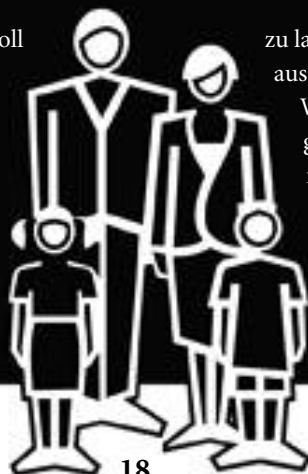


Drei Eltern

Unternehmerkinder wachsen anders auf als ihre Altersgenossen. Sie müssen sich nicht nur mit ihren Eltern auseinandersetzen, sondern auch mit der Firma als weiteres mächtiges Familienmitglied. Das macht es noch komplizierter herauszufinden, was man wirklich im Leben will.


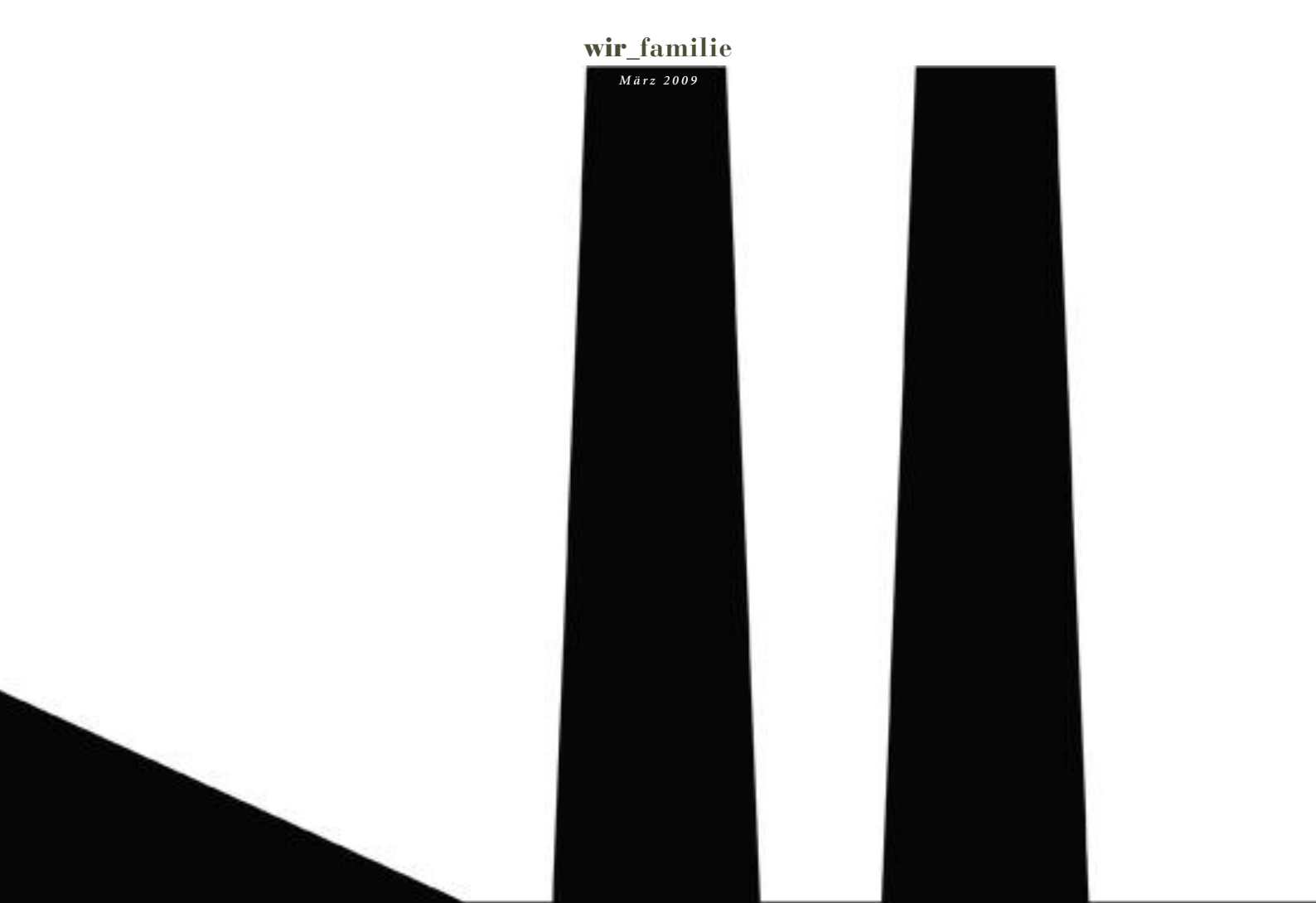
VON RAPHAEL ZEHETBAUER* | ILLUSTRATION: HANAUER

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 gebe, 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 liebevollen oder ihnen sonstige Zuwendungen 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 in der Kindheit 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 bei der Identitätsfindung als vollständige „Informationsprodukte“ unserer Umwelt. Diese Informationen sind aber keineswegs objektiv, sondern gespickt mit Prämissen, Glaubenssätzen und Prinzipien unserer Bezugspersonen, die wir damit übernehmen müssen.

Bei Unternehmerfamilien kommt zu den Feedbacks der Bezugspersonen noch etwas Entscheidendes hinzu, die Firma. Dieses „Haben“ ist keineswegs passiv. Es entpuppt sich bei >>

* Raphael Zehetbauer ist Unternehmersohn und Mitglied des Alphazirkels.

>> 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 Familienwährung, 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 es 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. Wir bekommen von klein auf gesagt, wer wir sind, was man an uns schätzt und was man eher lassen sollte. Wir werden für bestimmte Verhaltensweisen gelobt und bestraft, für

habt's ja“. Alles Einsagungen, die sich in den Grundmauern unseres Identitätshauses wiederfinden.

Dieser Weg der Identitätsbildung wirkt sich logischerweise direkt auf die Entscheidungsfindung für das eigene Lebenskonzept aus. Kinder aus Unternehmerfamilien haben es mit der freien Entscheidung nicht leicht. Ein Beispiel aus einem Unternehmerseminar: „Wissen Sie, ich sage meinem Sohn immer wieder, dass er die Firma wegen mir nicht zu übernehmen braucht. Wegen mir muss er wirklich nicht“, sagt der 60-jährige Inhaber einer mittelständischen, sehr erfolgreichen Anlagenbaufirma mit 450 Beschäftigten. Seine Frau steht daneben und nickt. Ein wenig später – der Senior ist gerade am Buffet beschäftigt – meint sie etwas nachdenklich: „Aber über eines denke ich schon nach, kommt mein Sohn nach dem letzten Gespräch mit unserem Vater zu mir und sagt: Ich weiß doch genau, dass es dem Papa etwas ausmacht, wenn ich nicht in die Firma komme, da kann er sagen, was er will. Eigentlich habe ich keine andere Wahl.“

Wer bist du, Firma?

Von außen sieht alles schön, hell und freundlich aus. Ein wertvolles Unternehmen, Vermögen, ein großes Haus und ein bekannter Name. Das Unternehmen aber, das all das ermöglicht, fordert seinen Tribut. Es wird aus Sicht des heranwachsenden Unternehmerkindes zu einer Macht, die oft wie ein drittes Elternteil wirkt. Sogar Papa und Mama werden von ihr dirigiert. Diese Macht nährt, schützt, sichert, verwöhnt und hebt heraus. Gleichzeitig fordert, fesselt, vereinnahmt und bindet sie. Jedem Unternehmerkind, so auch dem Sohn des Anlagenbauers, wird recht schnell klar, wie die Kräfteverteilung innerhalb der Familie aussieht.

Die mächtige Firma stellt Forderungen an den Sohn oder die Tochter, da mag der Vater von Freiheit reden, so viel er will. Klar, schon von Kindheit an sitzt die Firma mit am Mittagstisch und bestimmt das Gespräch in der Familie. Einmal legt sie tiefe Sorgenfalten auf Vaters und Mutters Stirn, ein anderes Mal lässt sie die Eltern in Siegerlaune strahlen. Sie ist der Grund für rauschende Feste und dafür, dass ganz wichtige Leute ins Haus kommen. Dann muss man als Sprössling artig sein und möglichst kluge Fragen stellen, ohne aufdringlich zu werden. Vor allem eines aber macht die Firma, sie raubt Kinder-Eltern-Zeit. Unendlich viel Zeit. Zeit fürs Kuscheln mit dem Papa, fürs Fußballspielen und Lateinabfragen, Zeit fürs Reden über den ersten Liebeskummer, über Gott und die Welt, Zeit fürs Zuhören und einen guten Rat.

Bei der konkreten Berufswahl wird es richtig kompliziert. Jetzt werden die Projektionen und Verführungen sichtbar.

„Die mächtige Firma stellt Forderungen an den Sohn oder die Tochter, da mag der Vater von Freiheit reden, so viel er will.“

Eigenschaften geliebt, bewundert oder abgelehnt. Und aus alledem synthetisiert unser Gehirn Stück für Stück das, was wir unser Selbst nennen. Gleichzeitig entsteht ein Bewusstsein darüber, wie die Welt im Grunde tickt. Nichts prägt uns mehr als erfolgreiche Verhaltensmuster aus Kindertagen. Bekommt man die ersehnte Anerkennung und Liebe von den Eltern nur bei guten Leistungen, dann programmiert ein so getaktetes Familiensystem die Kinder auf eine eindeutige Liebe-für-Leistung-Währung, übrigens ein häufig anzutreffendes Programm bei Unternehmerfamilien.

Wie frei entscheide ich?

Ganz konkret geschieht diese Programmierung durch oft wiederholte Kurzbotschaften, die von den Transaktionsanalytikern auch „Mini-Skripte“ genannt werden. „Ein echter Schultze macht das nicht“ oder „Wenn wir nur nach unseren eigenen Bedürfnissen gelebt hätten, säßen wir heute nicht hier“ oder „Wir haben es nicht vom Ausgeben, wir haben es vom Behalten“. Oder ein beliebter Spruch von den weniger begüterten Nachbarn: „Na ja, ihr könnt leicht reden, ihr



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 Sehnsucht für das Haben und das Sein verwechseln Machthaben mit Glücklichein. Dann löst aber am Ende der 80-jährige Senior sein Übergaberversprechen 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.

Über Macht und Glück

Das Unternehmerkind, insbesondere aber der Kronprinz, hat im Prinzip nur zwei lebbarere Möglichkeiten, mit der mächtigen Firma umzugehen. Kampf oder Flucht. Das heißt: Entweder macht er Karriere im Familienunternehmen, setzt sich an die Spitze, ficht den Machtkampf mit dem Senior und seinen Getreuen aus und beginnt bei seinen Kindern das gleiche Spiel wie oben beschrieben, oder er wird Busfahrer in Kalifornien, Arzt oder Abenteurer. Was das Unternehmerkind auch tut, es muss sich mit dem mächtigen dritten Elternteil auseinandersetzen, das da in seinen Identitätsfundamenten sitzt. Manche werden in diesem Ringen stark und fähig, übernehmen Verantwortung und sichern Arbeitsplätze und Vermögen für weitere Generationen, andere zerbrechen an diesem Deal.

Wie auch immer die Auseinandersetzung ausgeht, diese Söhne und Töchter brauchen unsere Anerkennung und Unterstützung, denn sie haben es ungleich schwerer als andere. Das Beste, was Vater und Mutter machen können, ist, einen neutralen Dritten einzuschalten, der dem Kronprinz bzw. der Kronprinzessin hilft herauszufinden, wo seine Fähigkeiten und Neigungen wirklich liegen. Und nach einem ehrlichen Gespräch zwischen Eltern und Kindern, vor allem über die eigenen Gefühle, könnte der Papa seinem Sohn oder seiner Tochter einfach den Arm um die Schulter legen und sagen: „Was du auch tust, wofür du dich auch entscheidest, glaub mir, ich werde das mit ganzem Herzen akzeptieren, weil ich dich mehr liebe als irgendetwas auf dieser Welt.“ Ein Satz, der unendlich gut tut.

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

