

# Die **MEDIATION**

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation



## Angst

Angst in Zeiten von Covid:  
Wie die Pandemie uns  
psychisch krank macht

Angst – die missverstandene  
Emotion und wie wir sie  
managen können

Nicht allein die  
Marke entscheidet  
über den Kauf

## Die Kolumne

# Vergleich ist der Wettstreit des Scheiterns

Lagerdenken gab es schon immer. Besonders häufig lässt sich in Familien und Familienunternehmen ein von Neid angefeuertes Verhalten beobachten. Um die Verteilung des Erbes und die Regelung der Unternehmensnachfolge entwickelt sich mitunter eine Dynamik, die sich zum Teil nicht mehr bändigen lässt. Man denkt gegeneinander, statt für- und miteinander. Daraus wird der Spaltkeil Zugehörigkeit: Zu wem gehöre ich und zu wem keinesfalls? Wer für die anderen ist, stellt sich gegen mich. Der Loyalitätskonflikt nimmt seinen Lauf.

### Jochen Waibel

Stellen wir uns ein Familienunternehmen vor. Das Gründerpaar möchte sich in den Ruhestand verabschieden. Doch wem von den vier Kindern soll die Firma übertragen werden? Die Wahl fällt auf die mittlere der drei Töchter. Die Älteste hatte bereits mit Anfang 20 einen Beamten geheiratet und somit aktiv auf die Nachfolge verzichtet. Das zweitälteste Kind, der Sohn, galt als natürlicher Nachfolger, wurde im selben Metier ausgebildet. Eines Tages entschied er sich gegen diesen Beruf und lebte als Privatier. Er kam als Nachfolger nicht mehr infrage. Später brach er alle Kontakte zur Familie ab und lebte, nachdem er alles Erbe verspielt hatte, als Sozialhilfeempfänger in der Großstadt. Er war das klassische schwarze Schaf in der Familie. Das drittälteste Kind, die gegenüber der Erstgeborenen um zehn Jahre jüngere Tochter, übernahm die Firma und heiratete einen aus der Branche stammenden Ingenieur. Das vierte Kind, die jüngste Tochter, brach eines Tages wie schon ihr Bruder den Kontakt zur Familie ab. Sie war zur Überzeugung gelangt, dass sie beim Erbe zu kurz gekommen sei, und zog in die Ferne.

Tatsächlich haben alle sehr unterschiedlich geerbt, ihrer familiären und auch gesellschaftlichen Rolle entsprechend. Es gab Geld und Immobilien und verschieden ausgeprägte Freiheitsgrade. Die Unternehmensebin hat materiell am meisten geerbt und zugleich viel Verantwortung übernommen – bei geringem Freiheitsgrad. Außer ihr stand niemand als Nachfolger zur Verfügung. Die drei anderen waren eigene Wege gegangen. Doch der Neid und der Vergleich mit- und untereinander zehrte alles auf, was vom familiären Gemeinsinn geblieben war. Vergleichen ist der Wettstreit des Scheiterns. Es kann eine einzelne Person bis zum gesamtfamiliären System verstummen lassen. Deshalb sprachen die Geschwister irgendwann nicht mehr miteinander. Das einzige kommunikative Engagement ging von der Unternehmensnachfolgerin aus.

Vier Formen der Konfliktwahrung Neid grenzen das familiäre Aktionsfeld ab: Der *ehrgeizig-stimulierende Neid* dynamisiert

die eigene Handlungsweise und fördert unternehmerische Initiative. Schwindet allerdings die Wahrnehmung persönlicher Selbstwirksamkeit und wird sie durch ein Gefühl des Scheiterns ersetzt, kommt es zum *feindselig-schädigenden Neid*. Dieser geht einher mit Selbstvergiftung und Selbstzerfleischung sowie schlechter Nachrede, Streit, Wut und Heuchelei. In unserem Beispiel betraf dies vor allem die Älteste. Sie brach zwar offiziell nie den Kontakt zu den Geschwistern ab, aber letztendlich agierte sie wie der Bruder und die jüngere Schwester massiv abwehrend: Sie wartete auf Besuch in ihrer Villa, lehnte zugleich jede Einladung ab. Ihr Mangel an Selbstwirksamkeit mündete nach dem Auszug der Kinder zunächst in *depressiv-lähmenden Neid*. Dieser führt über Ohnmachtsgefühle, Rat- und Erfolglosigkeit in den Burnout. Mit der Zeit konnte sie diesen zwar überwinden. Doch als ihr lebensfroher Partner gestorben war, begann die Phase des feindselig-schädigenden Neids. Einen Ausweg aus dem Scheitern kann am ehesten die vierte Form bewirken, der *empört-rechtende Neid*. Doch das jahrzehntelang kultivierte Lagerdenken hat sich unter den Geschwistern fortgesetzt. „Ohne Geld wäre wohl alles besser!“, resigniert schließlich die Unternehmerin.

An großen Feiertagen treffen sich alle, auch die nachfolgenden Generationen sind mit dabei. Jene scheinen die Spaltungsenergie der vier Geschwister mehrheitlich und erfolgreich von sich zu stoßen. Das Lagerdenken nährt sich entsprechend dem Muster des Narzissmus: Die Entwertung der anderen ist die Entwertung des eigenen Selbst. Haltung zu beziehen wird die Aufgabe für die Geschwister sein in der chronischen Neidkultur, mindestens aber für die Nachgeborenen: die entwertende innere Stimme mäßigen, nicht stets das Übel sehend, das trennt, sondern das Gute, das verbindet.

