



Was Unternehmer über Emotionen in Familienunternehmen wissen sollten

Prof. Dr. Dr. Fabian Bernhard

Eine Kurzzusammenfassung der Dissertation
„Self-Conscious and Moral Emotions in Collectives“

Einleitung

Emotionen sind in Familienunternehmen allgegenwärtig. Sie beeinflussen Entscheidungen, Beziehungen und die langfristige Ausrichtung des Unternehmens. Doch obwohl Emotionen eine entscheidende Rolle spielen, werden sie in der Praxis häufig unterschätzt oder tabuisiert. Die Vorstellung unternehmerische Entscheidungen in Familienunternehmen emotionslos treffen zu können ist nicht nur eine utopische Wunschvorstellung, sondern sie ist auch hinreichend wissenschaftlich widerlegt worden. Langjährige Erfahrung zeigt, oft sind es nicht die wirtschaftlichen Gegebenheiten, die darüber entscheiden, ob ein Familienunternehmen prosperiert lässt oder zu Grunde geht. In vielen Fällen sind es die durch Emotionen getriebenen Entscheidungen der Eigentümerfamilie.

Diese Dissertation untersucht insbesondere zwei emotionale Kräfte, die oft im Hintergrund wirken: Stolz und Schuld. Es handelt sich um sogenannte „self-conscious“ Emotionen, also Gefühle, die mit unserem Selbstbild und unserem moralischen Empfinden verknüpft sind. Solche Emotionen entstehen nicht nur auf individueller Ebene, sondern auch im Kollektiv, also innerhalb von Familien, Teams oder ganzen Organisationen.

Warum ist das für Familienunternehmen relevant?

Familienunternehmen zeichnen sich durch eine enge Verbindung von Familie, Eigentum und Unternehmen aus. Diese Verflechtung bringt nicht nur wirtschaftliche, sondern auch emotionale Komplexität mit sich. Die familiäre Identität, generationsübergreifende Loyalitäten und moralische Werte prägen das Handeln von Unternehmern und Mitarbeitenden.

Die Dissertation basiert auf sieben empirischen Studien, die in vier Kapiteln ausführlich beschrieben und in renommierten Fachzeitschriften veröffentlicht wurden. Ziel war es, besser zu verstehen, wie Schuld und Stolz im Kontext von Familienunternehmen wirken und was dies für die Praxis bedeutet.



I. Verantwortung über Generationen hinweg: Intergenerationale Emotionen von Nachfolgern

Stellen Sie sich folgendes Szenario vor: Sie arbeiten in einem Unternehmen und erfahren, dass eine Vorgängergeneration in unethische Geschäftspraktiken verwickelt war. Würden Sie sich schuldig fühlen?

Viele würden wohl sagen, dass sie keine Verantwortung für etwas tragen, das vor ihrer Zeit geschah, und daher auch keinen Anlass haben, sich schuldig zu fühlen. Doch wie sieht es aus, wenn das Fehlverhalten nicht von irgendeinem früheren Mitarbeitenden, sondern von einem nahen Familienmitglied begangen wurde? Stellen Sie sich vor, es war Ihr Vater, Ihre Mutter, Ihre Geschwister, oder sonst jemand Ihrer direkten Familie. Ändert sich dann die emotionale Reaktion?

Es sind genau diese Fragen, die Familienunternehmen besonders machen. Anders als bei anderen Unternehmen, ist die Verantwortung oft inter- und transgenerational.

Die erste Studie stellt diese Besonderheit ins Zentrum und untersucht, ob Nachfolger in Familienunternehmen sich schuldig fühlen für das Verhalten früherer Generationen. Dabei geht es beispielsweise um moralisch fragwürdige Geschäftspraktiken, Umweltsünden oder gesellschaftlich kritisierte Unternehmensentscheidungen aus der Vergangenheit. Als zentraler Ansatzpunkt der Studie wurden über 100 Mitglieder großer bis sehr großer Familienunternehmen befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass solche Schuldgefühle tatsächlich auftreten.

Interessanterweise sind jene Familienmitglieder, die sich besonders stark mit der Familie und dessen Geschichte identifizieren weniger dazu geneigt, Fehler der Vergangenheit einzugestehen. Sie neigen dazu, Vergangenes zu rechtfertigen und die Unternehmensgeschichte und die Vorgänger zu glorifizieren. Besonders stark hingegen sind kollektives Verantwortungsbewusstsein und Schuldgefühle bei Nachfolgern ausgeprägt, die sich emotional weniger stark mit ihrer Familie identifizieren. Diese emotionale Distanz führt offenbar dazu, dass sich die Betroffenen eher mit dem Fehlverhalten ihrer Vorgänger auseinandersetzen und bereit sind, Verantwortung zu übernehmen.

Daraus ergeben sich einige wichtige praktische Erkenntnisse. Schuldgefühle können dazu beitragen, dass Familienunternehmen sich mit ihrer Geschichte befassen, Missstände aufarbeiten und ethische Veränderungen einleiten. Die bewusste Auseinandersetzung mit der Familiengeschichte kann zu glaubwürdiger Kommunikation nach außen und innen beitragen. Sie hat oftmals eine gesunde, klärende Wirkung. Und sie kann letztendlich dazu beitragen, dass Fehler aus der Vergangenheit nicht wiederholt werden. Deshalb lässt sich



festhalten, dass selbst unangenehme Gefühle, wie trans- oder intergenerationale Schuld, zu positiven Wandel und zukünftigem verantwortungsvollerem Handeln führen können.

II. Identifikation mit der Arbeit, kollektive Emotionen und verantwortungsvolles Handeln

Die zweite Studie der Arbeit richtet den Blick auf Branchen mit einem schwierigen Ruf, welche häufig mit moralischen Skandalen in Verbindung gebracht werden. Dazu wurden in zwei zeitlich verschobenen Erhebungen jeweils knapp 300 Befragungen durchgeführt. Auch hier zeigte sich ein interessantes Muster. Personen, die sich moderat mit ihrem Beruf identifizieren, empfinden die stärksten Schuldgefühle für das Fehlverhalten ihrer Berufsgruppe. Wer sich hingegen sehr stark mit seiner beruflichen Rolle identifiziert, neigt dazu, sich für Fehler zu rechtfertigen und die Verantwortung abzuwehren. Und wer sich kaum damit identifiziert, fühlt sich ohnehin nicht angesprochen. Mit anderen Worten, zu starke Identifikation führt zu Abwehrhaltung, zu geringe Identifikation führt zu Gleichgültigkeit. Diese Erkenntnis lässt sich auf Familienunternehmen übertragen. Eine kritische, aber dennoch verbundene Haltung kann der ideale Ausgangspunkt sein, um verantwortungsvolles Verhalten zu fördern. Allzu starke, aber auch zu schwache Identifikation führt hingegen zur Abkehr. Es scheint deshalb angebracht, den goldenen Mittelweg zu finden.

III. Können wir Emotionen und verantwortungsvolles Verhalten vorhersagen?

Eine Reihe von drei weiteren Untersuchungen befasst sich mit der Frage, ob Menschen in der Lage sind, ihr eigenes moralisches Verhalten realistisch einzuschätzen. Die Teilnehmenden der Studien wurden gebeten, vorherzusagen, wie sie sich nach einem kollektiven Fehlverhalten fühlen würden und wie sie darauf reagieren würden. Anschließend wurden sie in eine emotional geladene Situation versetzt und ihre zuvor getätigten Vorhersagen mit den tatsächlich eintretenden emotionalen Reaktionen verglichen.

Die Ergebnisse zeigen ein ernüchterndes Bild über die menschlichen Fähigkeiten, die eigene Gefühlswelt und das moralische Verhalten korrekt einzuschätzen. Die Studienteilnehmer tendierten häufig dazu, ihre zukünftigen Schuldgefühle zu überschätzen. Sie gingen anfangs davon aus, dass sie sich sehr schlecht fühlen würden und dadurch motiviert wären, Wiedergutmachung zu leisten. In der Realität fielen die Emotionen hingegen oft weniger stark aus und das Verhalten war deutlich weniger engagiert, als ursprünglich angenommen. Wiederholte Befragungen nach vier Wochen und nach fünf Jahren zeigte, dass die Ergebnisse über die Zeit hinweg relativ stabil waren. Schlimmer noch, die Teilnehmer lernten wenig aus den gemachten Erfahrungen. Selbst nachdem sie die emotional geladene Situation erlebt hatten, überschätzten sie im Nachgang erneut ihre Gefühlswelt.

Für die Praxis haben die Untersuchungen erhebliche Relevanz. Sie zeigen zum Beispiel, dass emotionale Appelle („Stell dir vor, wie du dich dann fühlst...“) nur begrenzt wirksam



sind. Unternehmen sollten sich nicht allein auf die moralische Selbsteinschätzung ihrer Mitglieder verlassen, sondern konkrete Strukturen schaffen, die verantwortliches Handeln fördern. Und auch für jeden Einzelnen sollten die Ergebnisse als Erinnerung dienen, sich nicht selbst zu überschätzen. Wir tendieren dazu uns moralischer einzuschätzen, als wir in der entscheidenden Situation tatsächlich sind. Entscheidend ist nicht, wie Menschen glauben, dass sie handeln werden, sondern, wie sie im konkreten Moment unterstützt werden, tatsächlich Verantwortung zu übernehmen.

IV. Stolz auf das Familienunternehmen: Eine Frage der Balance

Der vierte Teil der Dissertation beschäftigt sich mit dem Gefühl des Stolzes. Stolz ist in Familienunternehmen weit verbreitet und kann eine starke verbindende Kraft sein. Er entsteht durch die gemeinsame Geschichte, die erreichten Erfolge und die familiäre Verbundenheit. Stolz kann motivieren, die Identifikation mit dem Unternehmen stärken und das Ansehen nach außen fördern. Gleichzeitig birgt er aber auch Risiken. Besonders kritisch wird Stolz dann wahrgenommen, wenn er von Personen gezeigt wird, deren Beitrag zum Unternehmenserfolg unklar ist. Wenn Familienmitglieder, die keine operative Rolle spielen, öffentlich Stolz äußern, kann dies schnell als überheblich oder unglaubwürdig wahrgenommen werden. Man denke beispielsweise an einen Nachfolger, der bislang wenig zum Unternehmenserfolg beigetragen hat, sich jedoch anmaßend stolz präsentiert. Schnell können Außenstehende den gezeigten Stolz als Arroganz und Angeberei missverstehen.

In der Forschung wird dabei zwischen anmaßendem und authentischem Stolz unterschieden. Authentischer Stolz basiert auf eigener Leistung, realen Erfolgen und sichtbarem Engagement. Er wirkt auf andere glaubwürdig, verbindend und inspirierend. Anmaßender Stolz hingegen wird dann wahrgenommen, wenn jemand auf etwas stolz ist, das nicht als selbst erarbeitet oder verdient erscheint (beispielsweise seine Abstammung oder Familienzugehörigkeit). Das kann schnell als Überheblichkeit oder Selbstinszenierung wahrgenommen werden, insbesondere dann, wenn die Person keine klare Rolle im unternehmerischen Erfolg gespielt hat.

Zwei Experimente, eines in West-Europa, das zweite in Asien, testeten unter welchen Bedingungen dargestellter Stolz auf das Familienunternehmen als positiv oder negativ wahrgenommen wird. Die Studien zeigen, dass vor allem Stolz, der von Familienmitgliedern gezeigt wird, die auf Ihre Herkunft oder den Familiennamen deuten, besonders kritisch gesehen wird. Zudem beeinflussen kulturelle und geschlechtsspezifische Faktoren die Wirkung. In der Studie zeigte sich, dass von Frauen gezeigter Stolz häufiger negativ beurteilt wurde. Auch in asiatischen Kulturen wurde Stolz zurückhaltender wahrgenommen.

Daraus ergibt sich, dass Stolz in der Unternehmenskommunikation gezielt und bedacht eingesetzt werden sollte. Er wirkt am besten, wenn er authentisch (erarbeitet) ist und mit Dankbarkeit und Demut verbunden wird. In der Außendarstellung von Familien und deren



Unternehmen ist es deshalb besonders wichtig, Stolz ehrlich und mit Maß zu kommunizieren. Nur dann kann er sein volles Potenzial entfalten, ohne unbeabsichtigte Irritationen oder Widerstände auszulösen.

Fazit

Insgesamt zeigt die Dissertation, dass Emotionen kein Nebenschauplatz sind, sondern einen wesentlichen Bestandteil der Führung und Entwicklung von Familienunternehmen darstellen. Schuldgefühle können ein Motor für Erneuerung sein, Stolz kann Zusammenhalt stiften, muss aber mit Fingerspitzengefühl eingesetzt werden. Die emotionale Bindung der Beteiligten ist ein entscheidender Faktor, der die Bereitschaft zu Verantwortung und Veränderung beeinflusst.

Für Unternehmerinnen und Unternehmer sowie für Beraterinnen und Berater von Familienunternehmen bieten die Erkenntnisse dieser Arbeit wertvolle Anhaltspunkte. Wer versteht, wie Emotionen in Gruppen wirken, kann bewusster führen, Konflikte konstruktiver lösen und die Identität des Unternehmens langfristig stärken.

Darüber hinaus ergeben sich auch wichtige Implikationen für politische Entscheidungsträger. Familienunternehmen bilden in vielen Ländern das Rückgrat der Volkswirtschaft. Die emotionale Dynamik in diesen Unternehmen beeinflusst nicht nur ihre wirtschaftliche Stabilität, sondern auch ihre gesellschaftliche Verantwortung. Gesetzgeber und Förderinstitutionen sollten bei der Gestaltung von Nachfolgeregelungen, Unternehmensethik-Initiativen oder Programmen zur Governance-Stärkung berücksichtigen, dass emotionale Faktoren eine zentrale Rolle spielen. Maßnahmen, die moralisches Lernen und die Aufarbeitung vergangener Fehlverhalten ermöglichen oder unterstützen, können nicht nur individuelle Unternehmen stärken, sondern auch das Vertrauen in die Familienunternehmenslandschaft insgesamt fördern.

Die Arbeit liefert damit nicht nur einen wissenschaftlichen Beitrag, sondern auch eine praxisnahe Grundlage für die Gestaltung einer verantwortungsvollen Unternehmensführung im Familienkontext.

Die Arbeit ist bei Springer erschienen und ist im Buchhandel und bei Amazon erhältlich. Fabian Bernhard (2025). „Self-Conscious and Moral Emotions in Collectives“, Springer Verlag.

<https://www.amazon.de/Self-Conscious-Emotions-Collectives-Fabian-Bernhard/dp/3658482052>



Über den Autor

Prof. Dr. Dr. Fabian Bernhard ist ordentlicher Professor für Management und Psychologie an der EDHEC Business School mit Standorten in Paris, Lille, Nizza und London. Er promovierte sowohl in Betriebswirtschaftslehre (Dr. rer. pol., summa cum laude) als auch in Psychologie (Dr. rer. nat., summa cum laude). Darüber hinaus ist er assoziierter Professor und Research Fellow für Familienunternehmen an der Universität Mannheim sowie für Psychologie an der Universität Frankfurt.

Aufgewachsen in einer mehrgenerationellen Unternehmerfamilie, verbindet Prof. Bernhard seine persönliche Erfahrungen mit wissenschaftlicher Expertise. Vor seiner akademischen Laufbahn war er im Bereich Mergers & Acquisitions (M&A) bei einer führenden Finanzberatung in New York tätig. In seiner Forschung beschäftigt er sich vorwiegend mit den emotionalen Dynamiken in Unternehmen, der Vorbereitung der nächsten Führungsgeneration sowie der Psychologie in Familienunternehmen. Seine Arbeiten wurden vielfach in wissenschaftlichen Fachzeitschriften, praxisorientierten Medien und der Presse veröffentlicht.



Für seine Forschung wurde Prof. Bernhard mehrfach ausgezeichnet, u. a. mit der Honorable Mention für die beste Dissertation des Family Firm Institute an der Harvard University. Seit 2014 ist er Mitglied der Editorial Boards der Fachzeitschriften Family Business Review (FBR) und Journal of Family Business Strategy (JFBS). Seit 2017 gehört er dem Board of Directors des Family Firm Institute (FFI) in Boston an.

Prof. Dr. Dr. Fabian Bernhard ist per E-Mail erreichbar unter Fabian.Bernhard@edhec.edu.