

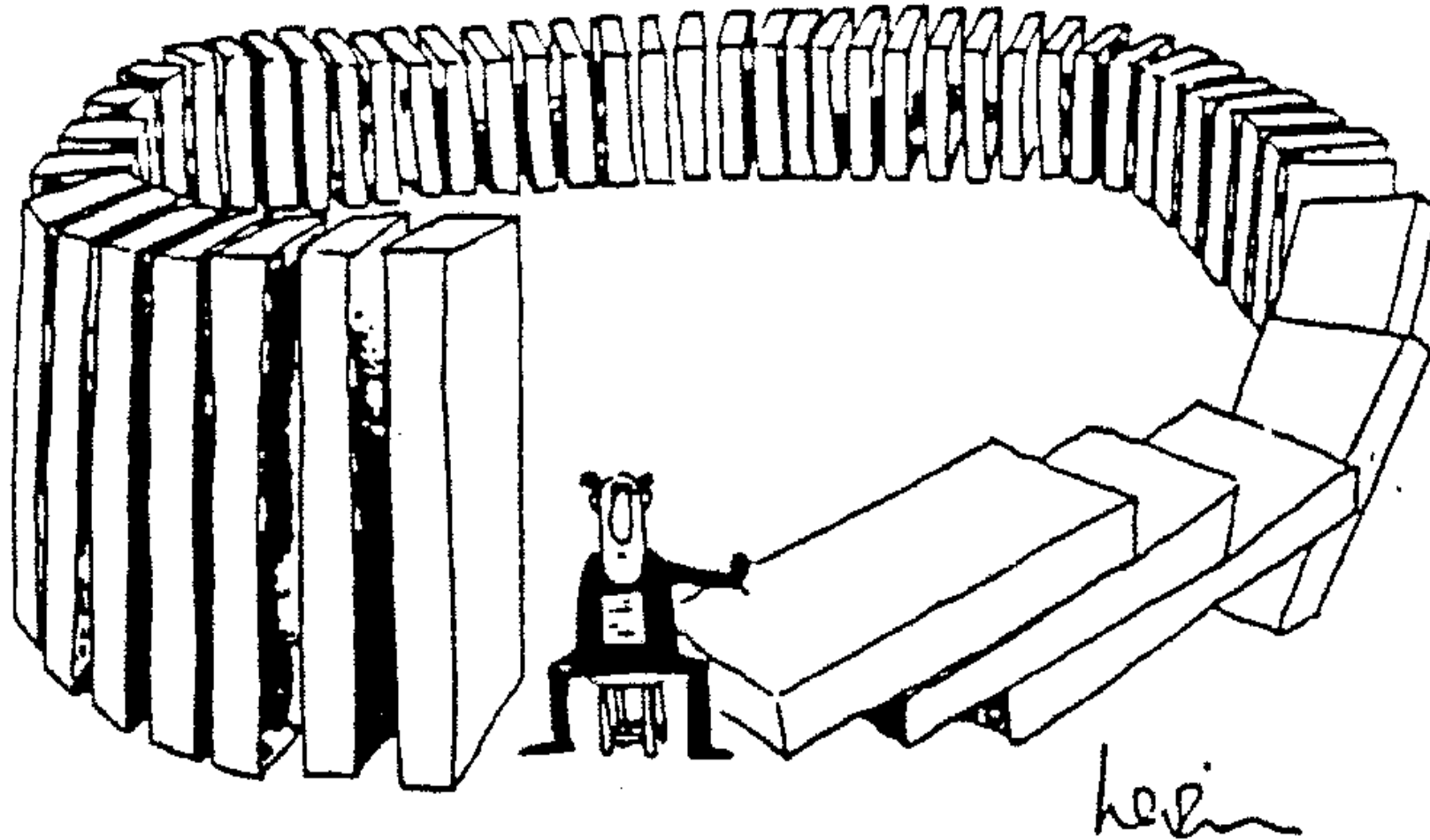
Familiendynamiken

bei der
Übergabe

Vortrag

Dr. Rainer Buchner

Institut für Wirtschaftspsychologie



Einfache Lösung??

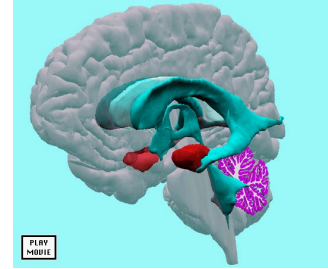
Das Allzu-Menschliche des Übergebens

- Notwendigkeit der Ungerechtigkeit
 - Uneinigkeit und Streit zwischen Eltern-Ehepaar
 - Mein Liebling muss mehr kriegen
 - Erkenntnis der Ungeeignetheit
- In Kauf nehmen, nicht mehr geliebt zu werden
 - Auf ein gutes weiteres Leben verzichten, zugunsten der Kinder
 - Zu geringe Vorsorge für das Alter
 - Konfliktvermeidung
- Erkenntnis des Loslassen-müssens
 - Der Suchtfaktor
 - Der Wertfaktor
- Aber auch: Das unrentable Ding auf Kosten der Kinder loszuwerden

Familiendynamiken- Archetypen des Family Business

- Das Unbewusste und die Abrechnung
- Das Paradoxon ‚Familien-Unternehmen‘
 - Frühkindliche Angstblockaden
 - Die Altersreihenfolge
 - Wessen Liebling?
 - Die Nicht-Übergabe
 - Die Dolchstoßlegende

DAS UNBEWUSSTE



11.000.000 (340 Millisekunden später) **50**

**Bits/sec im
Unbewussten**

**Bits/sec in das
Bewusstsein**

(95% intrapsychisch)

Familienregeln

- **Gleiche Chancen für die Kinder**
- **Besondere Unterstützung der Schwächeren**
- **Emotionale Ressourcenzuteilung**
- **Nachsicht bei Schwächen**
- **Keine Konsequenzen bei Verfehlungen**
- **Position auch ohne besondere Qualifikation**



Firmenregeln

- **Chancen nach Können und Leistung**
- **Eliminieren der Ungeeigneten**
- **Ressourcenzuteilung nach Firmenlogik**
- **Kein Verständnis dafür**
- **Umgehende Verfolgung von Verfehlungen**
- **Karriere nach Können und Erfolg**



Dopamin

- Lust, Motivation, Antrieb, Freude, Begeisterung
- Glücksempfindungen
- Belohnungshormon für sinnvolles Handeln und Gelingen
- Positive Überraschung
- “Erwarten-Gelingen“ Hormon

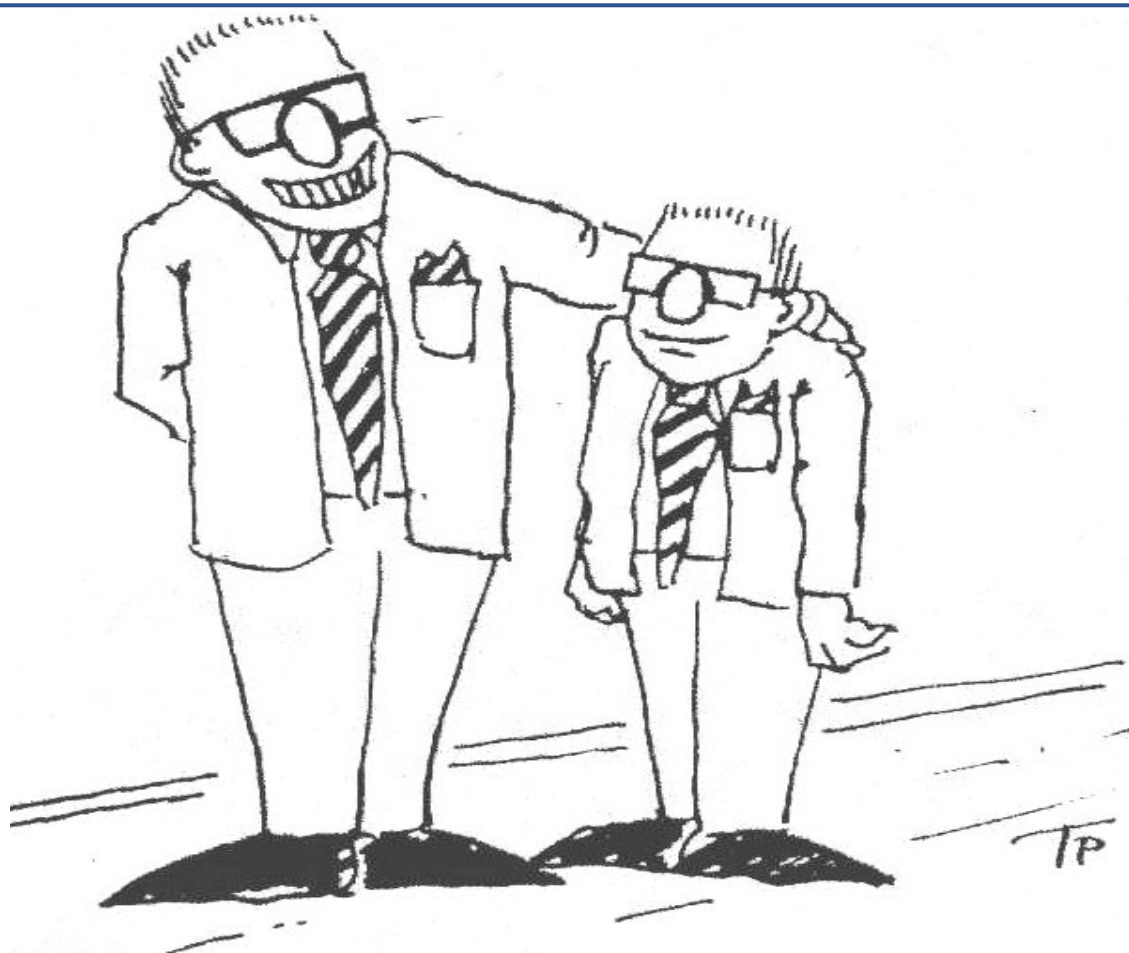


Oxytocin



- Liebesbeziehung „Kuschelhormon“
- Erzeugt Verbundenheit.
- Begeisterung für Neues
- Fördert Vertrauen
- Erzeugt den Flow

- „Miteinander“ Hormon



*„Das ist mein Sohn. Er wird
die Firma in meinem Geist
weiterführen!“*



*„Das ist mein Sohn. Er wird
frischen Wind in die Firma
bringen!“*




Je älter, desto jünger

Schon 65!



80! Na, und?





**Dopaminsucht:
Das Gehirn
gegen das Ich**

**Angst vor Ansehensverlust
Wertfrage**

**Leben nach
der Übergabe**

**Ohne Hobbies/Aufgaben:
79% Angst vor Übergabe**

**Mit Hobbies/Aufgaben:
85% positiv zu Übergabe**

„Was ist der beste Zeitpunkt der Übergabe?“

„Den gibt es nicht mehr!“

- Am besten: Vater 50-60 Sohn 25 - 35
- Am problematischsten: Vater 65-75 Sohn 45 – 55
- Hauptproblem: Jungsenioren bis 80
Übergabe an Enkelgeneration
- Söhne wollen allein weiterführen

**Kindheits-
rivalitäten**

Ehrgeiz

Machtkämpfe



**Konten-
ausgleich**

Rache

**Dolchstoß-
legenden**

Stammesfeinden

Abwehrmechanismen des Unbewussten

- Unser Gehirn will negative Gedanken und Impulse über sich unbedingt vermeiden.
- Bei der inneren Sichtung von 11 Mio bit/sec tauchen diese aber auch auf.
- Sie werden möglichst rasch abgeblockt und dem Bewusstsein verweigert.
- Dazu verwendet unser Gehirn raffinierte Mechanismen zur Verschlüsselung:

➤ Leugnen

Abstreiten in bester Überzeugung

➤ Verdrängen

„Vergessen“/Erinnerungsblockaden

➤ Projektion

Projektion inakzeptabler eigener Anteile auf Andere

➤ Rationalisieren

Projektion auf Ersatzobjekt

➤ Affektisolierung

Schmerzabwehr: Weg-Erklären, Intellektualisieren

➤ Konversion

Übertragung psychischer Erregung auf Organisches

Psychologische Arbeit

- Hinterfragen der Familiengeschichte
 - Kindheitsprägungen, mentale Verletzungen und alte Abrechnungen
 - Anerkennen der subjektiven Wirklichkeitskonstrukte
- Hören mit dem 3. Ohr, sehen mit dem 3. Auge
 - Microexpressions, Körperspannung, Bewegungen, Tonalität, Verzögerungen
 - Geht nur, wenn man nicht in der Sache beteiligt ist
- Entschlüsseln des Unbewussten
 - Bypass ins Unbewusste, Abwehrmechanismen, Gefühlswelten
 - Verstehen, was wirklich im Hintergrund blockiert
- Lösung verhärteter Gefühle
 - Offenlegen von Schmerzhaftem, dem eine Sprache geben
 - Verstehen, Einsicht, Wiedergutmachen, bevor man an die Sachlösungen herangeht



1.Den Betrieb positiv und lebendig vermitteln

- Kurz im Betrieb, Spannendes, an der Seite des GF
- Im Fremdunternehmen lernen - zurück in wichtiger Position

2.Dilemma Familie-Unternehmen möglichst klar auf den Tisch legen:

- Funktionsregelungen für Geschwister
- Lösungen für die anderen Geschwister

3.Übernahmezeitpunkt festlegen und einhalten

- Eigene Klarheit über den wirklich gewollten Zeitpunkt
- Klarheit über weitere Funktion oder voller Ausstieg
- Rollenklarheit für alle Familienmitglieder

4.Merlin statt Artus – Mentor statt Macher

- Ratgeber auf Anfrage
- Mitarbeiter statt Chef, Funktionsklarheit

5.Für ein erfülltes Leben nach der Übergabe sorgen

- Vorsorgepflicht für den Ruhestand
- Abwechslung, bisher Nicht-Gelebtes, Hobbies



buchner@wirtschaftspsychologie.org