

Die literarische Konfliktanalyse

Buddenbrooks: Verfall einer Familie

Die *Buddenbrooks* ist eines der bekanntesten Werke von Thomas Mann und gilt als der erste deutschsprachige Gesellschaftsroman. Jochen Waibel analysiert verschiedene Auseinandersetzungen innerhalb der Familie Buddenbrook und erörtert, was zum Zerfall der Dynastie und zum Untergang des Familienunternehmens geführt hat. Am Beispiel des literarischen Stoffes zeigt er Herausforderungen auf, vor denen familiengeführte Firmen im Zuge des Generationenwechsels stehen können.

Jochen Waibel

„Mein Sohn, sey mit Lust bey den Geschäften am Tage, aber mache nur solche, dass wir bey Nacht ruhig schlafen können.“

Dieser Wahlspruch der Kaufleute soll auf Johann Siegmund Mann jr. (1797–1863) zurückgehen, den Begründer des Lübecker Zweigs der Familie Mann und Sohn des gleichnamigen Rostocker Kaufmanns und Gründers der Firma „Joh. Siegm. Mann, Commissions- und Speditionsgeschäfte“. Sein Enkel

Thomas Mann nahm diese historische Person als Vorbild für die Figur des Konsuls Johann Buddenbrook d. J. in seinem Roman *Buddenbrooks: Verfall einer Familie* (1901).

Thomas Mann (1875–1955) wurde im Jahr 1929 der Nobelpreis für Literatur verliehen. Den Preis erhielt er jedoch nicht für den 1924 erschienenen Bildungsroman *Der Zauberberg*, der heute als sein bedeutendstes Werk gilt. Die Komiteemitglieder sprachen sich vielmehr für Mann als Preisträger aus, „unter der Voraussetzung, dass die Auszeichnung sich auf



Das Buddenbrookhaus in der Mengstraße 4 in Lübeck, dem Stammhaus der Familie Mann.

Inschrift auf dem Bild:

„Dieses Haus diente seit 1289 als Wohn- und Geschäftshaus angesehenen Lübecker Kaufmannsfamilien. 1758 erhielt es durch Umbau seine jetzige Fassade. Die auch den Bombenangriff im Jahre 1942 überstand. 1957 neu erbaut. Von 1841–1891 gehörte dieses Haus der Familie Mann. In den *Buddenbrooks* setzte Thomas Mann der Familie und darüber hinaus dem Lübecker Kaufmannsstand ein bleibendes Denkmal.“

seine früheren Werke beziehen soll, vor allem auf den Roman Buddenbrooks (Asaid 2011).

Zeitliche und thematische Einordnung

Thomas Mann schrieb seinen Debütroman, ermutigt durch den Verleger Samuel Fischer (S. Fischer Verlag), zwischen 1896 und 1900. Er war damals gerade einmal Anfang zwanzig und befand sich selbst im Alter vieler zukünftiger Junioren und Unternehmensnachfolger. Umso außergewöhnlicher ist es, dass er auf Distanz zum familiären Miteinander ging und sich vielmehr mit der Historie seiner Familie im neuen Buddenbrooks-Kleide beschäftigte. Vor allem in seiner Heimatstadt Lübeck löste das Erscheinen seines Buches so manchen Konflikt aus. Der junge Schriftsteller sah sich mit dem Vorwurf konfrontiert, die Bürger der Stadt unerlaubt porträtiert zu haben. Mithilfe von zwei Entschlüsselungslisten soll damals sogar versucht worden sein, die Zuordnung der Romanhelden zu den lebenden Bürgern der Stadt zu ermöglichen. Thomas Mann verteidigte sich in seinem Essay *Bilse und ich* aus dem Jahr 1906:

„Fragt nicht immer, wer soll das sein. [...] Sagt nicht immer, das bin ich, das ist jener. Es sind nur Äußerungen des Künstlers gelegentlich Eurer. Stört nicht mit Klatsch und Schmähungen seine Freiheit.“

Der in elf Teile gegliederte Roman selbst beginnt mit einer Passage, in der sich höchste Aufregung widerspiegelt:

„Was ist das. – Was – ist das ...“
 „Je, den Düwelook, c'est la question, ma très chère demoiselle!“



Bildquelle: © fotolia.com/ERICA Guiliane-Nachez

Der Leser wird in die plattdeutsche Welt der Hansestadt Lübeck hineinkatapultiert sowie in die Sprache des Bildungsbürgertums. Man hält etwas auf sich, spricht platt und französisch zugleich und ist so unnahbar, wie sich echte – geborene – Hanseaten gern geben. Deshalb wird auch heute noch unterschieden zwischen geborenen Bürgern und eben Quiddje, Reingeschmeckten bzw. Wahlbürgern. Hanseaten sind die Mitglieder der alten Familien, wie es die Familie Buddenbrook ist, ob in Lübeck, Hamburg oder in Brügge.

Komplexität der Familienverhältnisse

Zu Beginn des Romans werden die drei Generationen der Familie Buddenbrook vorgestellt. Es treten auf: das energische Familienoberhaupt Johann Buddenbrook d. Ä. sowie Gattin Antoinette; der Sohn der beiden, Johann Buddenbrook d. J., genannt Jean, nebst Gattin Elisabeth (Bethsy) sowie deren drei Kinder Thomas (9 Jahre alt), Antonie (Tony, 8) und Christian (7).

Johann Buddenbrook d. Ä. hat die Getreidegroßhandlung Buddenbrook von seinem Vater übernommen, dem Gründer des Familienunternehmens. Sohn Jean ist Teilhaber der Firma, ebenso geschäftstüchtig, vom Temperament der Bewahrer, zudem sich sehr fromm zeigend. Er ist auch der Erbauer der repräsentativen familiären Stadtvilla, die dem Status der Familie Ausdruck verleihen soll, aber letztendlich den Beginn des Verfalls der Familie markiert, den Wendepunkt des Romans. „Wenn das Haus fertig ist, so kommt der Tod“, orakelt er gegenüber seiner Schwester Tony.

Verfall einer Familie

Nach dem Bau der Familienvilla leidet Thomas Buddenbrook, inzwischen Patriarch des Familienunternehmens, unter einem Burn-out, ein schleichender Prozess des Verfalls beginnt. Jetzt ist klar, dass es Thomas Mann primär nicht um eine Familiensaga geht, sondern um die Präsentation des familiären Verfalls:

„Thomas Buddenbrooks Dasein war kein anderes mehr als das eines Schauspielers, eines solchen aber, dessen ganzes Leben bis auf die geringste und alltäglichste Kleinigkeit zu einer einzigen Produktion geworden ist, einer Produktion, die mit Ausnahme einiger weniger und kurzer Stunden des Alleinseins und der Abspannung beständig alle Kräfte in Anspruch nimmt und verzehrt. [...] Der gänzliche Mangel eines aufrichtig feurigen Interesses, das ihn in Anspruch genommen hätte, die Verarmung und Verödung seines Inneren – eine Verödung, so stark, daß sie sich fast unablässig als ein unbestimmt lastender Gram fühlbar machte – verbunden mit einer unerbittlichen inneren Verpflichtung und zähen Ent-

schlossenheit, um jeden Preis würdig zu repräsentieren, seine Hinfälligkeit mit allen Mitteln zu verstecken und die Dehors zu wahren, hatte dies aus seinem Dasein gemacht, hatte es künstlich, bewußt, gezwungen gemacht und bewirkt, daß jedes Wort, jede Bewegung, jede geringste Aktion unter Menschen zu einer anstrengenden und aufreibenden Schauspielerei geworden war“ (10. Teil, 1. Kap.).

Der Bruderkonflikt

Während sich Thomas im weiteren Verlauf des Romans konventionell gibt und bestrebt ist, die an ihn gestellten Erwartungen zu erfüllen, führt Christian ein non-konformistisches Leben. Der ältere Bruder ist ihm fremd:

„Solange ich denken kann, hast du eine solche Kälte auf mich ausströmen lassen, daß mich in deiner Gegenwart beständig gefroren hat“ (9. Teil, 2. Kap.).

Die Beziehung zwischen den konträren Buddenbrook-Brüdern bleibt zeitlebens gestört – und darüber hinaus, wie die folgende Passage nach dem Tod von Thomas Buddenbrook aus der Perspektive Christians beschreibt:

„Nie hatte Thomas Buddenbrook seinem Bruder mehr imponiert als zu dieser Stunde. Der Erfolg ist ausschlaggebend. Der Anderen Achtung vor unseren Leiden verschafft uns nur der Tod, und auch die kläglichsten Leiden werden ehrwürdig durch ihn. Du hast recht bekommen, ich beuge mich, dachte Christian, und mit einer raschen, unbeholfenen Bewegung ließ er sich auf ein Knie nieder und küßte die kalte Hand auf der Steppdecke. Dann trat er zurück und begann, mit schweifenden Augen im Zimmer umher zu gehen“ (10. Teil, 8. Kap.).

Bruderkonflikte wie der in den *Buddenbrooks* geschilderte zeigen sich auch im realen Leben. So demonstriert etwa das familiäre Scheitern der Gebrüder Dassler, wie es die Brüder nicht schafften, von der rasanten Entwicklung ihres Unternehmens auch in privater Hinsicht zu profitieren. Stattdessen kam es im Jahr 1948 zur Aufspaltung der gemeinsamen Familienunternehmung in die konkurrierenden Unternehmen Adidas und Puma, beide ansässig im geteilten Ort Herzogenaurach (ausführlich dazu Waibel 2016).

Die Gebrüder Albrecht lösten den familiären Konflikt in einer sehr frühen Unternehmensphase äußerst elegant, indem sie die Firma und alle dazugehörigen Auslandsgeschäfte aufspalteten: in Aldi Süd und Aldi Nord. Erst die Erben gerieten in einen derzeit laufenden Rechtsstreit (vgl. Waibel 2016).

Glieder einer Kette

Nach dem Tod des letzten Inhabers Thomas Buddenbrook (1826–1875) geht die unternehmerische Entwicklung der Firma Buddenbrook gänzlich zu Ende. Der Sohn und Erbe, Hanno Buddenbrook, wird entsprechend dem Vermächtnis des verstorbenen Inhabers ignoriert, als gäbe es ihn nicht. Ein klassisches Beispiel für das Übergehen und Verleugnen missliebiger Personen und Mitglieder von Familien, Unternehmerfamilien, aber auch von Teammitgliedern. Neudeutsch wird dies als Defaming bezeichnet (Personen oder Organisationen sollen per Gerücht – fama – ihre öffentliche Reputation einbüßen; vgl. Waibel 2010: 130 f.). Im Roman ist es der letzte Erbe, der als unfähig dargestellt und so scheinbar logisch und zwingend in der Erbfolge übergangen wird.

Bevor es dazu kommt, wird im Roman das Bild der „Glieder in einer Kette“ genutzt, wovon viele Familienunternehmer sprechen (vgl. Waibel 2016: 54 ff.). In den *Buddenbrooks* liest sich das folgendermaßen:

„Wir sind, meine liebe Tochter, nicht dafür geboren, was wir mit kurzsichtigen Augen für unser eigenes, kleines, persönliches Glück halten, denn wir sind nicht lose, unabhängige und für sich bestehende Einzelwesen, sondern wie Glieder in einer Kette, und wir wären, so wie wir sind, nicht denkbar ohne die Reihe derjenigen, die uns vorangingen und uns die Wege wiesen, indem sie ihrerseits mit Strenge und ohne nach rechts oder links zu blicken, einer erprobten und ehrwürdigen Überlieferung folgten“ (3. Teil, Ende 10. Kap.).

Zu Beginn des elften und letzten Teils steht die Firma schließlich vor dem Ruin. Symbolisiert wird der schleichende Verfall



des Unternehmens durch die rapide Abnahme der Lebensspanne seiner jeweiligen Lenker von Generation zu Generation: Würde der Gründer und Urgroßvater Johann noch 77 Jahre alt, erreichte der Großvater Jean nur das 55. Lebensjahr, Vater Thomas stirbt mit 49 Jahren und sein Sohn Hanno vollendet lediglich das 15. Lebensjahr.

Thomas Manns Gesellschaftsroman erschien ein Jahr nach Sigmund Freuds *Traumdeutung* (1900). Der Traum der Buddenbrooks wurde wie für so manche andere Familienangehörige, die Teil eines Unternehmens sind, zu einem Alptraum.

Von der Gründung bis zum Untergang

Die Prophezeiung im Untertitel des Romans – Verfall einer Familie – erfüllt sich. Zwei Jahre nach Liquidierung der Firma stirbt der letzte Erbe, Hanno Buddenbrook. So wie viele Unternehmer im fortgeschrittenen Alter davon sprechen, noch topfit zu sein (Waibel 2016), so schnell kann aus einem Familienunternehmen eine Stiftung oder eine historische Gegebenheit werden. Manns Untertitel ist zugleich Ausdruck der Volksweisheit: „Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, beim Enkel zerfällt's.“ Oder anders ausgedrückt: Alpha erstellt's, Beta erhält's und Omega zerschellt's. Denn welches Ziel eine Generation letztlich erreicht, ist ein offenes Feld.

mensverkäufer. Manchmal symbolisiert Omega aber auch einen Schicksalsschlag, eine Fehlkalkulation, die einem Unternehmen das Genick bricht, den Verkauf als klugen Schachzug zur Rettung von Arbeitsplätzen oder einen massiven Konflikt, der dazu führt, dass man gemeinsam an einen Tisch kommt. Manchmal mag Omega auch die dritte Generation verkörpern, die die Erfolge der Vorfahren zunichtetemacht.

Fazit

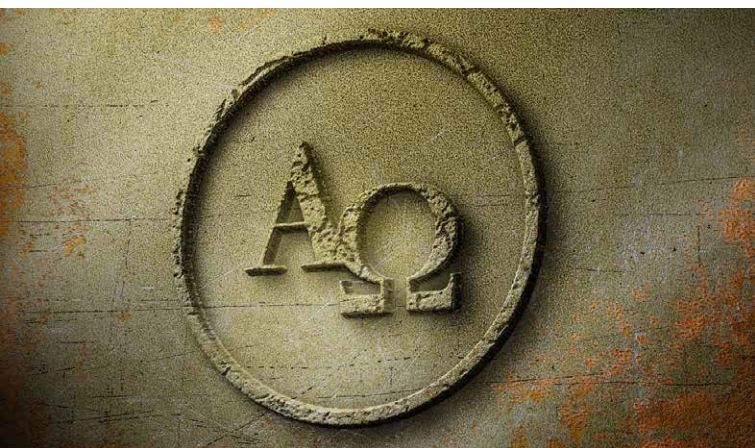
Einige Familien, Dynastien oder auch Pseudodynastien wirken stabil wie ein Fels und glauben, den Stein der Weisen gefunden zu haben. Doch sie können die Gründungsidee weder erhalten noch weiterentwickeln und zerbrechen manchmal schon während der ersten Übergabe. „Wir haben uns einvernehmlich getrennt“, heißt es dann schmallippig. Wer ist dieses „wir“? Was heißt „getrennt“? Und inwiefern „einvernehmlich“? Oder zeigt sich in manchen der 68.000 Familienunternehmen ohne Nachfolger der „Buddenbrooks-Effekt“, also eine bestimmte Instabilität in Familienunternehmen, ein Scheitern an sich selbst, an innerfamiliären Dynamiken, Konflikten, einseitigen Anpassungen? Manche Unternehmer oder Unternehmen stehen gewiss nicht mit leeren Händen da, aber möglicherweise ohne familiären Nachfolger, wie es Thomas Mann am Beispiel von Thomas Buddenbrook und dem kleinen Hanno zeigt. Eine dynamische dialogorientierte Kommunikationskultur kann ermöglichen, den Buddenbrooks-Effekt zu überwinden sowie unternehmerisch-familiär Verantwortung zu übernehmen und Freiheit zu genießen als Glied in einer Kette.

Literatur

- Asaid, Alan (2011): Enthüllung aus dem Archiv. Warum Thomas Mann den Nobelpreis wirklich bekam. Online abrufbar unter: <http://www.sueddeutsche.de/kultur/enthuellung-aus-dem-archiv-warum-thomas-mann-den-nobelpreis-wirklich-bekam-1.1228136>.
- Mann, Thomas (1901): Buddenbrooks. Verfall einer Familie. Berlin: S. Fischer.
- Waibel, Jochen (2010): Schweigen Sie noch oder stimmen Sie schon? Stimm-
persönlichkeit – Führung – Dialog. Keine Angst vor Konflikten! Bergisch Glad-
bach: Edition Humanistische Psychologie.
- Waibel, Jochen (2012): Ich Stimme – Das Stimmhaus-Konzept für die Balance
von Stimme und Persönlichkeit. Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Waibel, Jochen (2016): Kommunikationskultur in Familienunternehmen. Unter-
nehmer im Gespräch – von Führungsverantwortung über Konfliktlösung bis
zur Nachfolgeregelung. Freiburg: Haufe-Lexware.

Jochen Waibel

Gründer und Geschäftsführer des Hamburger Instituts
Stimmhaus®: Stimme, Führung, Mediation. Er ist Wirt-
schaftspsychologe sowie Gründerenkel und verfügt über
langjährige Erfahrung als Mediator, Coach, Ausbilder und
Dozent. Seine Arbeitsschwerpunkte sind (Unternehmer-)
Familien und Familienunternehmen.



Alpha ist der erste Buchstabe des griechischen Alphabets und steht für den Anfang, gefolgt vom zweiten Buchstaben Beta, der Weiterentwicklung bedeutet. Das Alphabet als Werkzeug der Sprache ermöglicht uns im Wesentlichen Kultur und Kommunikation. Um Alpha und die Weiterentwicklung Beta geht es auch in der Konfliktbewältigung und Mediation. Das gelingt selbstverständlich einmal besser, einmal weniger. Sprache will gelernt und geübt sein, zumal in der täglichen Routine von Familienunternehmen. Omega als der letzte Buchstabe im Alphabet symbolisiert das Ende. Omega mag im Familienunternehmen für den letzten unter den bisherigen Nachfolgern stehen, sei es der Geschäftsführer, Patriarch oder Unterneh-