

**Dr. Robert Waldl**  
Organisationsberatung – Coaching – Psychotherapie

**Beratung und Coaching in  
Familienunternehmen**

+43 664 233 27 49      office@waldl.com  
1070 Wien, Schottenfeldgasse 41/20      www.waldl.com

**Leben zwischen  
Autonomie und  
Anpassung**

**Die Person in  
Unternehmerfamilien und  
im Familienunternehmen**

Robert Waldl, Wien



Das Wohn- und Geschäftshaus der Buddenbrooks in Lübeck

**Fritz B. Simons These :**

„In einer Unternehmerfamilie aufzuwachsen, ist ein Risikofaktor, das heißt die Wahrscheinlichkeit, psychische Probleme zu entwickeln, ist in solchen Familien größer, als durchschnittlich zu erwarten wäre.“ (Simon, 2005, S. 56)

**Fritz B. Simon**

„In vielen dieser Familien findet sich ein Geschwister, das die Patientenkarriere eingeschlagen hat, während die anderen das Unternehmen führen.“  
(Simon, 2005, S. 64)

### Meine Erfahrung:

- jeder Psychotherapeut mit den Themen einer Unternehmerfamilien zu tun
- nicht immer wird dabei das Thema als solches erkannt

### Struktur meiner Präsentation

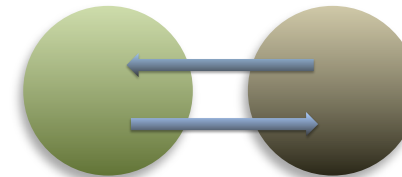
1. Einleitung
2. Beziehungsdynamik in Unternehmensfamilien
3. Meine Arbeit mit Unternehmensfamilien
4. Stand der Forschung und Literatur
5. Ergebnis und Diskussion

### Familienunternehmen in der westlichen Welt :

1. • 75- 80 % aller Unternehmen sind im Mehrheitsbesitz von Familien
2. • ≈ 70 % aller Arbeitnehmer sind hier tätig
3. • vom Kleinunternehmen bis zu internationalen Konzernen
4. • Vom kleinen Bäckereibetrieb bis zu sehr großen Unternehmen wie *Ford, Merck, Porsche, Henkel*
- 5.

### Soziale Norm

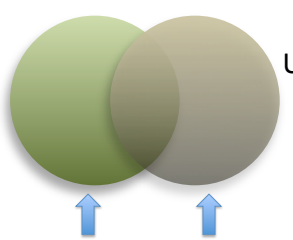
1. Weitgehende Trennung von privatem und beruflichem Leben, Familie und Beruf
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.



### Charakteristika von Familien die ein Unternehmen betreiben:

Überschneidungen von privatem und professionellem Leben

1. 2. 3. 4. 5.

Familie  Unternehmen

Unterschiedliche Verhaltens- und Kommunikationsregeln

### Unterschiedliche Regeln...

1. Privatleben: Regeln im System Familie

2. • Orientierung an der Person

3. • Beziehungen: Liebe


4. • Zugang durch Geburt

5. • nicht austauschbar

• unkündbar

• emotional

• ideeller Gewinn



### ... Unterschiedliche Regeln

1. Berufsleben: Regeln im System Unternehmen

2. • Orientierung an der Funktion


3. • Arbeitsbeziehung: Geld

4. • Zugang durch Entscheidung

5. • kündbar

• rational

• materieller Gewinn



### und deren Überlagerung:

1. Privatleben: Regeln im System Familie

2. Berufsleben: Regeln im System Unternehmen

3. Paarbeziehung: Liebe

4. Orientierung an der Funktion

5. Arbeitsbeziehung: Geld

• Zugang durch Entscheidung

• nicht austauschbar

• unkündbar


• emotional

• Ideeller Gewinn

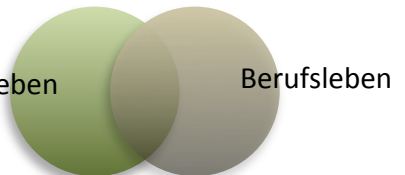
• kündbar

• rational

• materieller Gewinn



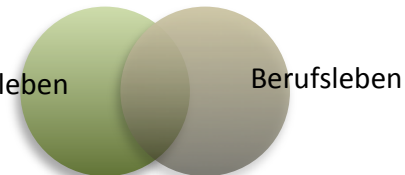
### Schwierigkeiten in Beziehungen:



- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

- Regeln widersprechen sich
- Regeln sind nicht gleichzeitig anwendbar
- Grenzen zwischen Regelsystemen sind unklar

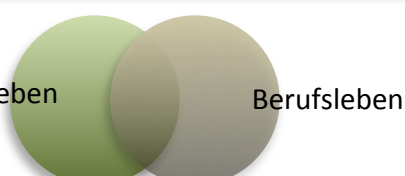
### „zwei Spielfelder – zwei Mannschaften“



- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

- In der tagtäglichen Kommunikation ist nicht immer klar auf welches Regelsystem sich das Gegenüber gerade bezieht ...
- bei den großen Themen des Lebens ...

### Ergebnisse dieser Überlagerung:



- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

- spezifische Beziehungsdynamiken
- soziale und psychische Anforderungen
- Chancen und Risiken

### Rollen

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

- nicht immer bewusst, aber immer selbstverständlich
- Regeln für verschiedenen Rollen:
  - + Private Person
  - + Öffentliche Person
- gehört zu unserer sozialen Kompetenz
- Überschneidungen zu vermeiden (Ärzte...)

### Die spezifische Situation in Unternehmerfamilien:

- 1.
2. • nicht immer "entweder/ oder"
- 3.
4. • Anforderung synchron zu kommunizieren und zu handeln
5. • Notwendigkeit, die mache zu spezifische soziale und psychische Fähigkeiten entwickeln

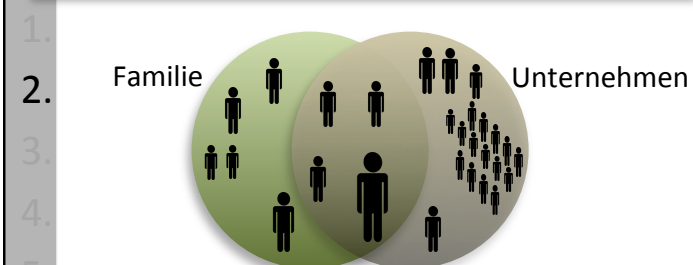
### Intrapersonale und Interpersonale Rollen-Konflikte:

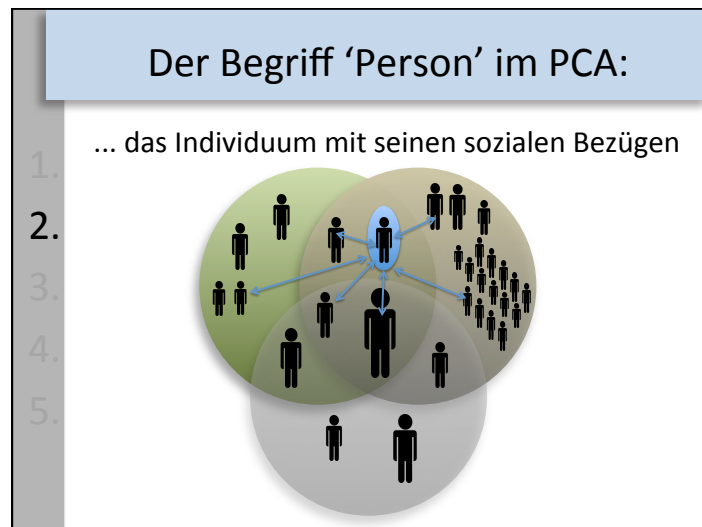
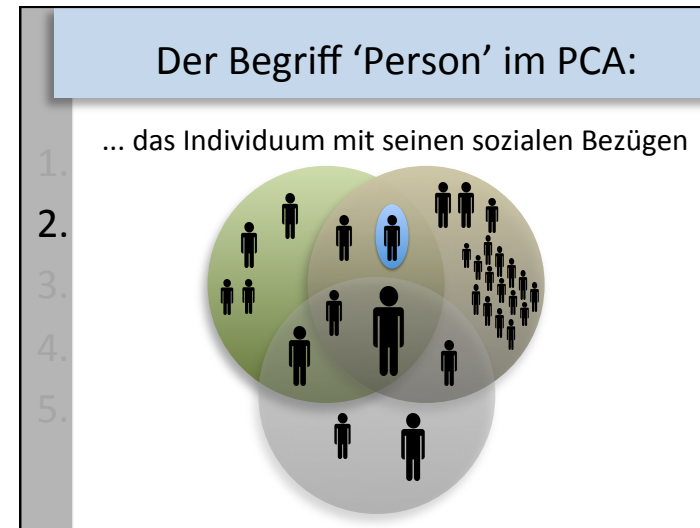
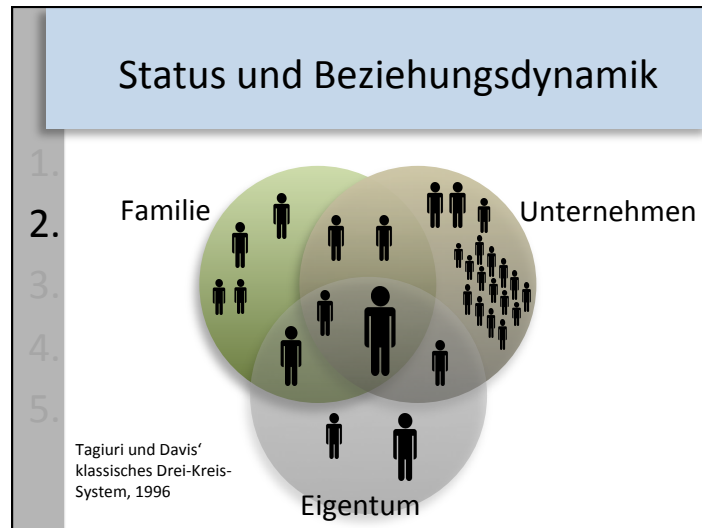
- 1.
2. • In Gründerfamilien:
3. • Rollenkonflikt zwischen Elternteil und Firmengründer „das Unternehmen sitzt immer mit am Tisch“
- 4.
5. • Rolle als Kind vs. Rolle als Konkurrent (mit anderen Geschwistern, dem Unternehmen) vs. Rolle als Übernehmer

### Autonomie:

1. • Für Unternehmensgründer ist Autonomie ein wichtiges Motiv, ein hoher Wert
- 2.
3. • Wie können Kinder von Unternehmensgründern autonom sein?
4. • unlösbarer Konflikt
5. • Ambivalenz, double-bind

### Status und Beziehungsdynamik





- ### '...soziale Implikationen...'
1.  
2.  
3.  
4.  
5.
- "... Organisationen könnten ebenso Individuen entdecken, dass es sich lohnt, zu erfahren, was sie im Tiefsten sind." Carl R. Rogers (1961a/1973, S. 181)
  - positiv
  - konstruktiv
  - realistisch
  - vertrauensvoll

### 'Es sind uralte Fragen...'

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

"Welches ist mein Lebensziel?"  
"Wonach strebe ich?"  
"Was ist mein Sinn?"

Carl R. Rogers (1961a/1973, S. 164)

### Die Idee eines Privaten Lebens ...



... ist ein modernes Konzept



Pieter de Hooch, 1662,  
Holländische Familie  
Wien, Kunsthistorisches Museum

### Meine Arbeit mit Unternehmerfamilien: methodisch

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

- Psychotherapie, Paartherapie
- Coaching
- Organisationsberatung

### Abgrenzung dieser Methoden:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.



Psychotherapie



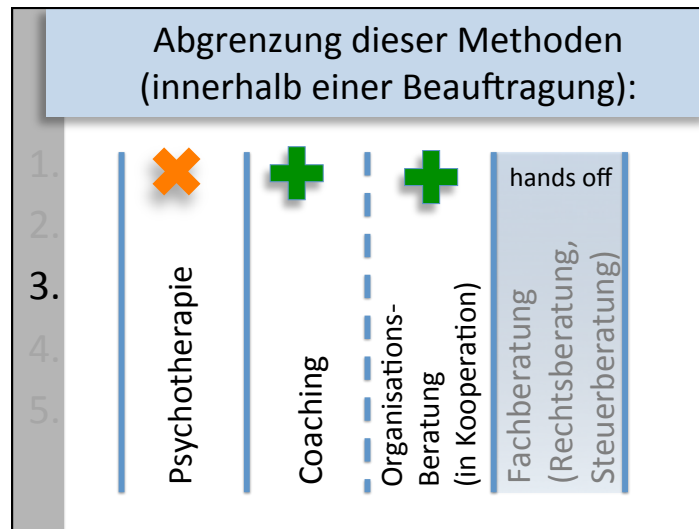
Coaching



Organisations-  
Beratung  
(in Kooperation)



hands off  
Fachberatung  
(Rechtsberatung,  
Steuerberatung)



### Meine Arbeit, inhaltlich I: Personzentriertes Coaching

- Differenzierung der Rolle: in der Familie, Partnerschaft und im Unternehmen
- Ziel Rollenstabilität
- Unterscheidung zwischen der Person und der Funktion die er/ sie im Unternehmen hat

### Meine Arbeit, inhaltlich II: Organisationsberatung


- viele (unklar beschriebene) Aufgaben sind oft zu sehr an eine Person: Definition von Funktionen
- Schaffung von Funktionen
- Förderung von klarer Arbeitsteilung
- es braucht (mehr) klare Jobprofile und klare Zuständigkeiten für Aufgaben

### Themen III: Unterscheidung von Familie und Familienunternehmen

- Räumliche Trennung
- Unterscheidung Arbeitszeit und Privatzeit
- Klärung zwischen Familien- und Unternehmensrollen

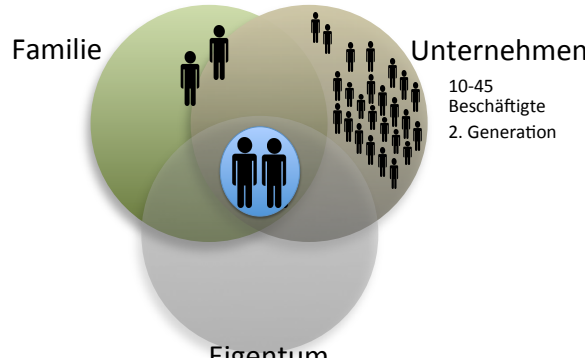


### Themen IV: Prozess der Übergabe



1. Analysis of interests
2. Succession plan, balance of interests
3. Legal services
4. Handing over – taking over

### Fallbeispiel 1:

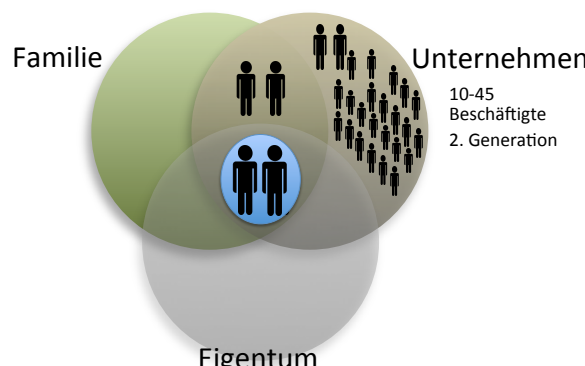


Familie

Unternehmen  
10-45  
Beschäftigte  
2. Generation

Eigentum

### Fallbeispiel 1:

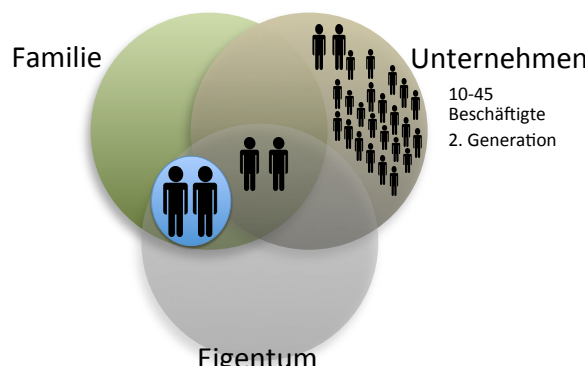


Familie

Unternehmen  
10-45  
Beschäftigte  
2. Generation

Eigentum

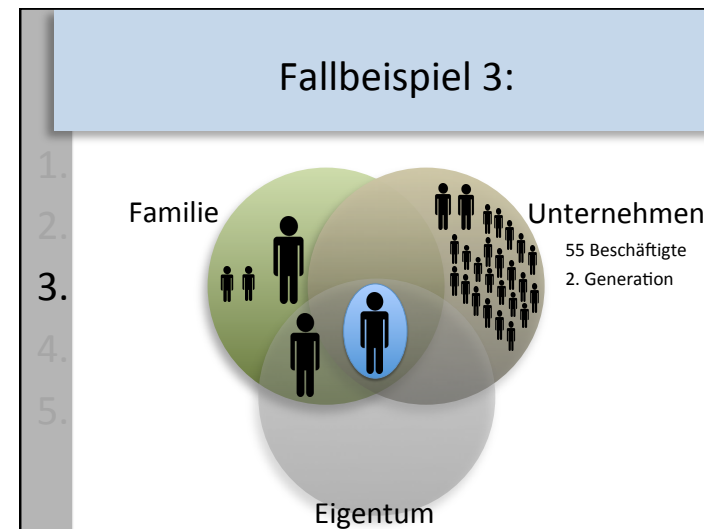
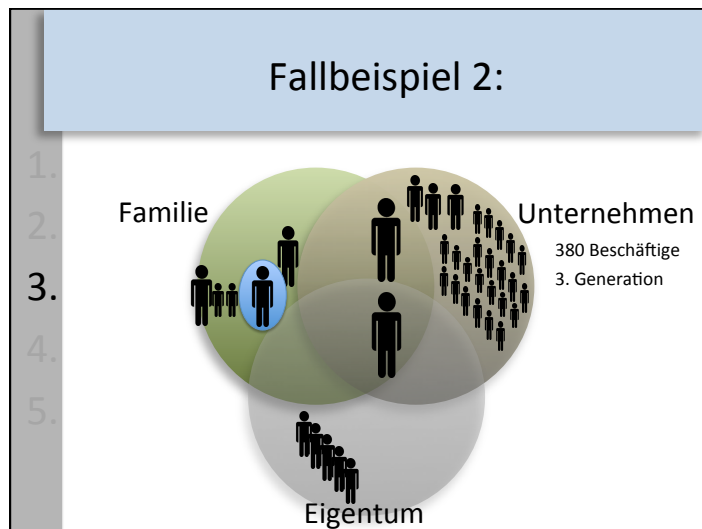
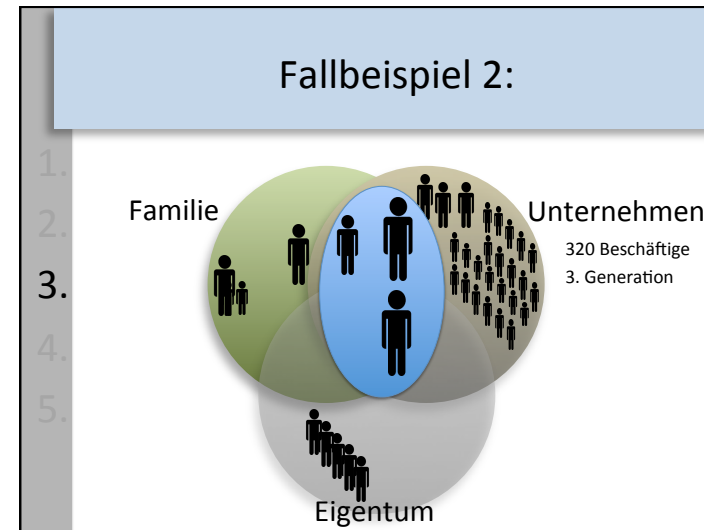
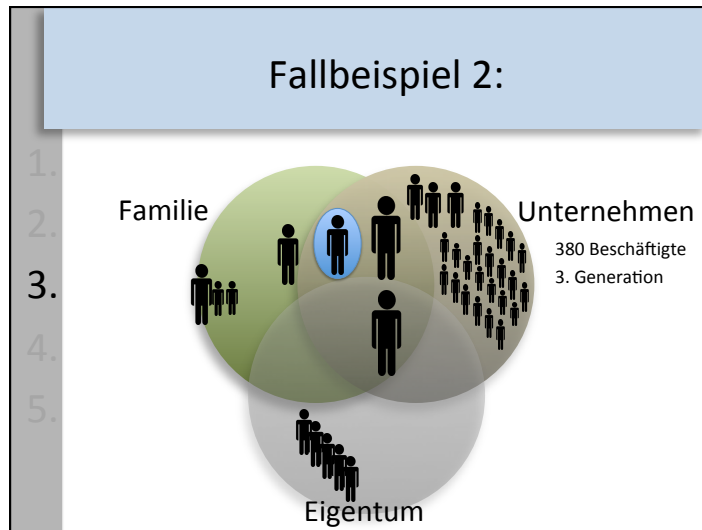
### Fallbeispiel 1:



Familie

Unternehmen  
10-45  
Beschäftigte  
2. Generation

Eigentum



## Forschung und Literatur

- 1.
  - 2.
  - 3.
  4. • Existing Institutes research family businesses in regarding economic success  
<http://www.wu.ac.at/fofu>  
<http://www.cfb.unisg.ch>
  - 5.
4. • Literature exists but based only on systemic theory  
<http://www.fritz-simon.de/index.php>
  - No Person-Centered literature yet

## Zusammenfassung

- 1.
  - 2.
  - 3.
  - 4.
  5. • Reflexion der Zusammenhänge zwischen privatem und beruflichen Leben
- Klarheit in den Doppelrollen
  - Trennung von Person und Funktion

## Diskussion

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Danke  
Feedback & Fragen

- hand outs:
- [www.waldl.com](http://www.waldl.com)