

Die innere Stimme

*Unternehmer wollen ihre Kinder zu verantwortungsvollen Menschen erziehen. Das gelingt, wenn Kinder lernen, auch sich selbst gegenüber verantwortlich zu handeln. Vom **Sinn und Unsinn** der Verantwortung in Unternehmerfamilien.*

VON NICOLA JANSSEN *

Wenn in Unternehmerkreisen von Verantwortung die Rede ist, geht es um Verantwortung für das Unternehmen oder die Belegschaft, um gesellschaftliche Verpflichtungen oder schlicht um Eigentum, das laut Grundgesetz verpflichtet. Die nachfolgende Generation soll ebenfalls verantwortungsbewusste Erwachsene hervorbringen. Durch Vermittlung

von Tugenden und Werten soll ihr ein stabiles Gerüst auf den Weg gegeben werden.

Werte bieten zwar einen äußeren Orientierungsrahmen im Sinne von Idealen, doch vermitteln wir sie häufig auf wenig überzeugende Weise. Sie können dann dauerhaft kein verantwortungsvolles Handeln generieren. Wenn Eltern einer Fünfjährigen ihre Lieb-

Freiheit oder Sicherheit? Selbstbestimmung fußt auf den beiden Polen Freiheit und Sicherheit, die einander bedingen. Bisweilen schließen sich beide Pole aber auch aus.

Verantwortung tragen ist eben auch nicht leicht, lautet ein Einwand. Mag sein. Aber wie wäre es, wenn man auch mit Leichtigkeit Verantwortung übernehmen könnte? Wenn wahres Verantwortungsbewusstsein sogar eine gewisse Leichtigkeit voraussetzte? Wenn Leichtigkeit sogar ein Erfolgsfaktor wäre?

Egal aus welchen Überzeugungen heraus – Eltern handeln mit den besten Absichten. Doch selbst „moderne“ Eltern, die vom Prinzip Gehorsam in der Erziehung Abstand genommen haben, stoßen in der Praxis an ihre Grenzen. Das liegt an ihrer eigenen Emotionalität und der Unkenntnis alternativer Modelle. Sie helfen sich mit Wenn-dann-Erziehungsmaßnahmen, das heißt über Belohnung oder Bestrafung. Die Mittel entstammen der uns so vertrauten mechanistischen Weltsicht: Wenn man nur an dieser Schraube dreht, dann muss es wieder funktionieren.

Ausscheren aus dem Korsett

Die Folgen mechanistischer Wertevermittlung – ob durch Gummibärchen oder durch testamentarische Einschränkungen – sind vielfältig. Auffällig sind die vermeintlich schwarzen Schafe. Schlimmstenfalls sabotieren sie ihr eigenes Lebensglück. Manche vernichten Vermögenswerte oder fordern, „was ihnen zusteht“, in der Hoffnung, Geld könne Entbehrungen wiedergutmachen. Vereinzelt begegnen uns „Lichtgestalten“, deren Schattenseiten zu unserer Verwunderung sichtbar werden: Die Geschwister, die die menschliche Seite im Unternehmen großschreiben, sich aber mit langwierigen rechtlichen Auseinandersetzungen zermürben. Die ethisch orientierte Unternehmerin, die heimlich an der Börse zockt. Der Unternehmer, der großväterlich spendet und sponsert, aber im Unternehmen despotisch auftritt.

Weniger offensichtlich ist die Problematik bei designierten Nachfolgern, die ins Ausland flüchten, nur um möglichst weit weg von Mutter oder Vater zu sein. Erahnen kann man den Burn-out mancher Leistungsträger: Ob Unternehmer oder Stifterin, sie engagieren sich stets für andere und stellen eigene Interessen zurück. Vielleicht wunderten sie sich im Vorfeld nur leise: „Ich ernte eine Menge Bewunderung. Doch es fühlt sich an, als ginge das Leben an mir vorbei.“ Kreativität, Motivation und Leistungsfähigkeit bleiben so irgendwann auf der Strecke. Die Beispiele zeigen – etwas vereinfacht ausgedrückt – mehr oder weniger deutliche Formen von Anpassung oder Rebellion.

Mit Anerkennung oder Empörung auf die unterschiedlichen Verhaltensweisen zu reagieren ist nicht angemessen. Es nützt nichts, das Handeln der Betroffenen in gut und schlecht, Schuld und

lingspuppe nehmen, um sie einem armen Mädchen zu schenken, wird sie kaum erfahren, was Großzügigkeit ist. Wenn der Zwölfjährige sein Testament schreiben muss, um Verantwortung zu lernen, wird er es vielleicht brav machen. Dabei wird ihm jedoch vor allem vermittelt: Verantwortung ist schwer.

Unschuld, Recht und Unrecht einzuteilen. Es gibt immer mehrere Wahrheiten. Jeder der Beteiligten hat die Chance, Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen. Verantwortung muss also zunächst als Verantwortung sich selbst gegenüber begriffen werden. So lassen sich ungünstige Muster und Konflikte auflösen. Das dient dem eigenen Wohlbefinden, unseren Beziehungen und unserer Leistungsfähigkeit.

Um diese Art von Selbstverantwortung zu erlernen, brauchen Kinder unter anderem Eltern, die klar ihre eigenen Vorstellungen äußern, ohne dabei die Integrität ihrer Sprösslinge zu verletzen. Wesentlich ist nicht, was Eltern entscheiden, sondern das Wie. So lässt sich beispielsweise unterschiedlich auf den drängenden Wunsch des Sprösslings nach dem neuesten Sportflitzer reagieren: „Wenn Du wüsstest, wie hart wir für unser Geld arbeiten, würdest Du nicht mit solchen Spinnereien ankommen. Etwas Bescheidenheit würde Dir gut tun.“ Wie klingt dagegen folgende Ablehnung? „Ich möchte Dir diesen Wagen nicht zum Geburtstag schenken. Ich freue mich auf den Tag, an dem Du ihn Dir selbst kaufen kannst.“ Der junge Erwachsene wird vom Ergebnis

Verantwortung muss auf einem eigenen inneren Orientierungsrahmen begründet sein.

gleichermaßen frustriert sein. Doch im zweiten Fall lernt er, wie seine Eltern Verantwortung für ihre Wertvorstellungen übernehmen.

Wie frei kann eine Entscheidung sein?

Von außen auferlegt und gepredigt, wirkt jegliche Verantwortung wie ein Korsett, das uns die Luft zum Atmen raubt. Damit sie aber nicht zur Belastung wird, muss Verantwortung auf einem eigenen inneren Orientierungsrahmen begründet sein. Das ist besonders wichtig für die junge Nachfolgeneration. So lernt sie, den eigenen Weg zu gehen und die Beziehung zu ihren Eltern aktiv mitzugestalten. Im Übrigen gibt es auch im Erwachsenenalter noch Lohnenswertes zu entdecken. Denn keine Erziehung läuft perfekt. Aufbauend auf Selbstkenntnis, Bewusstheit und Achtsamkeit den eigenen Bedürfnissen gegenüber, gilt es, diesen inneren Orientierungsrahmen zu entwickeln. Er bildet die Grundlage für innere Sicherheit.

Wie kann ein Nachfolger sich innerlich sicher fühlen, wirklich den eigenen – nicht den vorgezeichneten – Weg zu gehen? Wie kann er dieses Bedürfnis nach Selbstbestimmung befriedigen? Selbstbestimmung fußt auf den beiden Polen Freiheit und Sicherheit, die einander bedingen. Freie Entscheidungen brauchen Sicherheit. Ohne Freiheit wird Sicherheit beengend. Mitunter schließen sich die Pole jedoch gegenseitig aus: Entscheiden wir uns für den sicheren Posten im Familienunternehmen, oder nehmen wir uns die Freiheit, neue Wege zu gehen, die bislang unbekannt und ungewiss sind? Das Ausbalancieren der beiden Pole ist eine kontinuierliche Aufgabe.

Ängste erkennen und annehmen

Menschen mit einem großzügigen finanziellen Hintergrund scheinen es in Sachen Freiheit und Sicherheit leichter zu haben. Erst bei näherer Betrachtung werden die Stolperfallen deutlich: Ein Vierzigjähriger hatte sich mal als Angestellter, mal als Investor in verschiedenen Unternehmungen ausprobiert. Die finanzielle Sicherheit ermöglichte es ihm, sich frei von Zwängen von seinen Arbeitgebern wieder zu trennen und seine Engagements in Neugründungen kurzfristig zu beenden. Es war der Wunsch, „endlich die richtige Aufgabe“ zu finden, der ihn ins Coaching führte.

Nach mehreren Sitzungen erkannte er sein Muster. Seine Angst zu versagen trieb ihn an. Lieber hakte er Projekte in schwierigen Phasen als aussichtslos ab, als dass er sich seine Angst eingestand, es nicht zu schaffen. Aus diesem Grunde hatte er bereits auf die Unternehmensnachfolge verzichtet. Durch sein Verhalten hatte er es versäumt, Durchsetzungsfähigkeit und Ausdauer auszubilden und letztlich an Selbstsicherheit zu gewinnen. Im Coaching lernte er, mit seiner Angst sicherer umzugehen. Sogar der späte Einstieg in das Familienunternehmen wurde für ihn vorstellbar. Er bekam ein gutes Gespür für sich selbst.

Dieser innere Kompass entwickelte sich zu einer verlässlichen Entscheidungshilfe und war sehr nützlich für die folgenden Gespräche mit seinem Vater. Sie vereinbarten eine dreijährige Übergangszeit, in der er sich auf die alleinige Geschäftsführung vorbereiten wollte. Die Zusammenarbeit beschrieb er später so: „Wenn mein Vater heute Einwände äußert, fühle ich mich nicht mehr angegriffen. Anstatt mich zu verteidigen, kann ich auf seine Vorschläge eingehen und bin frei, für das Unternehmen die beste Wahl zu treffen.“ Überrascht war er, an seinem Vater neue Seiten zu entdecken: „Er ist viel gelassener geworden. Er sagt, das liege daran, dass ich heute offener andere Meinungen berücksichtige, sei es nun seine oder die anderer. So könne er mir gut

das Ruder überlassen. Dieses Vertrauen bestärkt mich.“ Natürlich hätte dieser junge Mann entscheiden können, direkt nach seiner Ausbildung dem Vater zu folgen. Selbstverpflichtung als Tugend wäre hier sinnvoll gewesen, würden wohl viele traditionsbewusste Unternehmer argumentieren. Wenn dahinter Angst liegt, wird sie solche Bestrebungen jedoch torpedieren. Und selbst wenn keine Angst im Spiel ist, funktioniert Selbstverpflichtung aus Tradition heraus nach dem Prinzip von Neujahrsvorsätzen. Wir halten sie nicht durch. Sie fördert nämlich eine innere Gegenwehr, die uns den Zugang zu unserem inneren Kompass verschließt.

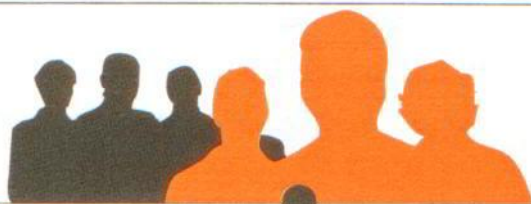
Dieser Nachfolger hat Verantwortung für sich übernommen. Das tat er, als er aufhörte, nach einem Traumjob zu suchen, und sich stattdessen darauf einließ, die Wirkkräfte in seinem Handeln zu verstehen. Das erfordert, sich mit den eigenen Wünschen, Bedürfnissen und Empfindungen zu befassen. Erst dann kann die Bindung an eine Aufgabe, beispielsweise die Nachfolge im Unternehmen anzutreten, aus einem tiefen Wunsch danach entstehen.

Eine exzellente Ausbildung, Weltgewandtheit und hervorragende Netzwerke sind hilfreich, genügen Unternehmerkin-

dern jedoch in unserer komplexen Welt nicht mehr, die unternehmerischen Erfolge der vorangegangenen Generation fortzuführen. Nur wer fähig ist, Verantwortung für sich selbst zu übernehmen, wird innerlich ausgeglichen und damit leistungsfähig und erfolgreich bleiben.

Eine Unternehmensnachfolgerin schildert ihre Erfahrung wie folgt. „Heute trage ich mit Freude und Leichtigkeit die Verantwortung, die meine Position mit sich bringt. Natürlich gibt es auch unangenehme Situationen. Doch es gelingt mir, auch unter widrigsten Umständen ruhig zu bleiben. Lange Zeit habe ich selbst geglaubt, Sätze wie ‚Da musst du durch, schließlich trägst du Verantwortung für die vielen Mitarbeiter und deren Familien‘ wären hilfreich. Doch verkrampfte ich nur. Heute habe ich eine Anpassungsstärke entwickelt, die nichts mit Härte oder Kampfgeist zu tun hat. So bleibe ich im Denken und Handeln flexibel. Ich fühle mich heute nicht mehr so abhängig vom Erfolg. Das macht mich erfolgreich.“ ■

* Nicola Janssen ist Coach und Finanzökonomin. Die Unternehmertochter gründete 2004 ihr eigenes Unternehmen und berät Vermögensinhaber in der Vermögenszerziehung und beruflichen Orientierung.



wir

T A G E 2 0 1 1

15.-17. SEPTEMBER 2011 – BURG NAMEDY – ANDERNACH
– GESCHLOSSENE VERANSTALTUNG FÜR UNTERNEHMERFAMILIEN –

DAS ZWEI-GENERATIONEN-SYMPOSIUM FÜR UNTERNEHMERFAMILIEN

Sprecher u.a.:



Andreas Bartmann,
Globetrotter Aus-
rüstung, Denart &
Lechhart GmbH



Heinrich Baumann,
Eberspächer Holding
GmbH & Co. KG



Jens Fiege,
FIEGE Stiftung
& Co. KG



Sandra Genge,
Endress+Hauser AG
(CH-Reinach)



Dr. Arend Oetker,
Dr. Arend Oetker
Holding GmbH &
Co. KG

MITVERANSTALTER



**WEITERES ENGAGIERTES
UNTERNEHMEN**



**WISSENSCHAFTLICHER
PARTNER**



www.wirmagazin.de

VERANSTALTER

