

einandersetzungen manchmal härter, bitterer und tiefer gehend, je enger die emotionale Bindung ist.

Paradox ist das natürlich nur auf den ersten Blick. Denn wo keine Bindung besteht, wo man sich gegenseitig egal ist, gibt es keinen Grund, sich miteinander in die Haare zu geraten, schon gar nicht hinsichtlich der individuellen Autonomie. Man wird sich nicht mit Passanten auf der Straße darüber streiten, wie sie zu leben haben. Das machen nur Menschen, die sich gegenseitig emotional oder aus anderen Gründen wichtig sind und sich miteinander identifizieren – dort, wo man denkt, man wüsste, was für den anderen gut ist.

Was heißt das nun alles für die Frage der Nachfolge? Die beiden Achsen der Orientierung beim Suchen des eigenen Weges, zwischen denen sich üblicherweise die individuelle Identitätsbildung abspielt, haben hier ein anderes Gewicht. Die Familie wird zwangsläufig stärker, und die Bindung wird ein noch gewichtigerer Faktor als er es sowieso schon in jeder Familie ist. Denn nicht nur Gefühle sorgen für Bindung, sondern auch Eigentum – und Skeptiker behaupten, dass dies die tragfähigeren und länger wirksamen Bindungen sind. Folge ist, dass die Abgrenzung der Familie gegenüber, das Finden des eigenen Weges, die Entwicklung einer individuellen, unverwechselbaren persönlichen Identität erschwert werden.

KAMPF, UNTERORDNUNG ODER KREATIVER DRITTER WEG

Am deutlichsten ist diese Schwierigkeit in Familienunternehmen am Übergang von der ersten zur zweiten Generation zu beobachten. Nehmen wir – etwas klischeehaft – einen tatkräftigen Unternehmer und seine Familie, der aus eigener Kraft und gegen alle Widerstände sein Unternehmen aufgebaut hat. Was ihn erfolgreich gemacht hat, ist seine Entscheidungsfreudigkeit, seine Durchsetzungsfähigkeit, seine Bereitschaft zu kämpfen, vor allem aber ein riesiges Unabhängigkeitsbedürfnis. All dies sind Charakterzüge, die er nicht an der Garderobe abgibt, wenn er abends nach Hause kommt. Auch dort zeigt er sich nicht unbedingt als Weichei. Seine Kinder stehen vor der Aufgabe, sich mit einem starken Vater auseinander zu setzen. Sie haben nicht nur die Möglichkeit, in seine Fußstapfen zu treten, sondern sie müssen häufig auch mit der Erwartung leben, in seine Fußstapfen zu treten. Wenn sie das aber tun, so sind sie nur zu

oft im Ungewissen, ob sie damit wirklich ihren Weg gefunden haben oder sich nur seinen Wünschen unterworfen haben.

Wenn sie ihn und seine Lebensweise, sein fachliches Metier und seine Rolle, bewusst oder unbewusst als Vorbild wählen, so wird es auch ihnen wichtig sein, ihre Unabhängigkeit zu bewahren und ihre Kompetenz zu beweisen. Das führt dann zwangsläufig zu Konflikten mit dem Vater: Zwei Dickköpfe, die sich nichts sagen lassen wollen, kämpfen um die Macht. Treten die Jungen wirklich in das Unternehmen ein, so ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sie als Erstes ihrem Vater zu beweisen suchen, was er alles falsch macht oder gemacht hat. Das sind dann nicht immer die ökonomisch sinnvollsten Entscheidungen, die so zustande kommen. Sie dienen dann eher dem Beweis der eigenen Unabhängigkeit als dem Wohl des Unternehmens. Den Übergeber bringt dies dann zum Grübeln, ob er sein Lebenswerk wirklich seinem Sohn oder seiner Tochter anvertrauen sollte, und er mischt sich vermehrt in die Geschäfte ein. Auf diese Weise wird für seinen Nachfolger die Frage wieder aktualisiert, die ihn auch schon während der Kindheit beschäftigte: Welches der beiden Babys ist das wichtigere? (usw.)

Der alternative Weg, den die Kinder starker Eltern oft unbewusst wählen, ist die Unterordnung. Sie werden gehorsame, an den Eltern orientierte Persönlichkeiten, die ängstlich bemüht sind, nichts falsch zu machen. Ihre Tragik liegt darin, dass dies gerade das Falsche ist. Sie zeigen die gegenteiligen Charakterzüge der Eltern- generation: Sie kämpfen nicht, sondern präsentieren sich als schwache und hilfsbedürftige Warmduscher, und die hat der starke Vater ja schon immer verachtet. Diese Ablehnung merken dann natürlich auch die Kinder, was sie noch defensiver macht, was dann den Eltern wieder ein schlechtes Gewissen macht. Und das bringt sie dann möglicherweise dazu, den Sohn oder die Tochter doch noch zum Nachfolger zu machen, obwohl sie eigentlich genau wissen, dass er oder sie ungeeignet ist. Erreicht ist damit aber wenigstens ein deutliches Bekenntnis, dass das Unternehmen nicht so wichtig ist wie das eigene Kind – was aber meist nicht zum Vorteil der Firma gereicht.

Auf Seiten der Eltern ist die Schwierigkeit nicht geringer als auf Seiten der Kinder. Sie haben – ganz zeitgemäß – im allgemeinen den Anspruch, ihren Kindern alle Freiheit zu lassen, ihr Leben selbst zu gestalten. Aber irgendwie und irgendwo in ihrem tiefsten Inne-

ren wünschen sie sich doch, dass ihr Lebenswerk oder die familiäre Tradition, der sie sich verpflichtet fühlen, fortgeführt wird. Schließlich leben sie in ihrem Werk weiter und es gibt ihnen einen Hauch von Unsterblichkeit. Ihr Dilemma ist, dass sie es gerne hätten, wenn die Kinder ihnen folgen, aber sie trauen sich meist nicht, es offen und deutlich zu sagen, weil sie keinen Druck ausüben wollen. Das führt dann aber oft zu einem vollkommenen Rumgeeiere. Die Eltern reichen diesen Auftrag unbewusst, indirekt und verschlüsselt an ihre Kinder weiter, sodass sie selbst nicht merken, dass sie ihn überhaupt vermitteln. Sie geben die paradoxe Botschaft: „du kannst dich auch gegen die Nachfolge entscheiden, solange du dich nur für die Nachfolge entscheidest. Das heißt, mir ist wichtig, dass Du dich ohne jeden Druck und ganz freiwillig dafür entscheidest, mich nicht zu Tode zu enttäuschen.“ Das ist – wie Sie merken – ein wenig widersprüchlich, und solche Widersprüchlichkeiten machen entweder verrückt oder sie führen zu kreativen Lösungen.

Eine davon ist ein dritter Weg, jenseits von Kampf und Unterordnung. Er besteht darin, sich ein Interesse zu suchen, von dem die Eltern nichts verstehen und in dem sie keinerlei Autorität beanspruchen können – wer kennt nicht den Spruch, dass die dritte Generation angeblich immer Kunstgeschichte studiert? In solch einem familienfernen Bereich kann die eigene Kompetenz bewiesen werden, und es ist dem Betreffenden selbst wie allen anderen klar, dass die Verdienste und Erfolge nur ihm selbst zuzurechnen sind, der die zugrunde liegenden Leistungen erbracht hat. So kann in Unternehmerfamilien oft beobachtet werden, dass es die Kinder ablehnen, in die elterliche Firma einzutreten, aber sie werden auch Unternehmer. Sie gründen ihr eigenes Unternehmen und werden so Nachfolger des Vaters oder der Mutter in deren Eigenschaft als Gründer, sie werden aber nicht Nachfolger in der Firma der Eltern.

Es ist also eine paradoxe Form der Nachfolge. Sie löst deren psychologisches Dilemma auf. Man grenzt sich von den Eltern ab, aber durch die Art, wie man das tut, folgt man ihnen. So kann dann im Extremfall auch derjenige, der wirklich Kunstgeschichte studiert, zum Nachfolger seiner Eltern werden, indem er deren Werte realisiert und unabhängig, eigensinnig, durchsetzungsfähig und erfolgreich wird.

DIE DRITTE, VIERTE ... GENERATION

Der Übergang von der zweiten zur dritten oder allen weiteren Generationen ist psychologisch und familiendynamisch weit weniger brisant. Die Generation der Übergeber war selbst einmal Übernehmer, sodass sie weiß, wie schwierig die Entscheidungslage für den Übernehmer sein kann. Sie hat daher mehr Verständnis und ihre Bereitschaft, auch eine Entscheidung der Kinder gegen die Nachfolge zu akzeptieren, ist größer. Hinzu kommt, dass mit jeder weiteren Generation die Familie größer wird, sodass es nicht mehr so sehr um die Auseinandersetzung zwischen Eltern und Kindern geht, sondern um die Frage, wie man sich zur Familie stellt. Es geht nicht mehr um die Werte des Vaters oder der Mutter, sondern ganz offensichtlich um die der Familie und ihrer nun schon länger bestehenden Traditionen. Gefragt ist nicht mehr die Identifikation oder Abgrenzung gegenüber Personen, sondern die Identifikation mit einer größeren Einheit, der Mehr-Generationen-Familie und ihren Werten. Und wenn es als Sinn stiftend erlebt wird, dort dazuzugehören, dann spielt die Beziehung zu den Eltern nicht mehr die wichtigste Rolle. Sie sind dann auch nur noch Mitspieler in diesem größeren System. Sie übergeben ein Staffelholz, das sie nicht selbst geschneit haben, sondern das ihnen auch übergeben wurde. Die Frage ist dann, ob und wie man sich in eine als sinnvoll erachtete Tradition einfügt, die wichtiger und auf längere Zeit angelegt ist als das eigene, individuelle Leben.

DIE BALANCE VON GEBEN UND NEHMEN

Was die Beziehung zwischen den Generationen betrifft, spielt aber noch ein anderer Faktor eine Rolle: die Frage, wie das, was gegeben wurde, zurückgegeben werden kann.

Wo immer Menschen einander etwas schenken oder sich mit irgendwelchen Gaben bedenken, stellt sich die Frage nach der Balance von Geben und Nehmen.⁴ Wer nur nimmt, ohne zu geben, bleibt dem Geber gegenüber verpflichtet. Daher ist jeder, der diese

⁴ Vgl. Mauss (1950), Godelier (1996)

Art der Ungleichheit in der Beziehung vermeiden will, verpflichtet, sich zu „revanchieren“, d. h. eine Gegenleistung zu erbringen. Falls er dazu nicht in der Lage ist und die Asymmetrie nicht akzeptieren will, muss er die Beziehung abbrechen. Wer also eine gute Freundschaft beenden will, sollte seinem Freund mehr geben, als der zurückgeben kann.

Die Reziprozitätserwartung zeigt sich beispielsweise in den stillschweigenden Konventionen des gutbürgerlichen Alltagslebens. Wer einen Bekannten zum Abendessen einlädt, kann erwarten, dass er in absehbarer Zeit auch eingeladen wird. Wer hätte sich nicht schon die Frage gestellt: „Sind wir dran oder die anderen?“ Es gibt eine Reziprozitätserwartung. Wer ihr nicht entspricht, muss damit rechnen, dass er aus dem Bekanntenkreis ausgeschlossen wird. Es sei denn, er ist in seinem Status so hoch gestellt, dass er seinem Gastgeber schon allein durch die Annahme der Einladung eine Ehre erweist. Wer die Gegenleistung nicht erbringt, bietet eine asymmetrische Beziehung an, in der Geben und Nehmen einen Status-Unterschied signalisieren oder auch schaffen.

In der Eltern-Kind-Beziehung wird dies, solange die Kinder noch nicht als erwachsen definiert sind, als selbstverständlich vorausgesetzt. Wenn die Kinder jedoch erwachsen sind und sie ein Erbe antreten, so stellt sich die Frage nach Geben und Nehmen auf einer neuen Ebene. Wer beispielsweise ein Unternehmen übernimmt, geht gewisse Verpflichtungen ein. In der Regel sind Gaben, die von der Elterngeneration an die Kindergeneration gegeben werden, nicht mehr rückzahlbar. Doch das heißt nicht, dass es keine Rückgabe-Erwartung gibt. Die stillschweigende Geschäftsgrundlage ist, dass das, was von den Eltern ererbt wurde, an die Kinder weitergereicht wird. Es sind die Enkel, die gewissermaßen die offenen Rechnungen ihrer Großeltern einklagen.

Es scheint eine archetypische Erwartung, die sich in vielen Kulturen findet, dass man an seinen Kindern gutmacht, was man seinen Eltern schuldet.

Wenn das aber so ist, dann ist mit der Übernahme der Rolle des Nachfolgers stillschweigend die Erwartung verbunden, dass man auch die Rolle des Vorgängers für die nächste Generation übernimmt. Die Dreiecksbeziehung zwischen Vorgänger, Nachfolger und Aufgabe wird so für den Nachfolger zur Dreiecksbeziehung zwischen den eigenen Eltern, seinen Kindern und ihm selbst. Man

übernimmt – ohne sich dessen bewusst werden zu müssen – die Verpflichtung, sich in die Reihe der Generationen zu fügen.

All dies widerspricht den Versprechungen einer Welt, in der Individualismus und Selbstverwirklichung als hoher Wert propagiert und gelebt wird. Und all dies erhöht logischerweise die Ambivalenz gegenüber der Nachfolge und den mit ihr verbundenen Verpflichtungen.

EIN PRAKTISCHER TIPP FÜR ÜBERGEBER

Zu guter Letzt einige wenige Ratschläge, wie man aus der Elternrolle heraus am besten mit der Nachfolgefrage umgehen kann.

Dazu zunächst eine kleine Geschichte:

An der Grenze eines Landes – es muss die deutsch-schweizerische Grenze sein, da es ja nicht mehr so viele andere in Europa gibt – erscheint jeden Tag ein Mann mit einer Schubkarre voller Sand. Die Zollbeamten durchsuchen ihn und den Sand jeden Tag, weil sie davon überzeugt sind, dass er etwas schmuggelt – wahrscheinlich Schwarzgeld. Aber sie finden nichts. Sie fühlen sich gekränkt in ihrer beruflichen Ehre und verstärken die Suche. Sie durchwühlen nicht nur den Sand, sondern nehmen auch die Schubkarre auseinander, aber sie finden immer noch nichts. Schließlich sind sie so verzweifelt, dass sie beschließen, diesen Mann unter Zusicherung von Straffreiheit zu fragen, was er denn schmuggelt. Und richtig, auf die Frage: „Was schmuggeln Sie denn eigentlich?“, antwortet er: „Schubkarren!“

Diese Geschichte illustriert ein grundlegendes Prinzip von Familie und Erziehung. Was in der alltäglichen Kommunikation zwischen Eltern und Kindern transportiert wird, sind nicht die Botschaften, die offiziell am Frühstückstisch oder bei 75. Geburtstagen wortreich und blumig verkündet werden. Sie sind gewissermaßen der Sand, der hin- und hertransportiert wird, aber eigentlich keinen Wert hat. Was wirklich geschmuggelt wird, ist die Form des Zusammenlebens. Es sind die Spielregeln, die Tag für Tag im Umgang miteinander praktiziert werden. Dasselbe gilt auch für Unternehmen oder andere soziale Systeme. Den Werten, die in Sonntagsreden oder Leitbildern verkündet werden, glaubt keiner, wenn sie nicht durch die Spielregeln des Alltagslebens bestätigt werden.

Da die nächste Generation vor dem Konflikt steht, einerseits den eigenen Lebensweg selbständig und autonom wählen zu wollen, aber andererseits auch den familiären Chancen, Verpflichtungen und Erwartungen gerecht werden zu wollen, kann dieser Zwiespalt am ehesten aufgelöst werden, wenn die Nachfolge eine *solch* attraktive Option ist, dass sie freiwillig gewählt wird. Doch hier reicht es nicht, die Braut zu schmücken, da der potentielle Bräutigam sie sein Leben lang kennt und weiß, ob unter all diesem Schmuck sich ein hässliches oder ein schönes, ein abstoßendes oder liebenswertes Gesicht verbirgt.

Mit anderen Worten: Ob die Nachfolge attraktiv ist, erweist sich im Alltagsleben der Familie. Wenn die Kinder zu dem Schluss kommen, dass sie auf keinen Fall so leben wollen wie die Eltern, wird niemand sie dazu bekommen, so zu leben.

Für die Elterngeneration ergibt sich daraus die Konsequenz, dass sie sich schlauerweise mit ihrer nur begrenzten Macht über ihre Kinder abfinden und dies auch deutlich signalisieren muss. Wenn die Eltern sich wünschen, dass ihre Kinder in ihre Fußstapfen treten, so spricht nichts dagegen, das deutlich zu formulieren, aber ebenso deutlich sollte werden, dass sie es überleben werden, wenn die Kinder sich anders entscheiden.

Auch in der Eltern-Kind-Beziehung gilt die Weisheit, dass man nur die Verantwortung für das übernehmen sollten was man tatsächlich beeinflussen kann. Und die Verantwortung für den Lebensweg der Kinder sollte man immer den Kindern selbst überlassen, schon um Machtkämpfe zu vermeiden – selbst dann, wenn man denkt, man wüsste besser, was für die Kinder gut ist.

Und im Zweifel sollte man immer von deren Fähigkeit, ihr Leben allein zu gestalten, ausgehen. Das gilt für die Aufgabe, die vererbt werden soll, nicht unbedingt. Daher sollte man versuchen, beiden Bereichen unabhängig voneinander gerecht zu werden. Das heißt, es empfiehlt sich nicht, um der Kinder willen irgendwelche Maßnahmen zu ergreifen, die für das Unternehmen schädlich sind; und es zahlt sich auch nicht aus, um der Firma willen seinen Kindern etwas zuzumuten, was denen nicht bekommt. So bleibt dem Übergeber nichts anderes übrig, als sich auf alle Eventualitäten, sei es nun die Bereitschaft zur Nachfolge durch die Kinder oder ihre Verweigerung, einzustellen und dafür zu sorgen, dass damit nicht das Ende der Geschichte erreicht ist. Es muss dann eben eine fami-

lienfremde Nachfolgeregelung gefunden werden, die für ihn Sinn stiftend ist und seinem Lebenswerk gerecht wird. Und solch eine Lösung lässt sich meist auch außerhalb der Familie finden.

Um die Kinder braucht er sich dabei im Allgemeinen nicht zu sorgen, denn in der Geschichte der Menschheit hat sich erwiesen, dass es bislang jede Generation geschafft hat, aus eigener Kraft das Leben zu bewältigen. Es blieb ihr ja auch gar nichts anderes übrig.