese Informationen sind aber keineswegs objektiv, sondern gespickt mit Prämissen, Glaubenssätzen und Prinzipien unserer Bezugspersonen.

Bei Unternehmerfamilien kommt zu den Feedbacks der Bezugspersonen noch etwas Entscheidendes hinzu, die Firma. Dieses „Haben“ ist keineswegs passiv. Es entpuppt sich bei dem Aufbau der Identität als ein hochwirksames, sozial relevantes Agens und beeinflusst so das „Sein“ der Unternehmerkinder. Prinzipien wie z.B. „Verantwortung verpflichtet“ werden als dicker Baustein tief im Ich-Fundament einzementiert, meist gepaart mit einer Familienwahrung, die nach einer Liebe-für-Leistung-Mechanik die elterliche Zuwendung verteilt.

„Bist du der Soundso von den Soundsos, ah ja...“ – es gibt immer schon Vorinformationen, mit denen das Unternehmerkind in seiner Umwelt auf Schritt und Tritt konfrontiert wird. So lernt man jemanden auf einer Party kennen, sagt seinen Namen, und schon verfärbt die Marke des „Habens“ die pure Botschaft des „Seins“. Das verändert die Identität eines Menschen. Unternehmersöhne und -töchter haben es schwer, die Frage „wer bin ich“ und „was will ich wirklich“ unabhängig vom „Haben“ bzw. dem gesellschaftlichen Status der Familie zu beantworten.

Bei der Berufswahl wird es richtig kompliziert. Jetzt werden die Projektionen und Verführungen sichtbar. Die Eltern, meist selbst in dieser Art Sozialisationsprozess aufgewachsen, verführen ein Kind mit der Aussicht auf die Macht. Der Kronprinz antwortet bestenfalls mit Wohlverhalten und verwechselt sein eigenes Wollen mit dem Wollen der Eltern, unhinterfragt wirken Prinzipien und Familienwahrung. So entstehen auf beiden Seiten Projektionen. Die Eltern glauben für die Kinder und das Unternehmen das Beste getan zu haben, die Kinder mit der Haben-Sein-Sehschwäche verwechseln Macht haben mit glücklich sein. Dann löst aber am Ende der 80-jährige Senior sein Übergabeversprechen immer noch nicht ein und der 50-jährige Sohn leidet enttäuscht und verbittert am Prinz-Charles-Syndrom, hat im treuen Dienst seine eigene Lebensspur verloren, fühlt sich getäuscht und ausgenutzt.

Eine für ihren großen Reichtum bekannte Familie hat es einmal anders versucht. Sie schickte ihre Tochter mit einem anderen Namen zum Praktikum in das eigene Unternehmen. Nur wenige Eingeweihte wussten, wer da im Büro saß. So kam es, dass sie sich in einen Ingenieur verliebte, der lange Zeit nicht ahnte, welchen Hintergrund seine neue Freundin hatte. Nachdem es für beide ernst geworden war, soll die Aufdeckung der Wahrheit freilich krisenhaft gewesen sein, hat aber gut geendet. So kompliziert kann Haben-unbelastetes Sichfinden sein.

Wie aber in der Unternehmerfamilie eine Seins-Kultur etablieren, die es einerseits den Kindern ermöglicht, ihre eigene Lebensspur zu finden, andererseits eine Haben-Kultur aufrechterhält, die der Verantwortung für das Unternehmen gerecht wird? Folgende Maßnahmen haben sich in der Praxis dazu bewährt.

1. Vorbereitung der Trennung von Kapital und Management.

Bei weniger als der Hälfte der Familienunternehmen gelingt es, den Sohn oder die Tochter als Nachfolger zu etablieren. Ernennen Sie deshalb keinen Kronprinzen (auch nicht innerlich). Richten Sie frühzeitig einen auch mit familienfremden Mitgliedern besetzten Beirat ein, der nach dem Ausscheiden des Seniors die Geschäftsführung ernannt. Damit ist schon mal viel Enttäuschungs- und Konfliktpotenzial zwischen Eltern und Kindern abgebunden.

2. Ermutigen Sie Ihre Kinder, sich bei der Auswahl ihres Berufes von Fachleuten beraten und begleiten zu lassen. Als Eltern sind Sie natürlicherweise voreingenommen. Es geht um die ersten Weichenstellungen, die nicht mit der Frage „Gehst du rein in die Firma oder nicht?“ geklärt werden können. Es muss lauten: „Was ist deine Lebensspur, zu welcher Aufgabe bist du berufen?“ Das ist ein himmelweiter Unterschied.

3. Ermöglichen Sie Ihren Kindern, sich so lange als möglich in Räumen aufzuhalten, in denen man sie nicht kennt. Auslandsaufenthalte sind für Unternehmerkinder wichtiger als für andere. Nur so erhalten sie ungefärbte Feedbacks und können Akzeptanz aus ihrem Sosein erfahren. Eine Lehre, ein Studium, ein Praktikum, ein erster Job im Ausland sind eine erste Voraussetzung für eine eigene Berufsentscheidung.

4. Sollte sich Ihr Sohn, Ihre Tochter aus eigenen Stücken dazu entschließen, im Unternehmen eine Aufgabe und später die Leitung zu übernehmen, verzichten Sie nicht auf eine fachkundige Beratung und Begleitung. Diese erarbeitet Pläne für die Karriere des Juniors, für eine sachgerechte Vergütung, einen angemessenen Vermögensübergang mit gerechtem Ausgleich der Geschwister, für die Alterssicherung der Senioren etc. und begleitet bei der Umsetzung. Das ist kein Beratungsprojekt von drei Wochen, das sind jahrelange Prozesse bei denen der Coach in definierten Abständen hilft, den Fortschritt sicherzustellen.

Das Haben ist gut und lebensnotwendig, steht aber im Dienst des Seins und nicht umgekehrt. Nur so gelingt gleichermaßen das Lebensglück von Unternehmerkindern, das Wohl der Eltern und der Erhalt des Unternehmens.

Über den Autor:

Raphael M. Zehetbauer (49) ist Inhaber der Human Success GmbH. Nach seinem Studium der Philosophie und Theologie war er 13 Jahre Geschäftsführer der väterlichen mittelständischen Unternehmens-Gruppe. Nach Überführung der Unternehmungen in einen internationalen Konzern war Zehetbauer bis 2001 als CEO für Deutschland verantwortlich. Seit Gründung der Human Success GmbH widmet er sich als systemischer Coach besonders den Unternehmerfamilien. Er begleitet Söhne, Töchter und Eltern bei ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung und berät bei den notwendigen Veränderungsprozessen im Unternehmen. Unternehmenspräsentation unter: www.human-success.de