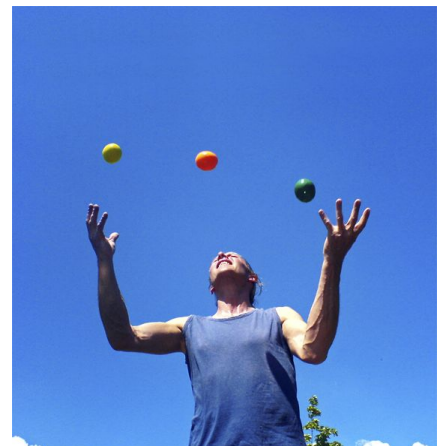


Masterarbeit

Familienunternehmen im Nachfolgeprozess

Der koevolutive Fokus ein
sinnvolles Instrument im Coaching?
Literaturlauswertung und Mandatsanalyse



von Dr. med. Bernadette Ruhwinkel
MAS Supervision und Coaching in Organisationen Kurs 21

Referentin: Franziska Müller Tiberini
Unternehmensberaterin,
Mediatorin für Familienunternehmen

Eingereicht dem Institut für Angewandte Psychologie Zürich
IAP

Zürich, Juni 2011

Diese Arbeit wurde im Rahmen der Ausbildung am Institut für Angewandte Psychologie Zürich verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung des IAP

Bild auf Titelseite: Jonglieren bei Google Bilder

Inhaltsverzeichnis

1. Management Summary	V
2. Vorwort	VI
3. Einleitung	1
3.1 Fragestellung der Arbeit	2
3.2 Aufbau und methodisches Vorgehen	2
4. Spezifische Merkmale von Familienunternehmen	3
4.1 sozioökonomische Dynamik in Familienunternehmen	3
4.2 Besonderheiten beim Generationswechsel	6
4.2.1 Dynamik des Nachfolgers	7
4.2.2 Dynamik des Unternehmers	8
4.3 Relevanz für das Coaching	10
5. ökologisch-systemische Psychotherapie und Beratung	12
5.1 Grundlagen der ökologisch-systemischen Psychotherapie	12
5.2 Koevolution	14
5.3 Fokus	15
5.4 Praktische Arbeit mit dem Fokus	16
6. fokusgeleitetes Coaching mit Frau A	17
6.1 Beratungssetting und Kontrakt	18

6.2 Erarbeitung des Fokus	19
6.2.1 Familie	20
6.2.2 Entwicklung der Firma	21
6.2.3 Übergabe	21
6.2.4 Entwicklung der Klientin	22
6.2.5 Fokuserstellung	23
6.3 Coaching mit dem Fokus	24
6.4 Rückmeldungen der Klientin	27
6.5 Reflexion und Ausblick	28
7. Fokusgeleitet Arbeit mit Paar B	29
7.1 Beratungssetting und Kontrakt	29
7.2 Erarbeitung des Fokus	30
7.2.1 Entwicklung der Klienten	30
7.2.2 Kinder	31
7.2.3 Unternehmen	31
7.2.4 Fokuserstellung	32
7.3 Coaching mit dem Fokus	33
7.4 Rückmeldung der Klienten	36
7.5 Ausblick für das Coaching	37
8. Auswertung	37
8.1 Eigene Erfahrungen	38
8.2 Feedback der Intervisionsgruppe	40

8.3 Diskussion	41
9. Zusammenfassung und Ausblick	42

1. Management Summary

In der hier vorliegenden Masterarbeit wird der Frage nachgegangen, ob die fokusgeleitete Therapie und Beratung, wie sie in der ökologisch-systemischen Psychotherapie zur Anwendung kommt, auch ein nützliches Instrument im Coaching von Familienunternehmen sein kann, wenn diese im Prozess des Generationswechsels stehen.

Die Komplexität der Dynamiken im Generationswechsel in einem Familienunternehmen sind gross, so dass die Fülle der Informationen und Bedeutungszusammenhänge schwierig zu erfassen sind. Kann hier mit Hilfe des Fokus eine Leitlinie erstellt werden, die der Komplexität der Situation gerecht wird und an der sich der Coachingprozess orientieren kann? Zur Beantwortung dieser und anderer Fragen wird in dieser Arbeit ein theoretischer Abriss über die derzeitige Situation in Familienunternehmen, insbesondere in Zeiten des Generationswechsels erstellt, wobei der schwierige Jonglierakt zwischen Unternehmen, Familie und Kapital mit seinen umfassenden Wechselwirkungen deutlich zum Ausdruck kommt. Anschliessend wird die dem Fokus zugrundeliegende Psychotherapie und Beratung kurz dargestellt. Im praktischen Teil wird eine fokusgeleitete Arbeit bei zwei Familienunternehmen im Generationswechsel zur Anwendung gebracht und auf ihre Nützlichkeit hin überprüft. Beim Fokus handelt es sich um ein vorgefertigtes Raster, in das der Berater seine Informationen aus den Erstgesprächen möglichst mit den Worten der Klienten und in Ich-Form einsetzt, sodass quasi ein roter Faden für den Beratungsprozess daraus entsteht. Dieser Leitfaden fliesst zumeist indirekt in die Coachingarbeit ein.

In den praktischen Fällen dieser Arbeit, liess sich ein Fokus nach der ersten Beratungssequenz bilden. Die Komplexität der Systeme konnte offensichtlich mit dem Fokus jeweils gut abgebildet werden, denn die Klientensysteme zeigten sich überrascht über die neuen Erkenntnisse und fühlten sich gut verstanden. Der Fokus wurde der Klientin Frau A. vorgestellt, was zu einem Zugewinn an Erkenntnis für die Coachee führte. Es konnte ausserdem gezeigt werden, wie sich andere Methoden gut mit der Fokusarbeit verknüpfen lassen. In einer Intervisionsgruppe wurde das Instrument auch von Fachkolleg(inn)en kritisch betrachtet. Die Diskussion in dieser Gruppe kommt ebenfalls kurz zur Darstellung.

Somit zeigt diese Arbeit zwar nicht den Abschluss eines gelungenen Coachings mit dem Fokus, aber sie zeigt die Nützlichkeit der Arbeit mit dem Fokus zu Beginn einer Beratungssequenz in Familienunternehmen mit Problemen in der Nachfolgefrage am Beispiel zweier Fälle auf. Bei beiden Coachings wird der Prozess auch über diese Arbeit hinaus noch weiter gehen.

Somit kann der Fokus als eine gute Möglichkeit im Coaching angesehen werden, wenn es um die Analyse komplexer, koevolutiver Dynamiken zum Beispiel im Generationswechsel von Familienunternehmen geht.

2. Vorwort

Als Psychotherapeutin arbeite ich seit vielen Jahren mit Paaren und Familien und bin mir der Wechselwirkung zwischen Individuum und Familie sehr bewusst. Dabei hat mich die Komplexität der Dynamiken in einer Familie immer sehr fasziniert. Während meiner therapeutischen Ausbildung am ökologisch-systemischen Institut in Zürich, habe ich den Fokus als ein Instrument kennen gelernt, welches mir hilft, diese komplexen Dynamiken in Paar- und Familiensystemen besser zu erfassen und entwicklungs- und ressourcenorientiert zu nutzen. Der Fokus ist ein nach einer klaren Formel ausdifferenzierter Leitgedanke für eine Beratung oder Therapie, den der Berater nach den ersten Sitzungen mit dem Klient für sich ausformuliert. (Vgl. 5.3 Seite 15)

Im Rahmen meines Nachdiplomstudienganges „Master of Supervision und Coaching in Organisationen“ wurde mein Interesse an Familienunternehmen geweckt, deren besondere Dynamik mir auch aus der Herkunftsfamilie meines Mannes schon vertraut war. Ich stellte mir die Frage, ob die Fokusformulierung im Rahmen des Coachings von Familienunternehmen nicht nützlich sein könnte, um die Komplexität der dabei relevanten Dynamiken besser zu erfassen und eine hilfreiche Linie, im Sinne eines roten Fadens, in das Coaching einzubringen. So startete ich bei zwei Familienunternehmen ein Experiment, indem ich bereits in den ersten Sitzungen zielgerichtet mit den Coachees arbeitete, um einen Fokus formulieren zu können, an dem ich mich dann in der weiteren Beratung orientierte.

Die dabei gemachten Erfahrungen sind die Grundlage dieser Masterarbeit. Ob die Fokusformulierung auch anderen Coaches sinnvoll erscheint, diskutierte ich anschliessend mit meiner Intervisionsgruppe, die mir wichtige Feedbacks gab und mit deren Hilfe ich eine Vorstellung davon erhielt, wie andere Kolleginnen, die nicht aus dem therapeutischen Umfeld kommen, auf diese Art der Formulierung reagieren.

Mein Dank gilt Frau Müller Tiberini, die mir mit ihrem reichen Erfahrungsschatz im Umgang mit Familienunternehmen zur Seite stand, meiner Intervisionsgruppe für alle wertvollen Feedbacks, die wie immer mit viel Geistesblitz und Humor und grosser Präzision platziert wurden und meinem langjährigen Ausbilder und Supervisor am ökologisch-systemischen Institut Bernhard Limacher für seine wichtigen Anregungen zur Fokuserarbeit. Mein ganz besonderer Dank gilt meiner Familie (Martin, Kathrin und Hendrik Ruhwinkel), die einmal mehr auch diese Ausbildung mitgetragen haben und mir mit Rat und Tat bei den Korrekturen zur Seite gestanden sind.

Winterthur im Mai 2011

3. Einleitung

Die Schweizer Wirtschaft wird nicht zuletzt geprägt von Klein- und Mittelunternehmen (KMU), die zwischen ein und 249 Mitarbeiter beschäftigen. Davon sind, mit 88,4 % überdurchschnittlich viele der KMU der Schweiz in der Hand von Familien. Stalder (2010, S. 46) Bis 2013 stehen über 77 000 KMU in der Schweiz vor der Unternehmensnachfolge. Dabei sind 976 220 oder gut 30 % der Arbeitsplätze betroffen. Credit Suisse und Universität St. Gallen (2009, S. 9)

Unternehmen gelten dann als Familienunternehmen, „wenn eine Familie oder ein Familienverband einen bestimmten Einfluss auf das Geschehen im Unternehmen ausübt“. Baitsch (2006, S. 100)¹ Einige Autoren² sprechen von Familienunternehmen, wenn sich mehr als 50 Prozent des Eigentumsanteils in Familienbesitz befindet. Wichtiger für die Definition als Familienunternehmen scheint aber, dass eine Familie die massgeblichen Entscheidungen im Unternehmen bestimmt und das Unternehmen nach innen wie nach aussen von einer Familie geprägt wird. von Schlippe, Buberti, Groth und Plate (2009, S. 7) Die Bedeutung dieser Unternehmensform für die Wirtschaft wird daran deutlich, dass etwa 70 % aller Unternehmen in Mitteleuropa Familienunternehmen sind und sie rund 75 % aller Arbeitsplätze stellen. LeMar (2001, S. 7) Dabei gehen „bis zu 50 % der Familienunternehmen nicht in die zweite Generation“, weshalb sie laut Deissler einer „besonderen und vor allem einer wertschätzenden Aufmerksamkeit“ Deissler (2006, S. 23) bedürfen.³ Aus zwei repräsentativen Studien der Hochschule St. Gallen geht hervor, dass 2005 noch 60 % aller Nachfolgefälle familienintern übernommen werden konnten, 2010 waren es nur noch 40 % der Unternehmen, die in der Familie übergeben wurden. Stalder (2010, S. 46)

Aus diesen wenigen Zahlen wird bereits ersichtlich, wie bedeutsam der Prozess des Generationswechsels in Familienunternehmen für die Wirtschaft in Mitteleuropa und der Schweiz ist. Allerdings bleibt festzuhalten, dass Familienunternehmen als „beratungsresistent“ gelten. Rüssen at al (2009, S. 20) Beratungen werden im Rahmen von Nachfolgeprozessen zumeist nur eingesetzt in Bezug auf Fachthemen, wie Steuern und Vertragsrecht. „Der Einsatz einer ganzheitlichen Prozessbegleitung und -unterstützung wird

¹ Üblicherweise liegt dies in der Mehrheitsbeteiligung der Familie begründet, oft ist auch das Unternehmen ganz in Familienbesitz.

² Ich möchte betonen, dass ich nur aus Gründen der Lesbarkeit zumeist die männliche Form in dieser Arbeit verwendet habe, obwohl dies dem Grundsatz der Gleichberechtigung widerspricht. Alle Leserinnen und Leser, die damit Mühe haben, bitte ich um Nachsicht.

³ Deissler schliesst daraus, dass es einer positiven Umbewertung der zeitlich begrenzten Unternehmensformen bedarf.

zurzeit nur selten genutzt.“ Credit Suisse et al (2009, S. 5) Hier eröffnet sich ein wichtiger Bereich für das Coaching.

3.1 Fragestellungen der Arbeit

In der hier vorgelegten Arbeit möchte ich den Ansatz der fokusgeleiteten Therapie und Beratung gemäss der Theorie von J. Willi (1996) im Coaching von Mitgliedern zweier Familienunternehmen anwenden und auf seine Nützlichkeit in diesem Beratungskontext hin untersuchen. Dabei ist es mir wichtig, Folgendes heraus zu finden:

1. Kann ein Fokus die Komplexität der Übergabe eines Familienunternehmens in Bezug auf Familie, Kapital und Unternehmen ausreichend darstellen?
2. Kann ein Fokus, ähnlich wie in der Beratung und Psychotherapie von Paaren und Familien, auch beim Coaching von Familienunternehmen eine wichtige Leitlinie im Prozess der Beratung sein?
3. Kann der Fokus mit anderen Beratungstechniken verknüpft werden?
4. Ist die Sprache des Fokus im Kontext von Unternehmen und unter Coachs hilfreich, oder stösst sie dort eher auf Ablehnung?

3.2 Aufbau und methodisches Vorgehen

Zunächst werde ich die Besonderheiten von Familienunternehmen, insbesondere im Prozess der Nachfolgeregelung beleuchten und die sich daraus ergebenden Herausforderungen für den Coach erarbeiten. In einem weiteren Schritt werde ich die fokusorientierte Beratung und Therapie kurz darstellen. Anschliessend möchte ich im Abschnitt 6 versuchen, diesen Ansatz auf ein Coaching in einem Familienunternehmen anzuwenden, in dem die Nachfolgerin mit dem Vater und dem Ehemann zusammen arbeitet. Im Abschnitt 7 werde ich den Fokus auf eine Paarberatung im Rahmen eines kleineren Familienunternehmens anwenden, in dem der 61jährige Gründer sich langsam aus seinem Architekturbüro und der Immobilien AG zurück ziehen will.

In der Diskussion werde ich meine Erfahrungen mit der Arbeit am Fokus in den beiden Coachings analysieren und die kritischen Anmerkungen meiner Kollegen aus der Intervention beleuchten. Damit möchte ich Antworten auf die oben gestellten Fragen geben können und hoffe, mich der „Strategie der kleinen Schritte“ anschliessen zu können, wie sie Watzlawick (2010, S. 36) beschreibt. „Der Fehler, den ich sowohl als Therapeut wie auch als Berater von Grossfirmen am häufigsten sehe, ist die Annahme, dass ein grosses komplexes Problem nur durch ebenso grosse komplexe Lösungsstrategien angegangen

werden kann... die unerhörte Komplexität des Lebens entstand aus einfachsten Ausgangsbedingungen und in kleinsten Schritten.“ Watzlawick (2010, S. 37)⁴

4. Spezifische Merkmale von Familienunternehmen

Zu allererst sind Familienunternehmen, wie andere Unternehmen auch den Gesetzen der freien Marktwirtschaft unterworfen und unterliegen den selben Kriterien wie Firmen, deren Aktienkapital von Investorengruppen oder Finanzinstitutionen gehalten werden. Dennoch gibt es Besonderheiten dieser Unternehmensform, die ich in diesem Kapitel skizzieren möchte. Die Überlappung dreier Interessensgebiete, nämlich Unternehmen, Kapital, Familie machen die Führung dieser Unternehmensform zu einem speziellen Kunststück, vergleichbar mit dem „Jonglieren mit drei Bällen. Alles ist in Bewegung. Gleich der artistischen Disziplin bedingt es Fertigkeit, Übung und Geduld.“ Müller Tiberini (2008, S. 100)

4.1 Sozio-ökonomische Dynamik in Familienunternehmen

Einerseits gilt in Familienunternehmen die Logik der Wirtschaft, wo es streng nach dem Prinzip Leistung geht und Personal austauschbar ist, das Kapital nach Gewinnmaximierung und Rendite strebt. Andererseits werden Mitglieder in das Unternehmen hineingeboren, sind unkündbar, und der Zusammenhalt beruht auf der gemeinsamen Herkunft. Der Zeitraum der Bilanzierung geht weit über die Jahresfrist hinaus, die Währung ist die Liebe. Die Kommunikation ist mehrheitlich informell und mündlich. Rollen sind dabei nicht fix sondern im höchsten Masse flexibel. Baitsch (2006, S. 101 bis 103) Deissler meint, dass es dabei nicht um eine Komplexitätsreduktion auf das Verwandtschaftssystem Familie gehen darf, sondern es wichtig ist, den „komplexen Zusammenhängen zwischen verschiedenen Teilsystemen – Familie, Unternehmen, Besitz, Umwelt und deren Überschneidungen-gerecht zu werden“. Deissler (2006, S. 41) Er betont weiter, dass in Familienunternehmen dem kommunikativen und sozialen Charakter von Problemen, Fragestellungen oder Themen, Rechnung zu tragen ist. Deissler (2006, S. 44) „Die Kopplung der Systeme Unternehmen, Familie und Eigentum baut ein Spannungsfeld auf, das man als Paradox bezeichnen könnte“. von Schlippe et al (2009, S. 11) Es werde fälschlicher Weise als Luxus bezeichnet, sich „mit dem Menschlichen im Familienunternehmen auseinanderzusetzen und es ebenso einzubeziehen, wie die harten Fakten in den Fachgebieten Steuer, Recht und Betriebswirtschaft.“ LeMar (2001, S. 16) LeMar schlägt

⁴ Watzlawick verweist auf die Negentropie in der Natur, den Prozess des Wachstums, Sich-Verbesserns und plädiert dafür, dass die Berater „zu Dienern der Negentropie werden“. Watzlawick (2010, S. 37)

vor, den intensiven Abstimmungs- und Koordinationsaufwand zwischen dem System Familie und dem des Unternehmens als „Transaktionskosten“ LeMar (2001, S. 19) in der Kostenrechnung aufscheinen zu lassen.⁵ Aber Familienunternehmen gelten auch als potentiell intelligenter, indem sie sich frei machen von der „oft schädlichen Logik kurzfristiger Gewinnorientierung. Auch können sie sich breit diversifiziert positionieren – ein Umstand, für den börsennotierte Unternehmen einen Kursabschlag erhalten, obgleich er die langfristige Überlebenswahrscheinlichkeit erhöht“. von Schlippe et al (2009, S. 13) Aus der Langzeitperspektive von Mehrgenerationen-Familienunternehmen ist „die Rendite des eingesetzten Kapitals in der Regel besser, als dies auf dem Kapitalmarkt zu realisieren wäre“. Simon et al (2005, S. 194)

Oftmals arbeiten Familienunternehmen mit einer Bank ihres Vertrauens zusammen und pflegen einen vorsichtigen Umgang mit Kapitalgebern, um ihre unternehmerische Autonomie zu wahren. von Schlippe et al (2009, S. 14) Familienunternehmen sind langfristig orientiert und familiär in ihrer Kultur, was „eine enorme Ressource für das Unternehmen darstellen“ kann. von Schlippe et al (2009, S. 17) „Ein besonderer Gestaltungswille, das Streben, etwas Dauerhaftes zu schaffen, die Orientierung am Kunden und die Bereitschaft, Risiken einzugehen, prägen das Familienunternehmen.“ von Schlippe et al (2009, S. 18) Familienunternehmen haben eine enge Beziehung zu ihren Mitarbeitern und eine historisch geprägte Standortbindung. „Die geographische Verwurzelung ist für viele Familienunternehmen ein wichtiger Antrieb, um sich sozial zu engagieren.“ Zurkinden-Erismann (2011, S. 14) „Sie sind ein Erfolgsmodell, solange sie in der Lage sind, die Paradoxien zu managen, die sich aus der Kopplung von Familie und Unternehmen ergeben.“ von Schlippe et al (2009, S. 21) „Man muss das Spannungsverhältnis beider Logiken erkennen, aushalten und eine Lösung finden, die unternehmerisch und familiär anschlussfähig ist.“ von Schlippe et al (2009, S. 22)

LeMar räumt ein, dass es in Familienunternehmen zu wenig „Grenzen für die Sachzwänge“ LeMar (2001, S. 26) gibt. Das Unternehmen reiche oft viel zu weit in Freizeit und Privatsphäre der Familie hinein. LeMar (2001, S. 26) Andererseits gilt es gemäss Müller Tiberini fest zu halten: „Wo, wenn nicht in einer Familien-AG, kann eine Frau mit drei schulpflichtigen Kindern weiterhin als CEO engagiert sein? Es gibt inzwischen genügend erfolgreiche Beispiele dafür. Wenn mehrere Generationen solche Übergänge gestalten, sind Stellvertretungen bei Mutter- und Vaterschaft genauso möglich wie eine kreative Auszeit, integrierende Arbeitsplätze oder eine flexible Pensionierung. Der Bauernhof hätte dann Modell gestanden...“ Müller Tiberini (2008, S. 100-101)

⁵ Auch müsste man laut LeMar die Transaktionskosten und die Folgekosten bei unterlassener Kommunikation in Familienunternehmen in Verbindung bringen, dann würden Theoretiker wie Praktiker den psychologischen Aspekten mehr Aufmerksamkeit schenken. LeMar (2001, S. 19)

Leitbilder, Ziele, Traditionen und Werte, die das Familienunternehmen erfolgreich gemacht haben, gilt es in der Zukunft in der Familie und in der Firma zu erhalten. Müller Tiberini (2008, S. 47) Simon betont, dass langlebige Familienunternehmen eine für sie typische Form der Lernfähigkeit entwickelt haben, „die eine hohe Veränderungsdynamik in den Produkten, in den technologischen Verfahren, in den Vertriebswegen, in der Erschliessung neuer Märkte mit einer ebenso hohen Verlässlichkeit in Fragen der Kernidentität des Unternehmens verbinden“. Simon et al (2005, S. 203)

Die Personenorientierung deklariert Wimmer als ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zwischen Familienunternehmen und Publikumsgesellschaften. Wimmer, Domayer, Oswald und Vater (2005, S. 152), wobei „der Persönlichkeit des Pioniers selbstverständlich eine besonders prägende Kraft zukommt“. Wimmer et al (2005, S. 151) Der Familienbetrieb ist laut Hildenbrand eine widersprüchliche Einheit, „in der die Strukturmerkmale von Familie, wie auch die von Unternehmen untrennbar miteinander verknüpft sind, obwohl sie sich wechselseitig ausschliessen“. Hildenbrand (2005, S. 144) Diese „Familien eigener Art“ Hildenbrand (2005, S.144), die den Kernbestand der Marktwirtschaft in Deutschland bilden, „verfügen zweifellos über effiziente Wege, hier Lösungen zu finden, die diese Lebensform nicht nur erträglich, sondern sogar attraktiv machen“. Hildenbrand (2005, S. 144)

Juristische, ökonomische und emotionale Logiken müssen immer wieder miteinander verknüpft oder gegeneinander aufgewogen werden. „Die Koevolution dieser drei beteiligten Systeme mit jeweils unterschiedlichen Rationalitäten ist der springende Punkt und gleichzeitig die grosse Herausforderung für die Berater.“ Molter und Lücke (2008, S. 144) „Der Selbsterneuerungsbedarf von Unternehmen findet dabei in kürzeren Abständen statt als der Generationszyklus einer Familie nahe legt.“ Wimmer et al (2005, S. 259) Dies führt in der beschleunigten Unternehmenslandschaft zu einer deutlichen Asynchronizität der Entwicklungsschleifen von Familie und Unternehmen, was sich besonders zuspitzt in der Nachfolgeproblematik. Wimmer et al (2005, S. 259)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Komplexität dieser nicht immer ganz einfach zu führenden Unternehmensform den Familien und den Unternehmen unterschiedliche Chancen eröffnet, die auch gesamtwirtschaftlich und gesellschaftlich gesehen bedeutsam sind.

4.2 Besonderheiten beim Generationenwechsel

Familie und Unternehmen sind ihrem Wesen nach „unterschiedliche Typen sozialer Systeme, die entsprechend ihrem Zweck eigenen Spielregeln folgen“. Deissler (2006, S. 61) In einer schriftlichen Befragung von 67 Unternehmern von Familienunternehmen zu

Fragen des Generationswechsels, bei denen 52,2 % der Unternehmen in den nächsten fünf Jahren einen solchen Wechsel erwarteten, stellt eine Untersuchung aus Deutschland fest, dass „etwa jedes zweite Unternehmen den Generationswechsel gar nicht geregelt“ hatte. Gerke-Holzhäuser (1996, S. 127)⁶ In der Gruppe der über 65jährigen Unternehmer dieser Befragung hatten 53,8 % noch gar nichts geregelt und 15,4 % nur ungefähr. Gerke-Holzhäuser (1996, S. 128) Laut dieser Studie konnte jedes zweite Unternehmen immerhin einen familieneigenen Nachfolger aufweisen. In diesen Unternehmen war die Generationsablösung hoch signifikant häufiger genau bzw. ungefähr geregelt. Gerke-Holzhäuser (1996, S. 129) Etwa jeder zweite der befragten Unternehmer, der das 65. Lebensjahr überschritten hatte, hatte gar keine Pläne für seine Zeit des Ruhestandes und wollte „alles auf sich zukommen lassen“. Gerke-Holzhäuser (1996, S. 159) In der Studie der Credit Suisse und der Universität St. Gallen über Unternehmensnachfolge aus dem Jahr 2009 zeigt sich, dass bereits 73 % der Unternehmen konkrete Pläne zur Übergabe gemacht haben. In dieser Studie wird deutlich, dass vorallem Kleinunternehmen, die unter zehn Mitarbeiter beschäftigen, der Frage der Nachfolge erhöhte Aufmerksamkeit schenken. Credit Suisse et al (2009, S. 9)

Eine Generationsablösung nimmt eine neuralgische Schlüsselposition im Lebenszyklus von Familienunternehmen ein. Dabei hat der Fortbestand des Unternehmens eine hohe Priorität, zumal man bei Familienunternehmen, im Unterschied zu Publikums-gesellschaften immer mit einer längeren Perspektive rechnet. Wimmer (2005, S. 261)

Breuer bezeichnet diesen gesellschaftlichen Sektor „mit grosser ökonomischer Relevanz“ Breuer (2009, S. 274) als „heissen Prozess“ Breuer (2009, S. 274), da er grosse „Affektaufladungen“ besitzt. Breuer (2009, S. 274) „Die Emotionalität des Inhabers und der Inhaberin gilt als eines der wichtigsten Erfolgs- und Misserfolgskriterien in der Nachfolgeregelung.“ Thoma (2010, S. 6) Immaterielle Werte wie „Vertrauen, Identifikation und Freiheit“ Thoma (2010, S. 85) spielen in der Situation der Geschäftsübergabe in Familienunternehmen für den Inhaber eine bedeutendere Rolle als die materiellen Werte.

Ausserdem gilt der Satz: „Wir sterben nicht zeitiger, wenn wir über den Tod sprechen, wir leben höchstens etwas ruhiger!“ Müller Tiberini (2008, S. 76) sicher auch für Familienunternehmen und ihre Berater. Laut eigenen Angaben der Unternehmer sei der Umgang mit der Nachfolgefrage vor allem auf fachliche und technische Fragen konzentriert. Emotionale Aspekte werden kaum benannt, sind aber dennoch vorhanden. Credit Suisse et al (2009, S. 11)

⁶ (dabei 47,8 % gar nicht und 32,8 % nur ungefähr)
„Geregelt“ bedeutet, dass es schriftlich fixiert ist
„ungefähr“ heisst mit mündlichen Absprachen
„gar nicht“ heisst es ist nichts abgemacht

In der Nachfolgefrage treffen oftmals der Anspruch der familiären Gleichbehandlung aller Kinder und unternehmerische Überlegungen scheinbar unversöhnlich aufeinander. In diesen Konfliktsituationen werden dann die innerfamiliären Beziehungen plötzlich wie die zwischen Fremden behandelt. Simon (2005, S. 65 - 66) „Die freiwillige Zustimmung der Beteiligten zur gemeinsam gewählten ‚Gerechtigkeit‘ ist dabei wesentlich, denn es heisst Bedürfnisse des Einzelnen wie des Ganzen bzw. der Familie, des Unternehmens und der Besitzverhältnisse, unter einen Hut zu bringen.“ Müller Tiberini (2010, S. 39) Auch heute kommt aber immer noch Söhnen der Nachfolge-Vorrang gegenüber Töchtern zu. Breuer (2009, S. 275) Dabei gilt aber auch, dass „die Vielseitigkeit, die das Unternehmertum erfordert, dem Wunsch der Frau entspricht, mehrere Fähigkeiten zu nutzen und zu leben“. Müller Tiberini (2001, S. 155) Wie schwierig es als Tochter sein kann, in die Nachfolge zu gehen, wenn der Sohn als Wunschkandidat des Vaters, diese Rolle abgelehnt hat, zeigt sich im Fall von Frau A (vgl. 6.2 S. 19). Breuer weist ausserdem darauf hin, dass Nachfolge-Aushandlungsgespräche zwar stattgefunden haben können, anschliessend aber von den Beteiligten nicht mehr erinnert werden. „Denkbar sind beispielsweise auch bestimmte verkappte, mehrdeutig verklausulierte Gesprächsabläufe, in denen Entscheidungen ‚wie beiläufig‘ verhandelt wurden“. Breuer (2009, S. 285)

Der Generationswechsel in einem Familienunternehmen kann ein kritischer Prozess in der Entwicklung dieser Unternehmensform sein. Der Vorbereitung dieses Prozesses wird nicht immer die nötige Sorgfalt gewidmet, wie es der Bedeutung dieses Schrittes angemessen erscheint.

4.2.1 Dynamik des Nachfolgers

In einem Familienunternehmen müssen die Heranwachsenden mit dem Unternehmen um die Aufmerksamkeit der Eltern konkurrieren. „Indem ein familienorientierter Unternehmer seinen Sohn oder auch die anderen Familienmitglieder immer wieder an seinen Entscheidungsdilemmata und den dann eingeschlagenen Lösungswegen teilhaben lässt, scheint bei den Nachkommen ein Gefühl von persönlicher Wichtigkeit für den Vater zu entstehen.“ Erdmann (2010, S. 43) Dies ist für die Nachfolgebereitschaft der Kinder relevant. Erdmann (2010, S. 43). Oft sitzt die Firma aber immer mit am Tisch, sodass kaum über etwas anderes gesprochen werden kann, und die Beziehung der Kinder zum Unternehmen ist von Rivalitätsgefühlen geprägt. Simon (2005, S. 43)

Ein potentieller Nachfolger in Familienunternehmen steht vor der Wahl zwischen dem Leben der eigenen Autonomie oder dem Auftrag des Familienunternehmens und der Familie zu folgen. Neben diesem offiziellen Auftrag gibt es ein „komplexes Geflecht gegenseitiger Erwartungserwartungen“. Molter und Lücke (2008, S. 143) Dabei spürt jedes

Kind eine „starke unsichtbare Loyalität“ Boszormenyi-Nagy und Spark (1995, S. 59) zu den Eltern und wird je nach Vorgeschichte der Familie den Druck spüren, seinen Beitrag zum „Gerechtigkeitsprinzip“ Boszormenyi-Nagy und Spark (1995, S. 97) in der Generation zu leisten. Die Last der Erwartungen kann also aus mehreren Generationen auf den potentiellen Nachfolger einwirken. Loyalität zur Familie erscheint dann mit eigener Autonomie kaum vereinbar. Problematisch wird es zusätzlich, wenn „Väter es nur schwer ertragen, dass Söhne oder Töchter das Zepter in die Hand nehmen und ihre eigenen Wege gehen“ im Unternehmen. Müller Tiberini (2001, S. 136) Die Widersprüchlichkeit der Nachfolgesituationen in Familienunternehmen lässt sich durch „pragmatische Paradoxien“ gut beschreiben. Molter und Lücke (2008, S. 143)⁷ Gelingt es den Eltern, ihre Werte überzeugend zu leben, kann die Nachfolge so attraktiv sein, dass der Nachfolger die Paradoxie für sich auflöst, indem er „freiwillig das tut, was er tun soll: die Nachfolge antreten.“ Simon (2005, S. 187) Dabei ist es oftmals „viel leichter, sich in sein Schicksal zu fügen und das zu tun, was man muss, als das zu tun, was man will – einfach aus dem Grunde, weil es so schwer ist herauszufinden, was man will“. Simon (2005, S. 195) Und obschon den männlichen Nachfolgern immer noch der Vorzug gegeben wird, heisst es in der aktuellen Literatur: „One major lesson for family businesses, the report said, is that the way women manage seems to enable their firms to achieve greater productivity. ‚Learning from the management approaches of female owners may be an important future step for family business success.‘“ Dugan, Krone, LeCouvie, Pendergast, Kenyon-Rouvinez und Schuman (2011, S.18) Inwieweit diese Vorzüge des weiblichen Managements in der Schweizer Unternehmenslandschaft schon verankert sind, konnte ich nicht eruieren.

4.2.2 Dynamik des Unternehmers

„Unternehmen und Unternehmer bringen sich wechselseitig hervor.“ Wimmer et al (2005, S. 263) Dieser Schöpfungsprozess erklärt die existentielle Bedeutung des Fortbestandes des Unternehmens für den Unternehmer. Wimmer et al (2005, S. 263) Die Motive zur Gründung eines Unternehmens sind das Erleben eines existentiellen Mangels, sich und anderen etwas beweisen zu wollen, eine gelungene Produktidee oder eine spezifische Marktnische. Dabei wachsen der Unternehmer und sein Unternehmen zu einer Art Symbiose zusammen. Dieser kreative Akt hat beinahe eine spirituelle Bedeutung und wirkt teilweise wie der Versuch, die eigene Sterblichkeit zu überwinden. Simon (2005, S. 45) Die

⁷ „Pragmatische Paradoxien sind Handlungsaufforderungen, die dem Muster folgen: ‚Wenn Du es tust , tue es gleichzeitig nicht. Tust du es, ist es falsch, tust Du es nicht ist es auch falsch‘ (Watzlawick et al 1969). Was etwa im System Familie das Richtige ist, kann im System Unternehmen gerade das Falsche sein.“ Molter und Lücke (2008, S. 143) Pragmatische Paradoxien werden von Simon, Wimmer und Groth als „Grundparadoxien“ bezeichnet. Simon et al (2005, S. 150)

Partnerin wird zu einem Teil dieser Einheit. So entsteht in der Familie des Familienunternehmens „eine Gemeinschaft besonderer Art“ Wimmer et al (2005, S. 268), wobei der Zukunft des Unternehmens häufig gegenüber den privaten Bedürfnissen in der Familie der Vorrang eingeräumt wird. Dabei leistet die Familie zumeist einen grossen Verzicht in dieser Pionierzeit des Unternehmens. Die Kinder des Unternehmers stehen mit seinen Fortführungsphantasien in enger Verbindung. Wimmer et al (2005, S. 264-269) Psychologisch betrachtet kann dieses Gesamtwerk der Persönlichkeit des Unternehmers, Unternehmen und Familie auch als narzisstisch besetztes Selbst oder Grössen–Selbst gesehen werden, welches nach Kohut die Tendenz hat, andere als Teil des Selbst zu betrachten und zu beherrschen, was beim Gegenüber zum Gefühl des Bedrängtseins führt und heftige Auflehnung hervorrufen kann. Kohut (1973, S. 129-140)⁸ Diese Auflehnung durch ein abruptes sich Abwenden vom Unternehmen kann man zum Teil bei potentiellen Nachfolgern in Familienunternehmen beobachten. (vgl. Bruder von Frau A. Kapitel 6.2.1 S. 20). Aber auch die Gründerpersönlichkeit erträgt mit ihrem Grössen–Selbst keine Infragestellung ihrer Person und zeigt eine geringe Frustrationstoleranz. Diese Narzissmus-Problematisierung verleiht der Phase des Generationswechsels im Familienunternehmen eine besondere Dramatik und Intensität. Wimmer et al (2005, S. 269 f)

Bevor ein Unternehmer an die schwierige Fragen der Übergabe herangeht, empfiehlt Halter, dass er sich über seine eigenen Ziele, Erwartungen und Motivationen bewusst wird und in dieser Selbstanalyse sich auch über eigene Verhaltensmuster und Emotionsregeln Rechenschaft ablegt, die den späteren Prozessverlauf behindern könnten. Wenn er sich dabei der Komplexität und Dynamik des Nachfolgeprozesses und vor allem der Emotionen die das auslösen kann, bewusst ist, kann er „mit einer subjektiven Zuversicht in den Prozess einsteigen“. Halter (2009, S. 252) „Je früher eine operative Entlastung erfolgt, desto wahrscheinlicher ist der positive Verlauf der Nachfolgeplanung und –umsetzung.“ Credit Suisse et al (2009, S. 18) Wie sehr die „Abwesenheit des Vaters im Privatleben der Familie ein wichtiges Thema für die Unternehmerfamilie“ Deissler (2006, S. 20) sein kann, wird im Coaching des Unternehmerpaares B. deutlich, bei dem sich das Problem erst im Prozess des Rückzugs aus dem Unternehmen und der Frage der Nachfolge zeigt (vgl. Kapitel 7.2 S. 30). Die schwierige Persönlichkeit des Unternehmers zeigt sich im Fall Frau A. indirekt (vgl. Kapitel 6.2.3 S. 21). Die vom Vater unerwartete, hektisch einberufene Familiensitzung und die Forderung, die schwierige Problematik der Nachfolge innerhalb einer Woche geklärt zu haben, zeigen, wie wenig reflektiert er an diese Frage herangeht und wie unangenehm ihm das Thema sein muss. Es kann nur vermutet werden, dass ihm

⁸ Kohut bezieht das auf die Reaktion des Therapeuten auf den Narzissten, was aber durchaus auch auf die Situation Unternehmer und Nachfolger zu übertragen ist, da sich in der therapeutischen Beziehung die Schwierigkeiten widerspiegeln, die die Klienten auch im realen Leben haben.

der Sohn als Nachfolger lieber gewesen wäre. So wie es Frau A. beschreibt, macht er, nachdem die Nachfolge geregelt ist, jahrelang so weiter wie zuvor.

4.3 Relevanz für das Coaching

Wie bereits oben erwähnt gelten Familienunternehmen als beratungsresistent, was unter anderem in der Haltung begründet liegt, dass die Probleme innerhalb der Familie des Unternehmens gelöst werden sollten und nicht nach aussen dringen dürfen. von Schlippe et al (2009, S. 20) Wimmer beschreibt eine „Kultur des Vertuschens und Verbergens“ Wimmer et al (2005, S. 153), bei der man in der Berater immer wieder auf blinde Flecken stösst, sodass Organisationsentwicklung in Familienunternehmen zu einem äusserst schwierigen Unterfangen werden kann. Wimmer et al (2005, S. 153)

Gerade aber in der Phase des Generationswechsels wäre aufgrund der Komplexität der Situation in vielen Fällen ein Coaching durchaus sinnvoll, indem neben den juristischen und ökonomischen Aspekten auch die Dynamik des Gesamtsystems mit einfließt. Im Coaching von Familienunternehmen geht es demnach darum, die systemimmanenten Logiken von Familie, Unternehmen und Kapital in einer Familienunternehmenslogik zu vereinen. „Dies kann geschehen, indem eine produktive Kombination dieser Logiken angestrebt wird.“ Näpflin (2005, S. 35) Dabei ist „ein dynamisches Gleichgewicht zwischen den Spannungsfeldern ‚Persönlichkeit – Privatvermögen‘ und ‚Unternehmen – Familie‘ herzustellen“. Näpflin (2005, S. 35) Da im Nachfolgeprozess häufig verschiedene Fachberater zum Einsatz kommen, ist eine Definition der Schnittstellen genau vorzunehmen. Credit Suisse et al (2009, S. 22)

In den Mehrgenerationen–Familienunternehmen unterscheiden Groth und Vater drei typische Formen. Die Grossfamilien–Organisation zeichnet sich durch eine grosse Zahl von Anteilseignern aus, einem Clan-Bewusstsein und einer starken Identität als Unternehmerfamilie. Die Stammesorganisation wird geprägt durch mehrere Geschwister, die nahezu gleich grosse Anteile am Unternehmen halten und an ihre Nachkommen weiter geben. Dies entspricht zunächst dem familiären Gleichbehandlungsprinzip am besten, bewirkt aber bei Auseinandersetzungen zwischen Mitgliedern verschiedener Stämme eine starke Loyalitätserwartung innerhalb der Stammeseinheit, welche stark konfliktverschärfend wirkt und zur Spaltung der Grossfamilie führen kann. Die Kleinfamilien-Organisation zeichnet sich dadurch aus, dass jeweils nur ein Nachfahre bedacht wird. „Die Gründungssituation wird wiederholt“ Groth und Vater (2009, S. 88) und garantiert schnelle Entscheidungsprozesse. Das Unternehmen macht sich jedoch erneut von einer Person abhängig. Hier wird eine Doppelspitze mit Fremdmanager und starkem Beirat empfohlen

und ein finanzieller Ausgleich für die anderen Nachkommen ist erforderlich. Groth und Vater (2009, S. 88)

Der Erfolg eines Familienunternehmens hängt von der Bewältigung der Paradoxien ab und der „Balancierung der sich daraus ergebenden Widersprüche, Konflikte und Veränderungsnotwendigkeiten“. Plate und Groth (2009, S. 167) „Die Herausforderung für das Coaching eines Familienunternehmens besteht darin, die Kopplung und damit auch die paradoxienährenden Einflussnahmen aus Bereichen, die nicht zur eigenen Kernkompetenz gehören, in die Beratungstätigkeit zu integrieren.“ Plate und Groth (2009, S. 174) Unbewusste transgenerationale Delegationen mit einem Auftrag für den Nachfolger können dabei genauso relevant sein wie der zirkuläre Blick auf das Wechselspiel zwischen Kind und Eltern. Breuer (2009, S. 284) Ausserdem haben auch ökonomische und rechtliche Implikationen Bedeutung, wie sie im Unternehmensrad⁹ und Geld/Kapital-Rad¹⁰ benannt sind. Müller Tiberini (2008, S. 168 und 170).

Die sechs Grundparadoxien¹¹ eines Familienunternehmens sind nach Simon, Wimmer und Groth „für die Dynamik von Familie und Unternehmen in ihrem koevolutionären Wechselspiel relevante Dimensionen“ Simon et al (2005, S. 153) und müssen immer wieder aufs Neue in den Familienunternehmen balanciert werden, da sie sich gegenseitig zum Teil ausschliessen. Dabei kann man sich nicht zwischen richtig oder falsch entscheiden. Es bedarf kreativer Lösungen im Sinne „dritte Wege aus den Entweder-oder-Situationen“ Simon et al (2005, S. 151) zu finden. Die Kunst des Managements solcher Unternehmen besteht darin die Systeme Familie und Unternehmen soweit getrennt zu halten, dass sie sich nicht gegenseitig behindern, „aber ihren Kontakt so eng zu halten, dass sie sich gegenseitig befruchten“. Simon et al (2005, S. 157) Dabei ziehen die Autoren eine Parallele zur Ko-Evolution in Partnerschaften und Lebensgemeinschaften. „Wenn die Autonomie des jeweiligen ‚Partners‘ gesichert ist, entsteht eine Offenheit für die Anregungen, die von ihm ausgehen.“ Simon et al (2005, S. 157) Im Coaching solcher Familienunternehmen ist die Unterstützung im Entdecken solcher „dritten Wege“ Simon et al (2005, S. 151) ebenso gefragt, wie die Klärung der Autonomie der unterschiedlichen Systeme und das Fördern von gegenseitigen Anregungen der Partner. Die Parallele zur

⁹ Das Unternehmensrad „repräsentiert Themen wie Strategie, Kommunikation und Geschäftsleitung“. Müller Tiberini (2008, S. 168)

¹⁰ Das Geld/Kapital-Rad verhilft zu einem raschen Überblick über die Finanzen. Müller Tiberini (2008, S. 170)

¹¹ Die sechs Grundparadoxieen nach Simon et al (2005, S. 150 - 153)

1. Familie als Ressource und Gefahr für das Unternehmen
2. Kommunikation personenbezogen und sachbezogen
3. Gerechtigkeit beruht auf Gleichheitserwartung und Ungleichheitserwartung
4. Familienmitglieder sind Eigentümer und dürfen doch nicht nach Shareholderkriterien auf dem Kapitalmarkt agieren
5. Grenzen zwischen Unternehmen und Umwelt müssen offen und geschlossen sein.
6. Das Überleben basiert auf Vergangenheitsorientierung und auf Zukunftsorientierung

Arbeit mit Paaren, die Simon benennt, kann ich aus meiner eigenen Erfahrung als Paar- und Familientherapeutin bestätigen. Auch in Partnerschaften ist eine übermäßige Verschmelzung beider hoch problematisch und führt zu Entwicklungsblockaden für beide Systeme. Wechselseitige Entwicklungsförderung ist nur dann möglich, wenn beide Partner sich als autonome Wesen begegnen. Bei der Suche nach einem geeigneten Coach empfiehlt LeMar Familienunternehmern, dass sie bei den Beratern nachfragen, ob „solide Selbsterfahrung vorliegt und ob eine kollegiale oder eine andere Supervision in Anspruch genommen wird. Profunde Selbsterfahrung sollte jeder Berater mitbringen, der im Familienunternehmen auf der emotionalen Ebene tätig sein will.“ LeMar (2001, S. 307)

5. ökologisch–systemische Psychotherapie und Beratung

In meiner mehr als zehnjährigen therapeutischen Praxis hat es mich fasziniert, wie Menschen sich in ihren Entwicklungen fördern, aber auch hemmen können. In keinem therapeutischen Ansatz, der mir bekannt ist, wird die Wechselseitigkeit dieses Entwicklungsprozesses so sehr betont und beachtet wie in der ökologisch-systemischen Psychotherapie, die Willi mit seinem Team in Zürich entwickelt hat.

Wie oben bereits erwähnt (Kapitel 4.2 S.11), spricht Simon auch von einer „ko-evolutiven Entwicklung“ Simon et al (2005, S. 157) zwischen Unternehmen und Familie. Von Schlippe und Groth meinen: „Die Steuerung der Koevolution und das Management der Paradoxien werden... als Hauptaufgaben eines jeden Familienunternehmens und als Kern der Beratung dieses Unternehmenstyps betrachtet“. von Schlippe und Groth (2006, S.109) Es erscheint mir deshalb sinnvoll, die psychotherapeutische Richtung, die sich mit Fragen der Koevolution befasst, auf ihre Effektivität für die Arbeit mit Familienunternehmen zu prüfen. Im folgenden Kapitel wird der ökologisch-systemische Ansatz kurz dargestellt und es werden Anknüpfungspunkte für die Coaching-Arbeit in Familienunternehmen aufgezeigt.

5.1 Grundlagen der ökologisch-systemischen Therapie

Die ökologisch-systemische Psychotherapie wird von Willi als Therapieform beschrieben, die auf das Denken Martin Bubers zurückgeführt werden kann, welches sich unter anderem mit dem Satz „ Das Ich wird am Du“ zit. Willi (1996, S.3) beschreiben lässt. Dabei werden die Ansätze des griechischen Philosophen Heraklit, der Entwicklung im Zusammenspiel gegensätzlicher Kräfte begründet sah und das Denken von J.G. Fichte (Vorläufer Hegels), der meinte, das Ich vermöge sich nur an einem Widerstand zu entfalten, aufgegriffen. Auch die These L. Feuerbachs (1804-1872) vom Wirkprinzip Ich- Du- Wir, das besagt, dass der

Mensch sich nur am anderen Menschen seiner selbst bewusst wird, fließt ein. Willi (1996, S. 4) „Die Einheit, die Partner bilden, sieht Feuerbach nicht in der Verschmelzung, sondern in der Realisierung des Unterschieds.“ Willi (1996, S. 4)

Willi und sein Team entwickelten daraus das Konzept der Koevolution und zeigen in ihrem Nischenkonzept¹² auf, wie das „beantwortete Wirken“¹³ des Menschen in seiner Umwelt hilft, psychische Gesundheit herzustellen, oder zu erhalten, indem der Mensch sich als wirksam erlebt. Willi (1996, S. 49)¹⁴ Das koevolutive, sich aneinander Entwickeln, sowie die kollusive Entwicklungsblockade zwischen Menschen findet eine komprimierte Darstellung in der Fokusformulierung. „Der koevolutive Fokus beruht auf einem einfachen Modell des Konfliktes zwischen einem anstehenden Entwicklungsschritt und dessen Blockierung.“ Willi (1996, S. 189) Der Entwicklungsschritt wird von der Person nicht vollzogen, weil ein solcher Schritt die Wirksamkeit in aktuellen Beziehungen gefährden könnte. Willi (1996, S. 189)

„Jede persönliche Veränderung korrespondiert mit einer Beziehungsveränderung.“ Willi (1996, S. 243) Nicht nur der Klient hat Angst vor einer Beziehungsveränderung, sondern auch seine Partner. Wenn aus dieser Angst heraus wichtige Veränderungen nicht vorgenommen werden, wird Entwicklung wechselseitig blockiert. Willi (1996, S. 243)

Auf ein Familienunternehmen übertragen könnte man sagen, dass der Firmengründer sich als extrem wirksam in seiner persönlichen Nische erlebt, wenn es ihm gelingt, ein Unternehmen aufzubauen oder zu erhalten. Der anstehende Entwicklungsschritt der Übergabe an die Nachfolgerin oder den Nachfolger kann blockiert sein, weil sich der Unternehmer der Wirksamkeit in seiner Nische beraubt sieht, wenn er das Unternehmen abgibt. Auch die Frau des Unternehmers könnte diesen anstehenden Entwicklungsschritt blockieren, wenn der Unternehmer aus seiner Firma aussteigt, damit stärker in ihre persönliche Nische eindringt und so ihre Wirksamkeit in ihrer Nische gefährdet. Der potentielle Nachfolger könnte seine Wirksamkeit in seiner Nische auch als bedroht erleben, wenn er sein bisheriges Leben aufgibt, um ins Unternehmen einzusteigen. Somit könnte auch er versuchen, den Entwicklungsschritt hinaus zu zögern. Wenn nur einer von den drei Beteiligten sich der Gefahr, seine Wirksamkeit in der Nische zu verlieren, nicht aussetzen will, wird der Generationswechsel im Unternehmen ins Stocken geraten. Der Vorteil dieser Sichtweise in der Beratung ist, dass die Gründe für die Entwicklungsblockade, die in der Person oder im zwischenmenschlichen Prozess vorhanden sind, im Coaching herausgearbeitet werden müssen. Damit kann man auch dem schwierigsten Coachee mit

¹² Als persönliche Nische bezeichnet Willi „das Beziehungsfeld oder der Beziehungsraum einer Person..., welche die Gesamtheit ihrer realen Beziehungen zur unbelebten und belebten Umwelt enthalten“. Willi (1996, S. 11)

¹³ Menschen möchten „von der Umwelt in ihren Wirkungen beantwortet werden. Dieses laufende aktive Gestalten von Umwelt zur Erfahrung der eigenen Wirksamkeit nennen wir das beantwortete Wirken“. Willi (1996, S. 11)

¹⁴ „Herstellung von Wirksamkeit heisst letztlich Herstellen einer intensiven Umweltbeziehung.“ Willi (1996, S. 13)

sehr viel Wertschätzung begegnen. Entwicklung ist zum einen sehr positiv konnotiert, hat dabei aber auch immer etwas mit dem Überwinden von Angst zu tun, und braucht somit Mut. „Widerstand gegen eine Veränderung wird nicht vorschnell pathologisiert, vielmehr wird mit dem Klienten versucht zu prüfen, inwiefern dieser Widerstand seine Berechtigung hat.“ Willi (1996, S. 240)

5.2 Koevolution

Koevolution gemäss Willi meint, „die gegenseitige Beeinflussung der persönlichen Entwicklung von Partnern im Zusammenleben“. Willi (1996 S. 73) Die Partner erschaffen sich durch ein dyadisches Konstruktsystem¹⁵ eine gemeinsame innere Welt, mit den gemachten Erfahrungen und der Beziehungsgeschichte, sowie eine äussere Welt als miteinander gestaltete dyadische Nische, dem gemeinsam geschaffenen Beziehungsraum. Willi (1996 S. 73) So haben Menschen zu Beginn einer Partnerschaft oft viel miteinander zu reden, sie legen ihren Freundeskreis, soweit dies möglich ist zusammen und gestalten eine Wohnung. All das ergibt zusammen genommen die dyadische Nische. Im miteinander Reden gleichen sie ihre eigenen Überzeugungen und Ansichten mit denen des Partners ab. Die Gedanken, die auf Zustimmung stossen, werden verstärkt und beibehalten. Andere Vorstellungen, die auf Desinteresse oder Ablehnung stossen, werden möglicherweise verworfen. So entsteht eine gemeinsame Gedankenwelt des Paares, das dyadische Konstruktsystem. Erweitert werden kann diese gemeinsame Welt zu einem familiären Konstruktsystem, wie es für Familienunternehmen sicher eine wichtige Bedeutung hat als die gemeinsame Geschichte der Familie und des Unternehmens und als verbindendes Wertesystem, welches Identität und Sinn stiftet für alle, die darin leben. „Beziehungen sind das Medium, in welchem sich die psychischen Kräfte verwirklichen.“ Willi (1996, S. 5)

„Menschen sind dauernd tätig, dauernd im Austausch mit ihrer persönlichen Nische, auf die sie einwirken und von welcher sie beantwortet werden. Diese Wechselwirkungen schaffen Realitäten, die Ausgangspunkt neuer Pläne, neuer Intentionen, neuen Wirkungen mit neuen Resultaten sind. Die Ergebnisse des Wirkens beeinflussen die Motivation und die Einschätzung weiterer Wirkmöglichkeiten. Der Prozess des beantworteten Wirkens entwickelt seine Eigendynamik.“ Willi (1996, S. 183) Anschaulich lässt sich dies am Prozess der Firmengründung verdeutlichen. Das Ergebnis der ersten Geschäftshandlungen eines Jungunternehmers wird ihn wohl ermuntern weiter zu arbeiten oder die Produktidee zu verwerfen. Seine Werke und ihre Wirkungen auf den Markt werden Auswirkungen darauf haben, ob er ein grosser Unternehmer wird, oder gar seinen Beruf an den Nagel

¹⁵ Ein dyadisches Konstruktsystem ist ein gemeinsam ausgehandeltes „System von Werten, Normen und Regeln des Zusammenlebens, in welches die Partner ihre Alltäglichen [!] Erlebnisse einordnen und welches sie mit ihren alltäglichen Erfahrungen anreichern“. Willi (1996, S. XV)

hängen muss. „Persönliche Entwicklung ist eher ein implizites Nebenprodukt erzielter Wirkungen.“ Willi (1996, S. 183) Der skizzierte Unternehmer ist möglicherweise auch eingebunden in eine Partnerschaft. Sein Wirken als Unternehmer wird auch von der Partnerin beantwortet, indem sie zum Beispiel immer mehr finanzielle Mittel für ihre extravaganten Ausgaben einfordert und ihn damit zu Höchstleistungen in seinem Unternehmen ermuntert. Oder sie fordert mehr zeitliche Ressourcen für die frisch gegründete Familie, was ihn möglicherweise veranlasst, das Unternehmen in kleineren Schritten auszubauen. Dieses Wechselspiel wird als Koevolution bezeichnet, „ein spannungsvolles sich gegenseitig Herausfordern, Begrenzen und Unterstützen. Koevolution ist nicht ein harmonischer Prozess, sondern setzt Fähigkeiten voraus, mit begrenzten Korrespondenzen und Kompatibilitäten zu leben.“ Willi (1996, S. 73)

5.3 Fokus

Der Fokus ist Bestandteil der ökologisch-systemischen Therapie, die für Menschen indiziert ist, die sich in koevolutive Beziehungsprozesse einlassen können, dabei aber in ihren Entwicklungen zum Teil blockiert werden. Psychische Symptome und Beschwerden deuten demnach auf blockierte Entwicklungsschritte hin. Geht man bei diesen Menschen der Frage nach, was sich im Zeitraum, bevor die Schwierigkeiten auftraten, in ihren Beziehungen verändert hat, so stösst man immer wieder auf konflikthafte Ereignisse, die eigentlich eine Beziehungsveränderung nötig machen würden, die aber aus Angst vor den Folgen für die Person und den Partner nicht vollzogen werden. Willi (1996, S. XIX)

Der Fokus ist dabei eine in fünf Abschnitte gegliederte Formel, die aus den ersten Sitzungen mit dem Coachee heraus vom Coach in der Ich-Form, quasi anstelle des Coachee ausgefüllt wird und als Leitlinie für das weitere Vorgehen in der Beratung dient.¹⁶ Wenn es sich in der Beratung oder Therapie um ein Mehrpersonensetting handelt wird der Fokus in den Plural gesetzt. Die Ich-Form wird gewählt, damit die Perspektive des Coachee eingenommen wird. Man sollte möglichst seine Worte einfügen, seine Formulierungen gebrauchen, so als würde der Klient den Fokus selber bilden.

¹⁶ Willi empfiehlt dabei folgende Formulierung in die jeweils die für das Klientensystem ganz spezifischen Gesichtspunkte eingefügt werden sollen.

- Fokus: 1. Nachdem meine bisherige Leitidee in Beziehungen war...
2. Und sich folgende Beziehungsveränderungen ergeben haben...
3. Steht folgende Entwicklung in meinen Beziehungen an...
4. Was erschwert wird durch folgende persönlichen Faktoren...
und durch folgende situative Umstände...
Was zusätzlich erleichtert wird durch folgende persönliche Faktoren...
und folgende situative Umstände...
5. Schritte zu dieser Entwicklung wären... Willi (1996, S. 189)

5.4 Praktische Arbeit mit dem Fokus

„Die Formulierung des Fokus ergibt sich aus einer gemeinsamen Suchbewegung“ Willi (1996, S. 202) von Therapeut und Klient. Das Material, welches der Klient anbietet, stimuliert die Hypothesengenerierung des Beraters und durch seine Fragen wird der Berater den Klienten zur Freigabe von Material anregen. Der Fokus entsteht aus der Wechselwirkung zwischen den Themata des Klienten und den Schemata des Beraters. Die fünf Schritte der Fokusformulierung sind quasi das Gefäss, welches der Coach bereitstellt und der Coachee füllt. Die selektive Ausrichtung der Aufmerksamkeit des Beraters auf die Problemdarstellung des Klienten führt dabei regelmässig auch zu einer direkten oder indirekten Umschreibung des anstehenden Entwicklungsschrittes. Willi (1996, S. 202) Untersuchungen am ökologisch-systemischen Institut haben ergeben, dass die Übereinstimmung verschiedener Therapeutengruppen bei der Bildung des Fokus sehr hoch ist, wenn allen die gleiche Beratungssequenz zu Grunde liegt. Willi (1996, S. 203) Damit zeigt sich, dass der Fokus nicht dem Klienten vom Berater übergestülpt wird, sondern wirklich ein Ergebnis der Arbeit mit dem Klienten ist. Willi (1996, S. 206)

Meine eigene Erfahrung mit der Fokuserarbeit ist, dass ich nach der Ausformulierung ein besseres Verständnis für die komplexen Zusammenhänge im Wechselspiel der Entwicklungen gerade bei Paaren und Familien habe. Ich teile den Fokus nur selten den Klienten direkt mit, da die meisten Formulierungen, ausser jene, welche der Fokus vorgibt, ohnehin vom Klienten stammen. Nach der Formulierung des Fokus kann ich die Therapie oder Beratung zielgerichteter auf die wechselseitigen Entwicklungspotentiale der Beteiligten ausrichten. Im Laufe einer Behandlung kann der Fokus auch angepasst werden, wenn sich neue Erkenntnisse ergeben oder eine andere Richtung in der Arbeit notwendig wird. Der ausformulierte Fokus hilft mir, in komplexen Therapiesituationen den Überblick oder den roten Faden in der Behandlung zu behalten und mich nicht durch das Agieren von Klienten verunsichern zu lassen. Die Formulierung der Leitidee in der Beziehung schien mir zu Beginn meiner Arbeit mit dem Fokus als besonders schwierig. Mittlerweile frage ich zumeist die Klienten, ob es ein Motto oder eine Überschrift für ihre Beziehung gibt. Es erstaunt mich immer wieder, wie rasch die jeweilige Antwort kommt. Der anstehende Entwicklungsschritt ergibt sich in den meisten Fällen aus dem Inhalt der ersten Gespräche. Es liesse sich aber auch danach fragen: „Angenommen sie müssten einen Entwicklungsschritt machen, um aus dieser Schwierigkeit heraus zu kommen, welcher könnte das am ehesten sein?“ Wichtig finde ich die ressourcenorientierte Art des Fokus, die mir hilft zu erkennen, in welcher Weise die Einzelnen bisher von der Situation profitiert

haben („Dies ermöglichte uns folgende Entwicklung“ vgl. Anmerkung 17 S. 17) und welche Entwicklungen sie zurückgestellt oder vermieden haben. Diese Teile wurden aus Gründen der Übersichtlichkeit im Lehrbuch aus dem Fokus heraus genommen, in der Psychotherapieausbildung jedoch vermittelt. Hier wird deutlich, dass die Formulierung des Fokus nicht starr ist, sondern durchaus Spielraum zulässt. Das grundsätzliche Raster muss aber erhalten bleiben. Den erweiterten Fokus habe ich nochmals mit B. Limacher, einem der Ausbildungsleiter des ökologisch-systemischen Instituts in Zürich und langjährigen Weggefährten von Jürg Willi überprüft und in der Formulierung angepasst.¹⁷

Wenn ich als Coach verstehe, welche Entwicklungsschritte durch die bisherige Beziehungsgestaltung den Klienten ermöglicht wurden, dann begreife ich, warum sie ihre Beziehung heute so gestalten und ich erkenne auch, welche Entwicklungen das Paar dafür zurückstellen musste, die dann zum anstehenden Entwicklungsschritt hinführen. Indem ich den koevolutiven Prozess mit dem Fokus klarer beleuchte, kann ich ihn im weiteren Coachingverlauf benennen und wertschätzend anerkennen.

Gerade zu Beginn des Coachings, aber auch im Verlauf, kann die Situation der Klienten sehr verworren und unverständlich erscheinen. Hier kann der Fokus mithelfen, Klarheit zu schaffen und die Ressourcen und das Entwicklungspotential der Klienten wieder stärker in den Blick zu nehmen. Dies möchte ich im folgenden Beispiel deutlich machen.

6. Das fokusgeleitete Coaching mit Frau A.

In den folgenden zwei Teilen der Arbeit möchte ich das fokusgeleitete Coaching in zwei Familienunternehmen darstellen, um dann in den weiteren Abschnitten die Nützlichkeit dieses Ansatzes im Setting Familienunternehmen anhand der oben gestellten Fragen zu überprüfen.

In diesem Teil der Masterarbeit wird ein Coaching in einem mittleren Familienunternehmen mit 150 Beschäftigten beschrieben. Die Nachfolgerin, die die Aktienmehrheit hält arbeitet mit ihrem Vater, der das Unternehmen gekauft hat und ihrem Ehemann, der Produktionsleiter ist, zusammen und sitzt mit ihnen im Verwaltungsrat. Ihr Vater hält noch 20 % der Aktien, hat sich aber weiterhin sein Stimmrecht erhalten und führt de facto das

¹⁷ Ausführlicher Fokus: 1. Bisher haben wir unsere Beziehungen nach folgendem Leitbild gestaltet: ...
Dies ermöglichte uns folgende Entwicklung: ...
Und erlaubte uns diese Entwicklungen zurückzustellen oder zu vermeiden: ...
2. Dann traten folgende Veränderungen in unseren Beziehungen ein: ...
Diese Veränderungen haben zu folgenden Beziehungssituation geführt: ...
3. Es stehen jetzt folgende Entwicklungsschritte in unseren Beziehungen an: ...
4. Diese Schritte werden erschwert durch diese persönlichen und situativen Umstände: ...
Diese Schritte werden begünstigt durch diese persönlichen und situativen Umstände: ...
5. Erste Schritte in der angestrebten Entwicklung in unseren Beziehungen könnten sein: ...

Unternehmen weiter. Das Unternehmen operiert im Bereich Produktion und Handel. Frau A. hat die Übergabe des Unternehmens, mittels verschiedener Fachberater, mit Vater, Mutter und Geschwistern offenbar rechtlich und ökonomisch gut geregelt, sodass keine grösseren Streitigkeiten entstanden sind. Es wurde in diesem Fall das Modell der „Kleinfamilien-Organisation“ nach Groth und Vater gewählt. (vgl. auch Abschnitt 4.3 S.10) Frau A. war es bereits gelungen, trotz grosser Skepsis des Vaters, einen CEO anzustellen. In mehreren Coachings hatte sie verstanden, dass sie möglichst nicht in die operative Führung des Unternehmens einsteigen solle, was sie auch zu erfüllen versuchte. Dennoch fühle sie sich, seitdem sie in der Rolle der Nachfolgerin ist, innerlich sehr getrieben, könne kaum Ruhe finden und habe schon mehrerer Zusammenbrüche erlebt.

6.1 Beratungssetting und Kontrakt

Frau A. wurde von einem anderen Coach dazu ermuntert, sich bei mir für eine Beratung zu melden. Darüber das ich eine Masterarbeit zur Beratung von Familienunternehmen schreiben wollte, war sie bereits informiert. Sie äusserte am Telefon den Wunsch, zunächst zu helfen, damit diese Masterarbeit zustande kommt. Ob sie das Coaching auch für sich wolle, könne sie im Moment nicht sagen. Sie habe zwar das Gefühl, Hilfe nötig zu haben, allerdings habe sie sich für das Jahr 2011 fest vorgenommen, nichts Neues anzufangen, da ihr alles zu viel sei. An diesem Vorsatz wolle sie gern festhalten. In unserer ersten Sitzung konnte sie keinen klaren Auftrag für das Coaching benennen, sprudelte aber indirekt mit ihren Problemen deutlich aus sich heraus. Wir einigten uns darauf, dass wenn sie jetzt ein Coaching machen würde, dann würde sie wissen wollen, wie sie innerlich zur Ruhe kommen könnte, weil sie ansonsten befürchte, die Nachfolgesituation nicht lange aushalten zu können. Wir vereinbarten mindestens zwei Sitzungen, mit denen ich einen Fokus erstellen konnte und den sie gerne vorgestellt bekommen wollte. Mehr Sitzungen konnte sie nicht zusagen, da sie ohnehin zu viel Arbeit habe. Die Dauer beider Sitzungen liessen wir offen. Auf die Frage, warum sie mir denn helfen wolle, reagierte Frau A. amüsiert, wirkte fast wie ertappt und meinte, sie wolle es gern allen Recht machen und sei immer gleich Feuer und Flamme für alles, was man ihr anbiete. Ich fragte ausdrücklich, wie es für sie sei, dass ich Psychiaterin bin. Dies, so meinte sie lachend, sei gar kein Problem. Sie habe schon häufiger mit Psychologen und Psychiatern zu tun gehabt und dabei gute und schlechte Erfahrungen gemacht. Dank ihrer Offenheit war es mir möglich, dass ich nach der ersten neunzigminütigen Sitzung bereits den Fokus formulieren konnte. In der folgenden Sitzung, die mehr als zwei Stunden dauerte, konnten wir gemeinsam den Fokus durchsprechen. Anschliessend erfolgte einige Wochen später ein einstündiges Telefonat, indem sie sich für ein Coaching ab Herbst diesen Jahres bei mir entschied. Beim Thema

Bezahlung geriet Frau A. unter extremen Druck. Zwar florierte das Unternehmen und finanziell gebe es keine Probleme, aber wenn ihr Vater in der Buchhaltung sehe, dass sie schon wieder ein Coaching mache, dann werde es Ärger geben. Aus diesem Grund schlug ich ihr vor, dass sie zunächst zum Coaching kommen solle und im Laufe des Prozesses entscheiden könne, was ihr die Sitzungen wert seien um mich entsprechend zu entlohnen. Damit war sie sehr einverstanden. Mit dieser grossen Ambivalenz von Frau A stiegen wir in das Coaching ein. Ich selber war unsicher betreffend des Settings, aber Frau Müller Tiberini hatte mir vorab geraten, sehr flexibel auf die Bedürfnisse der Coachee einzugehen, weil das Einlassen auf einen solchen Prozess für Unternehmer immer hoch ambivalent sei. Diesem Rat folgend, habe ich mich auf den Prozess eingelassen.

6.2 Erarbeitung des Fokus

Sobald Frau A. begonnen hatte, von sich zu berichten, zeigte sie eine grosse Offenheit und ein hohes Bedürfnis sich mitzuteilen, die Ambivalenz schien verflogen. Im Laufe unserer Arbeit erfuhr ich, dass sie bereits drei Coachings in den letzten vier Jahren absolviert hatte. Eines habe sie abgebrochen, ein anderes habe sie weinend verlassen und in einem Paarcoaching habe der Coach ihren Mann als beratungsresistent tituliert, was sie zum Abbruch bewogen habe. Das Leitmotiv der Firma ist eine starke Orientierung am Kundenwunsch. Ich war nach diesen Ausführungen von Frau A. froh, dass ich dem Kundenwunsch gefolgt war.

Frau A. bat mich, meine Fragen zu stellen, begann dann aber ganz offen und ausführlich von sich zu erzählen, sodass ich die Fragen zum Fokus ganz unbemerkt einflechten konnte, was ganz im Sinne der Fokuserarbeit ist. Frau A. meinte am Ende des Gesprächs, dass sie sich kaum vorstellen könne, wie ich aus „dem Durcheinander“ etwas machen könnte. Die Inhalte des Gesprächs gebe ich hier geordnet nach den verschiedenen Familienmitgliedern wieder, so wie ich diese direkt nach dem Gespräch aufgeschrieben habe.

Frau A., geboren 1966, hat eine kaufmännische Lehre abgeschlossen und bis 1988 in einem Architekturbüro gearbeitet. Seit 1989 ist sie operativ in der Verwaltung der Firma ihres Vaters tätig. Sie bearbeitete den Wareneingang und die Lohnbuchhaltung. Als Tochter des Chefs hatte sie es nicht immer leicht. Sie sei bis 1991 vom Administrationsleiter gemobbt worden. Sie war damals 25 Jahre und sei erst nach der Lösung dieser Mobbingsituation zum zweiten Mal schwanger geworden. Das Mobbing habe sie sehr belastet zumal ihre Versuche, beim Vater Verständnis für ihre Lage zu

erwirken, lange Zeit fehl geschlagen waren. Warum es schlussendlich dennoch zur Kündigung kam, wisse Frau A. bis heute nicht.

6.2.1 Familie

Ihr Vater, geboren 1941 ist „der geborene Leader“. Er hat die Firma gross gemacht. Im Oktober 1989 übernahm er die Aktienmehrheit des Unternehmens, in das er sich Jahre zuvor eingekauft hatte. Daraufhin stiegen Frau A. und ihr Mann operativ in den Betrieb ein. 2008 kaufte ihr Vater noch eine weitere Firma dazu. Das Unternehmen zu halten, sei aber nicht seine Stärke. Ein Verkauf der Firma wäre für den Vater, laut Angaben von Frau A., das sichere Ende.

Ihr Vater habe lange die Haltung vertreten, die Frau gehöre an den Herd. Kinder und Enkel seien für ihn im Babyalter spannend, dann verliere er das Interesse an ihnen. Er sei der Patriarch, führe despotisch und sei ein Pionier. Er könne nicht loben, respektive lobe so, dass Frau A. es lange Zeit nicht gehört habe.

Ihre Mutter ist 1944 geboren. Sie stammt aus bäuerlichem Milieu. Ihre Aufgabe sei es die Termine ihres Mannes von daheim aus zu koordinieren. Sie gebe gern Geld aus, unterstützte die Kinder bei den Ausbildungen und hörte sich deren Sorgen an. Frau A. habe lange geglaubt, die Mutter sei die starke Frau im Hintergrund. Das stimme so aber nicht. Der Vater wäre seinen Weg auch ohne sie gegangen. Alle hätten ihm folgen müssen. Die Mutter kritisiere viel, werte ihre Kinder ab und arbeite mit dem schlechten Gewissen der Kinder. Frau A musste immer wieder hören: „ Du bist zu dick“. Sie habe ihrer Mutter nie die eigenen Kinder zur Betreuung geben können.

Ihr Ehemann sei ein „Workoholik“. Er ist gelernter Monteur. Als 1988 das erstes Kind geboren wurde, reiste Frau A. mit ihrem Mann und Kind von Montage zu Montage. Im Oktober 1989 stieg das Paar ins Unternehmen ihres Vaters ein. Herr A. war zuständig für den Betriebsunterhalt. Heute ist er Produktionsleiter, Beschichtungsleiter, Speditionsleiter und Sicherheitsbeauftragter der Firma. Die Position des CEO habe er nicht annehmen wollen, da er in der Produktion bleiben wollte.

Er sei ein Mann der Tat. Das sei seine Art, Liebe und Anerkennung zu zeigen. Auch er bekomme kaum Lob von seinem Schwiegervater, erhalte aber einen sehr guten Lohn. Freunde sagen laut Auskunft von Frau A., er sei stur.

Der Bruder ist 1969 geboren. Er hatte zunächst das Technikum begonnen, 1988 brach er alles ab, um Künstler zu werden. Dies war ein schwerer Schlag für den Vater, der daraufhin

über zehn Jahre lang keinen Kontakt mehr zum Sohn hatte. Die Mutter blieb in Verbindung. Unterdessen sei der Kontakt aufgrund der Enkelkinder wieder besser geworden. Der Bruder leide unter psychischen Problemen.

Die Schwester ist selbstständig. Sie hat Biolaborantin gelernt, anschliessend eine Kunstfachhochschule absolviert und eine Ausbildung für geistiges Heilen beendet.

6.2.2 Entwicklung der Firma

Das Hauptwerk gibt es schon seit Anfang des letzten Jahrhunderts. Der Vater gab 1975 seine Arbeit in einem ähnlichen Werk in einem anderen Kanton auf und zog mit der ganzen Familie in den Ort und stieg in die Firma ein, weil ihm Anteile zum Kauf angeboten wurde. In den folgenden Jahren kaufte er mehr und mehr Aktien des Unternehmens auf, bis er im Oktober 1989 die Mehrheit hielt. Zu diesem Zeitpunkt holte er seine Tochter und ihren Mann in das Geschäft. Gemeinsam bauten sie den Betrieb nach Plänen des Vaters aus und expandierten. All die Jahre sei das Unternehmen stetig gewachsen. Die Produktpalette wurde immer breiter und die Umsatzzahlen im In- und Ausland stiegen. Ein weiteres Werk wurde vom Vater 2008 dazu gekauft. Es handelt sich also um ein sehr gut etabliertes Unternehmen mit guter Auftragslage und hohen Gewinnmargen.

6.2.3 Übergabe

2006 wurden die beiden Schwestern, die erstmals gemeinsam in den Ferien waren, von der Mutter angerufen und zu einer dringlichen Familiensitzung eingeladen. Hier wurde dann die Frage der Nachfolge vom Vater thematisiert mit der Begründung, er werde im Mai 65 Jahr alt. Er habe von seinen Töchtern eine sofortige Entscheidung verlangt. Innerhalb einer Woche sollten die Verträge unterschrieben sein. Die Schwester habe sofort abgelehnt. Die Klientin beriet mit ihrem Mann und beide entschieden sich zur Übernahme. Frau A. meinte, sie hätte ihrem Mann die Alternative zur Nachfolge in der Firmenleitung aufgezeigt: ein gemütliches Familienleben ohne die Firma mit geregelten Arbeitszeiten. Daraufhin hätte ihr Mann ihr empfohlen, sie solle die Firma übernehmen. Ihre Vorstellung war, dass er auch mit einsteigen werde. Das hätte er aber nicht zugesagt. Sie setzte dann beim Vater durch, dass sie länger Zeit bekam, die Verträge zu prüfen. Sie schaltete einen Anwalt ein. Dabei wurde klar, dass es ganz andere Abmachungen brauchte, statt der veralterten und für sie ganz ungünstigen Verträge des Vaters. Die neuen Verträge akzeptierte der Vater sofort. Ihr Wunsch wäre gewesen, dass ihr Ehemann auch Aktienpakete besitzen würde, dieser habe sich aber aus dem Finanzbereich ganz heraus gezogen und sei ein sehr gut gezahlter

Mitarbeiter der Firma, der, laut Frau A., ihrer Kleinfamilie einen sicheren Lohn bringe. Frau A. hält 80 Prozent der Aktien, der Vater hat noch 20 Prozent. Solange bis sie ihren Vater ausgezahlt hat, hat er sich das Stimmrecht gesichert. Die Schwester und der Bruder wurden bereits vom Vater ausgezahlt und hätten ein Haus oder eine Selbstständigkeit mit dem Geld finanzieren können. Frau A. meinte, sie sitze derzeit noch auf einem Berg Schulden und müsse dem Vater die 20 Prozent noch abkaufen.

Somit besitzt Frau A. eine Firma mit zwei Niederlassungen, eine mit 90 Mitarbeitenden und eine mit 60 Mitarbeitern. Im Geschäft, wie auch daheim, müsse entsprechend dem Wunsch des Vaters immer alles „Knall auf Fall“ gehen. Frau A. musste, nachdem die Verträge unterzeichnet waren, zunächst einen CEO suchen, da weder ihr Mann noch sie bereit waren, diese Aufgabe zu übernehmen. Sie sehe die Möglichkeit, über das Personalmanagement die richtigen Leute in die Firma zu holen. Andererseits müsse sie aber auch selber mehr über die Abläufe in der Firma wissen. Das Unternehmen stelle den Mittelpunkt ihres Lebens dar, die Familie laufe nebenher.

6.2.4 Entwicklung der Klientin

Als älteste Tochter war sie drei Jahre „das Prinzessli“ des Vaters, bis der Bruder geboren wurde. Anschliessend habe sie sich lange in der Rolle der „braven Tochter“ eingerichtet. Die übrigen Geschwister bekamen je zwei Ausbildungen finanziert, sie nur eine. Ihr Vater habe Frau A. und ihren Mann in die Firma gerufen, wodurch es erst möglich geworden sei, die Expansionspläne des Vaters zu realisieren, da ihr Mann das technische Know How besass.

Ihr Vater sei als Leader ein Vorbild für sie, weil er der Firma Wachstum und Erfolg beschert habe. Sie distanzieren sich aber mittlerweile zum Teil von seinem Führungsstil und sehe, dass sie als neue Chefin, die die Firma im Markt stabilisieren und konsolidieren müsse, ganz anders führen müsste, als dies der Vater tue. Wenn ihr dies gelänge, könne sie länger die Besitzerin der Firma sein als der Vater es sein konnte, weil dieser ein Jahr nach dem Kauf der letzten Aktien schon die Übergabe mit ihr regeln musste. Frau A. meint aber auch, sie könne sich gegenüber dem Vater nicht durchsetzen, fühle sich zu wenig ausgebildet für diese Aufgabe und sei eigentlich fehl am Platz. Sie fühle sich auch unsicher, ob es nicht doch den Führungsstil des Vaters brauche, um so ein Unternehmen im Griff behalten zu können. Sie habe erwartet, dass der Vater ihr in den Jahren der Übergaben noch vieles beibringen würde, was dieser aber nicht getan habe. Halt findet sie in ihrem freikirchlichen Glauben, der ihr viel Kraft gebe. Die vor zwei Jahren diagnostizierte Krebserkrankung ihres Sohnes sei ein schwerer Schlag gewesen. Seine Behandlung sei nun aber mit gutem Erfolg abgeschlossen und belaste sie nicht mehr. Frau A. meint, sie habe zu wenig

kritische Distanz zur Mutter, was ihr auffalle, wenn sie die Schwester über die Mutter reden höre. Sie denke sie „laufe in den Normen“ und wolle es gern allen Recht machen. Ihrem Ehemann und den Kinder könne Frau A. derzeit nichts Recht machen, es gebe derzeit viele Konflikte zwischen ihnen. Beim Vater scheine sie es als Nachfolgerin derzeit besser zu schaffen fühle sich aber auch dort sehr unwohl.

„Ihr Boot“, so Frau A., sei schon lange voll. Sie suche verzweifelt nach Wegen, wie sie mehr Ruhe und mehr Schutz vor Angriffen auf ihre Person in ihren Alltag einbauen könne. Aus der Ruhe heraus würde sie dann schauen, was der nächste Schritt für sie im Unternehmen sein könnte. Frau A. frage sich, wie sie in all dem überhaupt Ruhe finden könne.

6.2.5 Fokuserstellung

Nachdem das Gespräch mit Frau A. beendet war, hatte ich einerseits das Gefühl, ganz viel erfahren zu haben, was mir helfen konnte, den Fokus zu bilden. Andererseits war ich erschlagen von der Fülle der Informationen, aber vor allem auch von der Komplexität der Situation in der Frau A. steckte. Ein Gefühl von Ausweglosigkeit zeigte sich bei mir.

Ich notierte zunächst alle Informationen und machte mich anschliessend daran den Fokus zu formulieren. Ich wählte die Pluralform, weil es hier eindeutig nicht nur um Frau A. geht, sondern um Entwicklungsbezüge zu mehreren Mitgliedern der Familie.

Fokus Frau A.:

1. Bisher haben wir unsere Beziehungen im Unternehmen und in der Familie nach folgendem Leitbild gestaltet: Der Vater ist „der Leader“ und wir folgen ihm.

Dies ermöglichte uns an persönlicher Entwicklung:

- Ein florierendes Unternehmen mit zwei Produktionsstätten und eine finanziell abgesicherte Familie.
- Gute Ausbildungen für alle drei Geschwister.
- Ich, als älteste Tochter, konnte besonders meine Anpassungsfähigkeit an schwierige Bedingungen entfalten.
- Ich, als Schwiegersohn, konnte als Monteur eine steile Karriere machen, mit viel Entfaltungsspielraum und ohne Verlust vom Praxisbezug.

Es erlaubte uns diese Entwicklungen zurück zu stellen oder zu vermeiden:

- Ein ruhiges und von der Firma abgelöstes Familien- und Paarleben für unsere Kleinfamilie.
- Eine eigenständige, unabhängige Position zum Vater für mich als Tochter und für mich als Schwiegersohn.
- Die Entwicklung einer Streitkultur zwischen mir als Tochter und meiner Mutter und meinem Vater und zwischen meinem Mann und mir.

2. Dann traten folgende Veränderungen in unseren Beziehungen ein:

- Mein Bruder hat sich beruflich umorientiert und damit klar als Nachfolger beim Vater abgemeldet.
- Meine Schwester entschied sich gegen einen Einstieg in die Firma.
- Der Vater brauchte dringend eine Klärung der Nachfolge, der Verkauf der Firma wäre ihm unerträglich.

- Ich, die Tochter, entschied mich mit der Zustimmung meines Mannes zur Nachfolge.
- Mit einer Anteilsmehrheit von 80 Prozent und der Zusage, dass ich auch den Rest vom Vater erwerben kann, bin ich nahezu definitiv seine Nachfolgerin, wenn es nicht noch zu einem Zerwürfnis zwischen uns kommt.

Diese Veränderungen haben zu folgenden Beziehungssituationen geführt:

- Rechtlich und finanziell bin ich die einzige Nachfolgerin für meinen Vater und Chefin auch über meinen Mann. Ich trage die Hauptverantwortung für das Unternehmen und die 150 Angestellten an zwei Standorten. Meine hohe Anpassungsfähigkeit gibt mir dabei die Möglichkeit diese Nachfolge ohne grosse Konflikte mit dem Vater zu bewältigen. Die neuen strukturellen Gegebenheiten und Kapitalverhältnisse führen zu einem Ungleichgewicht in unserer Paarbeziehung.
3. Es stehen jetzt folgende Entwicklungsschritte in unseren Beziehungen an:
- Ich muss von der braven mitarbeitenden Tochter in die Schuhe der Unternehmerin rein wachsen und meine Position gegenüber dem Unternehmen, den Kunden, dem Vater und dem Ehemann im Unternehmen ausbauen, ohne die privaten Beziehungen zu meinem Mann und meinem Vater zu gefährden.
4. Diese Schritte werden erschwert durch diese persönlichen und situativen Umstände:
- Die Turbulenzen der letzten vier Jahre haben mich nervlich sehr stark beansprucht, sodass ich eigentlich vor allem Ruhe möchte, die ich aber derzeit kaum noch finde, weil mich die verschiedenen Rollen und Anforderungen fast zerreißen.
 - Meine Kinder brauchen viel Kraft von mir.
 - Mehrere Coachings sind für mich sehr schwierig verlaufen.

Diese Schritte werden begünstigt durch diese persönlichen und situativen Umstände:

- Meine Geschwister und die Eltern sind mit der Regelung mehrheitlich zufrieden.
 - Ich konnte bereits einen CEO einstellen, auf den ich mich verlassen kann.
 - Rechtlich und finanziell ist alles ziemlich klar geregelt, auch wenn ich als Tochter derzeit die Last der Schulden tragen muss.
 - Die Nachfolge ist bisher ohne grosses Zerwürfnis zwischen meinen Eltern und mir von statten gegangen.
 - Mein Mann ist mit seiner Position in der Firma sehr zufrieden.
 - Ich finde Kraft und Hilfe in meinem Glauben.
5. Erste Schritte in der angestrebten Entwicklung in unseren Beziehungen könnten sein:
- Ich hole mir Fachleute für den Verwaltungsrat und Beirat ins Unternehmen, die mich in meiner Führungsposition stützen und stärken, die loyal zu mir stehen, auch wenn der Vater es nur schwer akzeptiert.
 - Ich nehme ein Coaching zur Stärkung meines Selbstbewusstseins in Anspruch, welches mir ermöglicht, mich besser kennen zu lernen, die Rolle der braven Tochter in kleinen Schritten und ganz behutsam los zu lassen und meine anpassungsstarke Seite nach und nach mit einer selbstsicheren Seite zu ergänzen, damit ich innerlich mehr Ruhe und Ausgeglichenheit finde.
 - Aus einer Position von stärkerem Selbstbewusstsein heraus und gestärkt und gestützt von loyalen Mitarbeitern in der Unternehmensführung, kann ich dann den starken Einfluss, den der Vater auf das Unternehmen hat, langsam und behutsam ablösen durch eine persönliche Einflussnahme in meinem Sinn.
 - Eine enge Absprache mit meinem Mann wird dabei wichtig sein.

6.3 Coaching mit dem Fokus

Wenige Tage, nachdem ich den Fokus erstellt hatte, erhielt ich ein Mail von Frau A., in dem sie mir mitteilte, dass sie gern von dem nächsten Termin absehen möchte, weil sie so viel zu tun habe. Sie habe nach unserem letzten Gespräch nicht schlafen können und sei ganz aufgewühlt gewesen. Das könne sie nicht brauchen. Ich schrieb ihr zurück, wie Leid es mir

tue, dass sie nicht geschlafen habe und das ich verstehen könne, dass alles was wir besprochen hätten sie aufgewühlt habe. Ich bat sie um einen telefonischen Kontakt. Sie rief mich drei Tage später an und ich berichtete ihr von meinen Gefühlen nach Abschluss unserer Sitzung, dass ich nun den Fokus erstellt habe und sich daraus einige interessante Gesichtspunkte für sie ergeben könnten. Ich versprach, dass ich im folgenden Gespräch klar darauf achten würde, dass wir sie nicht erneut so aufwühlen, damit sie anschliessend besser schlafen könne. Daraufhin bestätigte sie mir den vereinbarten Termin. Ich hatte offensichtlich am Ende des ersten Gespräches mit ihr, aufgrund der komplexen Situation, wie sie selber den Überblick verloren und es versäumt, ihr einen positiven Ausblick mit auf den Weg zu geben. Immerhin hatte sie ja das „Durcheinander“ noch benannt, aber ich war nicht darauf eingegangen und hatte sie auf den Fokus vertröstet. Dadurch war ihr vor allem die verworrene Situation erneut ins Bewusstsein gekommen, was sie offensichtlich schlecht vertragen. Dass sie sich vor dieser Art Konfrontation mit ihrer komplexen Situation schützen wollte, konnte ich nun gut verstehen, hatte aber das Gefühl, dass ihr die Wertschätzung, die ich mit dem Fokus erarbeitet hatte, das Benennen der Paradoxien und die Perspektive für einen Lösungsweg gut tun könnte. Ausserdem war es mir wichtig, ihr Feedback einzuholen.

In der folgenden Sitzung besprachen wir zunächst nochmals sorgfältig, was nach der letzten Sitzung geschehen war und was ihr speziell nachgegangen war. Dabei bestätigte sich meine Hypothese und ich entschuldigte mich dafür, dass ich sie so aus dem Coaching hatte gehen lassen. Dies liess sie sichtlich entspannter werden.

Wir gingen noch einige Punkte der Geschichte durch. Wichtig war dabei, dass ihr Grossvater väterlicherseits, dessen Vater aus dem Simmental nach Ostdeutschland ausgewandert war und dort eine Gutstochter geheiratet hatte, 1961 vor dem Mauerbau mit seinen vier Kindern über die Grenze flüchtete und als einfacher Landarbeiter in der Schweiz wieder Fuss fassen musste. Dies scheint mir, könnte der grosse Mangel gewesen sein, den der Vater als Kind erlebt hat und der ihn motiviert hat, das Unternehmen auf die Beine zu stellen. (Vgl. 4.2.2. S.8)

Anschliessend ging ich mit ihr Punkt für Punkt den Fokus durch, wie ich es ihr versprochen hatte. Allerdings las ich ihn nicht einfach vor, sondern formulierte alles mit meinen eigenen Worten und in einem für sie nachvollziehbaren Zusammenhang. Ich liess ihr dabei auch immer wieder Zeit für ihre Kommentare und Reaktionen. Erstmals reagierte sie deutlich bei den persönlichen Entwicklungen, die ihr ermöglicht wurden (Fokus Punkt 1), weil alle dem Vater folgen mussten. Sie war begeistert und verwundert, dass man ihre Anpassungsfähigkeit auch als Stärke sehen konnte, meinte aber auch, dass sie sich ohne diese Fähigkeit sicher schon in grossen Konflikten mit dem Vater befinden würde und nie die Nachfolge hätte antreten können. „Und ich meinte immer das sei meine grösste

Schwäche“, hielt Frau A. für sich fest. Dass ihr Mann eine so steile Karriere gemacht hat, bewertet sie für sich als positiv, aber „wenn man es so betrachtet, ist er wohl gar nicht so schlimm dran mit mir, wie ich immer meine“. Als es um die Veränderungen in den Beziehungen ging (Fokus Punkt 2), betonte sie ausdrücklich, dass ein Verkauf der Firma „der Tod des Vaters“ gewesen wäre. Das hätte er nie verkraftet. Ich hob daraufhin hervor, welch eine grosse Last sie ihm damit abgenommen habe. Dabei hellte sie wieder sichtlich auf und sie meinte nachdenklich: „So habe ich das noch nie gesehen - dann könnte er mir ja dankbar sein.“

Als es um die aktuelle Beziehungssituation (Fokus Punkt 2) ging, fragte ich nach, wie lange denn der Prozess der Übergabe noch vereinbart sei, also wann der Vater die letzten 20 Prozent der Aktien an sie übergeben werde. Hier musste sie feststellen, dass sie dies gar nicht mehr so genau wisse, vielleicht könne es sogar schon nächstes Jahr vorgesehen sein. Sie versprach, dies abzuklären, zeigte sich aber über diesen Gedanken sehr erfreut und hoffnungsvoll, dann aber auch unsicher und ängstlich.

Beim Entwicklungsschritt (Fokus Punkt 3) wurde sie sehr nachdenklich und berichtete mir schlussendlich von ihrer grossen Angst, dass, wenn sie diese Entwicklung durchmache und so ein Coaching bei mir absolviere, ihr Mann dann nicht mehr mit ihr klar kommen könnte. Die Angst, dass sie sich als Paar auseinander entwickeln könnten, machte ihr offensichtlich die grössten Sorgen. Wie konnte sie Chefin und Ehefrau sein? Über diese Angst hatte sie, laut eigenen Angaben, bisher noch mit niemandem gesprochen. Ich betonte, wie wichtig es sei, dass im Einzelcoaching nicht nur die eine Person gesehen werde, sondern andere im nahen Umfeld mitbedacht werden müssten, damit diese den Entwicklungsschritt möglichst mitmachen oder wenigstens nachvollziehen könnten.

Bei den begünstigenden Faktoren (Fokus Punkt 4) lenkte sie ein: Mit der Schwester sei es sehr schwer gewesen. Sie sei zu Beginn des Übergabe-Prozesses noch in der zuletzt erworbenen Firma angestellt und dort für das Personal verantwortlich gewesen. Frau A. musste ihr kündigen, weil sie Firmenregeln nicht eingehalten habe und zum Beispiel in den Produktionsräumen rauchte. Die Kündigung sei eine schwere Belastung für alle gewesen.

Bei den ersten Schritten (Fokus Punkt 5) meinte Frau A., dass es so funktionieren könne. Sie müsse ja nicht die anpassungsfähige Seite ganz verlassen, sondern sie nur mit der anderen Seite schrittweise ergänzen. Das „sowohl als auch“ gefiel ihr sichtlich und sie war versucht einem Coaching sofort zu zustimmen.

Aufgrund ihrer grossen Ambivalenz zu Beginn des Coachings war ich an dieser Stelle, trotz meinem eigenen hohen Interesse, das Coaching fortsetzen zu können, sehr vorsichtig. Ein Übertragungsphänomen, dass sie -ähnlich wie dem Vater gegenüber- nun auch mir nur gefallen will und das Coaching gar nicht für sich wählt, liess mich uns beide bremsen. Ich wollte sie mit allem, was sie mir gesagt hatte ernst und wichtig nehmen und riet ihr von

einer raschen Entscheidung ab. Dabei wiederholte ich ihre Äusserung, dass sie auf so eine Idee zu schnell aufspringe, es ihr dann aber doch zu viel werde und schlug vor, dass wir in drei Wochen telefonieren sollten, damit sie Zeit für ihre Entscheidung hätte. Mit diesem Vorgehen war sie einverstanden und drückte ihre Entlastung mit den Gedanken aus, jetzt werde sie daheim sicher sehr gut schlafen, und so tue die Coachingarbeit richtig gut. Sie fragte mich, ob sie den Fokus von mir auch schriftlich haben dürfte, damit sie ihn nochmals in Ruhe lesen und verarbeiten könne. Wir vereinbarten, dass ich ihn elektronisch schicke. Auf meine Nachfrage per Mail am folgenden Tag, mit dem ich den Fokus sendete, ob sie gut geschlafen habe bestätigte sie dieses und meinte, sie freue sich auf unser Telefonat. Nach drei Wochen rief sie mich zum vereinbarten Termin an und erzählte, dass sie den Fokus noch mehrfach genau gelesen habe und er ihr immer wieder gut tue. Sie litt aktuell unter einer Gürtelrose am Auge und musste sich schonen. Das falle ihr sehr schwer. Beim Autofahren sei sie nun auf den Vater angewiesen und dabei habe sie bemerkt, dass er immer schlechter fahre und es ihm körperlich nicht so gut gehe. Dies beunruhige sie sehr, denn sie spüre, dass sie Angst davor habe, dass der Vater plötzlich ausfallen könnte. Sie müsse dringend extern gute Leute finden, die sie im Verwaltungsrat unterstützen könnten. Dazu fehle ihr aber die Kraft. Ich fragte sie, wie sie den guten CEO gefunden hatte und plötzlich hatte sie die Idee, dass sie ja nur den Berater anrufen müsse, der ihr den CEO vermittelt habe, dann könne der ja suchen.

6.4 Rückmeldungen der Klientin

Nachdem wir eine Stunde telefoniert hatten, meinte Frau A., dass es ihr gut tue, mit mir zu reden und sie in der kurzen Zeit viele neue Gedanken mit auf den Weg bekommen habe. Sie wolle unbedingt mit mir weiter arbeiten. Zunächst müsse sie aber ihr Auge auskurieren und nach Prüfung ihrer Agenda sehe sie erst im Herbst Möglichkeiten fortzufahren. Ich bestärkte sie in ihrem Bedürfnis, auf ihre Gesundheit zu achten und teilte ihr mit, dass sie sich gern auch vorher bei mir melden könnte, wenn sie das Bedürfnis habe. Wir vereinbarten ein Telefonat im Oktober, um unsere weiteren Sitzungen abzumachen. Ich dankte ihr für die Mitarbeit an meiner Masterarbeit. Abschliessend bat Frau A. mich noch um die Zusendung eines Einzahlungsscheins. Sie hätte unsere Abmachung nicht vergessen.

6.5 Reflexion und Ausblick

Natürlich hätte ich sehr gerne direkt mit Frau A. weiter gearbeitet. Ich bin aber froh um die Offenheit die sich zwischen uns entwickelt hat, sodass sie ihren Bedürfnissen nachgehen

kann, obwohl sie sicher meinen Wunsch gespürt hat. Besser wäre eine nahtlose Zusammenarbeit auch gewesen, weil es dem Vater, der in diesem Jahr 70 Jahre alt wird, offensichtlich gesundheitlich nicht so gut geht und Frau A. bald gerüstet sein sollte für einen möglichen Ausstieg des Vaters aus der Firma. Auch die gesundheitlichen Probleme von Frau A. weisen meines Erachtens darauf hin, dass wir bald starten sollten, da ihre Belastbarkeit durch die Erkrankung sinken könnte.

Wenn Frau A. im Herbst kommen würde, müssten wir zunächst das Setting und Kontraktung neu vereinbaren. Es sollte dann möglich sein, einige Sitzungstermine fest abzumachen und einen klaren Modus der Bezahlung zu finden. Wir müssten zuerst den Fokus miteinander überprüfen. Wichtige Veränderungen in der aktuellen Beziehungssituation müssten neu einfließen. Da Frau A. den Fokus kennt, könnten wir dies direkt angehen. Sodann könnte ich mir gut vorstellen, dass wir zum Beispiel mit der Methode der „Inneren Stimmen“ arbeiten, wie ich sie aus der Gestalttherapie kenne und wie sie unter anderem bei Radatz (2008 S. 246) beschrieben ist.¹⁸ Bei Frau A. würde ich diese inneren Stimmen eng mit den verschiedenen Rollen verknüpfen, die sie im Alltag inne hat und damit auch in sich trägt. Hier könnten dann zum Beispiel die „brave Tochter“ und die „selbstbewusste Unternehmerin“ miteinander aushandeln, wer in welcher Situation wie zum Zuge kommt. So könnten beide Anteile in ihr langsam lernen miteinander zu arbeiten statt gegeneinander. Denn Frau A. wird beide Anteile von sich brauchen.

Dabei könnte sie anhand von konkreten Alltagssituationen kreative Lösungen für die Paradoxien entwickeln, in denen sie steckt und die sie so viel Kraft kosten. Im Sinne von „sowohl als auch“, könnte sie lernen die verschiedenen Rollen in sich zu integrieren. Es ist abzusehen, dass dabei zunehmend die Ebene zwischen ihrem Mann und ihr an Bedeutung gewinnen wird. Für ihn wird mit dem Ausscheiden des Schwiegervaters aus dem Unternehmen eine wichtige Projektionsfläche für seine Aggressionen nicht mehr zur Verfügung stehen. Es wäre fatal, wenn Frau A. auch hier die Nachfolge antreten würde.

7. Fokusgeleitete Arbeit mit Paar B.

In diesem Teil der Arbeit möchte ich den Fokus bei einer Paarberatung im Rahmen eines kleineren Familienunternehmens anwenden, in welchem der 61jährige Gründer sich langsam aus seinem florierenden Architekturbüro und der Immobilien AG mit drei Angestellten zurück ziehen will. Er würde gern wieder stärkeren Kontakt zu den Kindern

¹⁸ „Ziel des Konzeptes ist es, den Kunden dabei zu unterstützen, seine vielfältigen inneren Stimmen, die sich mit unterschiedlichen Meinungen und unterschiedlicher Intensität zu einer Situation zu Wort melden, zu ordnen und strukturieren und daraus eine für ihn zufriedenstellende Gesamtmeinung zu bilden“ Radatz (2008 S. 246)

aufnehmen, um die er sich vorher scheinbar wenig bemüht habe, respektive den die 43jährige Frau, die früher als technische Zeichnerin bei ihrem Mann gearbeitet hatte, aus Enttäuschung, dass sie seit Jahren nicht mehr im Unternehmen mitarbeiten dürfe, ausser als Reinigungskraft, verhindert habe. Da seine drei Kinder (8 bis 18 Jahre) derzeit für die Nachfolgefrage noch gar nicht zur Verfügung stehen, hat Herr B. einen Partner ins Unternehmen geholt und für eine eventuelle schrittweise Übernahme vorgesehen.

7.1 Beratungssetting und Kontrakt

Herr B. meldete sich auf Anraten der Psychologin, die derzeit mit seiner älteren Tochter arbeitet, bei mir für eine Paarberatung. Er habe das schon lange gewollt, aber nun sei es auch seiner Frau klar, dass die ganze Situation den Kindern nicht gut tue. Ich vereinbarte den ersten Termin, in der Annahme, dass es sich um eine normale Paarberatung in meiner Praxis handeln würde und arbeitete in der ersten Sitzung wie gewohnt indem ich die Fragen zum Fokus einbaute. Wir vereinbarten zunächst fünf Sitzungen zu 200 Franken die Stunde, wobei jede Sitzung mit ein und einer halben Stunde veranschlagt wurde. Das Paar war mit diesem Vorgehen einverstanden.

Frau B. hatte bereits vor 10 Jahren das Gefühl, ihr Mann betrüge sie, was sich aber nie bestätigt habe. Seit acht Jahren habe das Paar keine gemeinsame Sexualität mehr, was Herr B. sehr bedauere, womit seine Frau sich aber abgefunden habe. Sie habe bis zum sechsten Geburtstag der ältesten Tochter nie durchgeschlafen und habe einen sehr engen Kontakt zu den drei Kindern. Das sei Nähe genug für sie, meinte Frau B. Sie könne sich derzeit nicht vorstellen, an mehr Nähe in der Beziehung zu arbeiten. In der Familie fühle sich Herr B. als Aussenseiter und möchte, dass seine Frau ihn stärker in die Familie integriere. Frau B. wünsche sich seit Jahren, dass er sich stärker in der Familie engagieren würde, könne aber auch nichts tun, wenn die Kinder Fragen, die eigentlich der Vater beantworten müsste, an sie richten würden, obwohl er im Raum sei. Sie verweise dann an ihn, aber die Kinder kämen immer zu ihr.

Wir einigten uns auf das Ziel für die ersten Sitzungen, dass wir daran arbeiten, wie eine Integration von ihm in die Familie gelingen könnte, damit sie die nötige Entlastung bekomme, die sie sich wünsche und er den Kontakt zu seinen Kindern, den er derzeit vermisse.

7.2 Erarbeitung des Fokus

Auch in diesem Fall werde ich die Informationen aus der ersten Sitzung zunächst nach den Beteiligten geordnet darstellen. Anschliessend wird der Fokus und die Arbeit damit für Paar B. zur Darstellung kommen.

7.2.1. Entwicklung der Klienten

Frau B. ist 43 Jahre alt und gelernte technische Zeichnerin. Sie bewarb sich mit 20 Jahren bei ihrem jetzigen Mann im Architekturbüro und nach drei Monaten der Zusammenarbeit seien sie ein Paar geworden. „Ich hatte aufmerksamere Liebhaber als ihn“, aber bei ihm habe sie sich „sehr für voll genommen“ gefühlt. Für einige Monate habe sie sich von ihm getrennt und eine Beziehung zu einem Bauherren gehabt. Diese sei ihr aber zu eng geworden und sie entschied sich, zu Herrn B. zurück zu kehren. Obwohl ihre Eltern gegen die Beziehung zu dem 18 Jahre älteren Mann waren, fuhr sie mit ihm nach Thailand und zog anschliessend mit ihm zusammen. Mit dem Tag der Heirat habe sie ihm gehört. Nachdem das erste Kind kam, habe ihr Mann sich noch stärker dem Büro gewidmet. Sie habe mehrfach versucht zu erreichen, dass er sie zu Hause entlasten solle, damit sie bestimmte Arbeiten im Geschäft hätte fortsetzen können, aber das habe er nie gewollt. Vor einem Jahr habe sie, auf Anraten einer Freundin, eine kleine Wohnung in der Nähe von ihr gemietet, um mal Ruhe zu haben. Dort ziehe sie sich hin und wieder zurück, allerdings nehme sie die jüngste Tochter mit und spreche ihren Rückzug nicht mit ihrem Mann ab.

Herr B. ist 61 Jahre alt und selbstständiger Architekt. Er sei immer „ein Eigenbrödler“ gewesen, könne, nach eigenen Angaben, nicht gut in einem Team arbeiten. Mit seiner Frau habe er von Anfang an gut zusammen arbeiten können und sie hätten sich auch sofort gut verstanden. „Wir ticken gleich“, meinte er. Er habe gerne eine Familie gründen wollen und sei sehr traurig gewesen, als sie mit dem Bauherrn zusammen war. Nachdem die Kinder kamen sei es für alle sinnvoll gewesen, dass er sich um das Büro und sie sich um die Kinder kümmerte. Aber dann sei er immer mehr von der Familie ausgegrenzt worden. Man rede gar nicht mehr mit ihm, obwohl er sein Büro im gleichen Haus habe. Er habe mittlerweile einen Kollegen im Büro, der gute Arbeit mache und interessiert sei, in den kommenden Jahren immer mehr von seinem Geschäft zu übernehmen. Derzeit arbeiten beide sehr unabhängig jeder die eigenen Projekte aus. Herr B. habe nun mehr Zeit für die Familie, aber alles was er an Vorschlägen bringe, werde abgelehnt.

7.2.2 Kinder¹⁹

Die Tochter Christina ist 18jährig und steht kurz vor dem Abitur. Sie hatte als Kind Pseudokrapp und habe schon als Baby mit Fieber reagiert, wenn ein Babysitter ins Haus

¹⁹ Namen sind verändert

kam. Somit sei eine sehr enge Bindung zwischen Mutter und Tochter entstand. Christina habe, seitdem ihr erster Freund die Beziehung zu ihr abbrach, sehr viel Alkohol getrunken, lebe sehr isoliert und tyrannisiere laut Einschätzung beider Eltern die Familie. Der Psychologin habe Christina gesagt, dass es sie sehr belaste, wie schlecht die Eltern miteinander kommunizierten und dass der Vater nur an seiner Firma Interesse habe.

Der Sohn Tom ist 15 Jahre alt und habe sich als kleiner Junge zum Teil für die Arbeit des Vaters auf den Baustellen interessiert. Er habe auf den grossen Maschinen sitzen dürfen, wenn die Familie am Wochenende zu den Bauplätzen des Vaters ging. Das sei aber viele Jahre her. Heute interessiere es ihn nicht mehr, was der Vater mache. Er habe Kollegen und Hobbies und sei zu Hause stark zur Mutter hin orientiert.

Die Tochter Sindy sei mit ihren 8 Jahren noch sehr auf ihre Mutter bezogen und lasse sie kaum gehen. Ihre Geschwister hätten kaum Zeit für „die Kleine“.

7.2.3 Unternehmen

Das Unternehmen stehe nach Angaben von Herrn B. hervorragend da. Volle Auftragsbücher und gute Gewinne sicherten das Unternehmen, die drei Angestellten und die Familie ab. Da Herr B. sich als Eigenbrödler bezeichnete kam in mir die Hypothese auf, dass sein Interesse für die Familie auch etwas damit zu tun haben könnte, dass er sich einen Nachfolger für sein Unternehmen aus der Familie wünscht. Ich versuchte diese Hypothese indirekt zu überprüfen, indem ich das Paar fragte, welches ihrer Kinder denn wohl die Begabungen von ihnen am meisten geerbt habe. Sie meinten beide stolz, dass alle begabt seien im Zeichnen und kreativen Gestalten. Ich fragte an dieser Stelle nicht weiter, weil ich nicht abschätzen konnte, was ich damit bei Frau B. auslösen würde, behielt aber diese Hypothese im Hinterkopf. Andererseits könnte Herr B. auch zu den Unternehmern gehören, die sich frühzeitig Gedanken zur Übergabe machen und eine nichtfamiliäre Lösung in Betracht ziehen. Dies wäre ein grosser Vorteil für sein Unternehmen, weil der Prozess der Nachfolge sehr viel Zeit braucht und bewusst zu gestalten wäre. Credit Suisse et al (2009, S. 10)

7.2.4 Fokuserstellung

Nachdem ich alle Informationen, die die Klienten mir in der ersten Sitzung gegeben hatten notiert hatte, wurde mir klar, dass eine Paarberatung, die auf die Beziehung der beiden gerichtet sein würde, wenig sinnvoll wäre. Auch für Erziehungsberatung

bezüglich der Tochter fehlte mir der Auftrag. Ich versuchte aus den Angaben des Paares den Fokus zu erstellen und hoffte, dass ich mir dann betreffend des Auftrags mehr Klarheit verschaffen könnte.

Der Fokus für Paar B.:

1. Bisher haben wir unsere Beziehung nach folgendem Leitbild gestaltet:

Unsere beiden Projekte Unternehmen und Familie laufen stark unabhängig voneinander.

Dies ermöglichte uns an persönlicher Entwicklung:

- Ein florierendes Architekturbüro und Immobilienunternehmen und eine finanziell hervorragend abgesicherte Familie.
- Das Familienunternehmen ist kein Thema am Tisch, die drei Kinder bekommen vom Unternehmen kaum etwas mit.
- Ich, als Ehefrau, kann zu Hause ganz unabhängig schalten und walten und ich, als Ehemann, bin ganz frei für die Firma.

Es erlaubte uns, diese Entwicklung zurück zu stellen oder zu vermeiden:

- Als Paar gemeinsam an Projekten zu arbeiten.
- Ich als Vater konnte bisher keine eigenständige und unabhängige Beziehung zu den Kindern entwickeln und sie nicht zu mir.
- Die Entwicklung einer Streitkultur zwischen uns als Paar.
- Ich, als Ehefrau, konnte meine beruflichen Fähigkeiten nicht weiter entwickeln.

2. Dann traten folgende Veränderungen in unseren Beziehungen ein:

- Unsere älteste Tochter ist im Verhalten auffällig geworden und drückt klar aus, wie sehr sie die Situation daheim belastet.
- Ich, als Vater, bereite mich auf eine schrittweise Ablösung aus dem Unternehmen vor, weil ich über 60 Jahre bin und den Kontakt zu den Kindern verbessern möchte.
- Ich, als Mutter, möchte mich aus der engen Bindung mit den Kindern lösen und andere Seiten von mir verwirklichen.

Diese Veränderungen haben zu folgenden Beziehungssituationen geführt:

Die Spannungen zu Hause sind gestiegen. Ich, als Frau, brauche meinen Mann, damit ich mich von den Kindern lösen kann und die Kinder den Ablösungsprozess von mir schaffen können. Ich, als Mann, brauche die Familie, um mich vom Unternehmen zu lösen und vielleicht auch um die Nachfolgefrage im Unternehmen noch besser regeln zu können. Die Kinder sind in einem Alter, indem sie Vater und Mutter benötigen. Die Aufgabentrennung macht also immer weniger Sinn.

3. Es stehen jetzt folgende Entwicklungsschritte in unseren Beziehungen an:

- Wir müssten uns mit der Frage auseinander setzen, wieviel Gemeinsamkeiten wir noch wollen.
- Wenn wir dazu bereit sind, steht die Fusion des Unternehmens Architekturbüro und des Unternehmens Familie an, wobei die Bedürfnisse beider Seiten berücksichtigt sein müssen.

4. Diese Schritte werden erschwert durch diese persönlichen und situativen Umstände:

- Wir haben uns als Paar entfremdet.
- Ich, Frau B., bin als technische Zeichnerin nicht mehr auf dem neusten Stand und kann ins Unternehmen kaum wieder einsteigen, will das auch gar nicht.
- Unsere Kinder sind total auf mich als Mutter fixiert.
- Ich, Herr B., fühle mich durch die Ablehnung der Frau und der Kinder verunsichert.
- Im Unternehmen gibt es eine familienunabhängige Nachfolgelösung, die sehr realistisch erscheint.

Diese Schritte werden begünstigt durch diese persönlichen und situativen Umstände:

- Die Nachfolgefrage habe ich, Herr B., zu meiner Zufriedenheit gelöst.
- Die Kinder sind zwischen 8 und 18 Jahren und damit möglicherweise noch offen für Angebote des Vaters.
- Ich, Frau B., habe schon längere Zeit eine Zweitwohnung im Nachbarort angemietet.

- Wir Eltern vermuten beide, das in den Kindern Talente für den Beruf des Architekten schlummern.
 - Keiner von uns beiden Eltern hat derzeit Interesse an einer Aussenbeziehung
5. Erste Schritte in der angestrebten Entwicklung in unseren Beziehungen könnten sein:
- Wir setzen uns als Paar im Coaching für den Fusionsprozess kleine gemeinsame Ziele und arbeiten daran.
 - Ich, als Frau, nutze die Zweitwohnung, um meinem Mann feste Zeiten zu ermöglichen, in denen er der einzige Ansprechpartner für die Kinder ist.
 - Ich, als Mann, mache die Vorgänge im Architekturbüro meiner Frau und den Kindern soweit möglich wieder offen und transparent und biete der ältesten Tochter klar geregelte Arbeiten im Büro als Zusatzverdienst an.

7.3 Coaching mit dem Fokus

Nachdem ich den Fokus erstellt hatte, versuchte ich in der nächsten Sitzung eine bewusste Entscheidung des Paares für oder gegen die Fusion beider Projekte, Unternehmen und Familie, herbeizuführen, um einen möglichst klaren Auftrag zu erhalten. Dazu entschied ich mich für eine kreative Methode des Figurenstellens, die bei Radatz unter „Symbolisierung“ dargestellt ist. Radatz (2008, S. 254)²⁰ Ich wählte aber nicht, wie von ihr vorgeschlagen, Gegenstände vom Pult oder Bauklötze sondern Holzfiguren, die man in verschiedenen Positionen aufstellen kann.

Die folgende Sitzung fand direkt nach den Skiferien der Familie statt. Frau B. empfand die Ferien als angenehm, Herrn B. habe die selben Ferien als schrecklich erlebt. Er habe sich wieder ausgegrenzt gefühlt, seine Frau habe gemeint, er sei sauer, weil er ihre Schwester nicht möge. Er betonte, dass er es mit ihrer Schwester noch am besten gehabt habe, da sie ihn wenigstens hin und wieder angesprochen habe. Nachdem wir diese Szene mittels Konstruktendifferenzierung²¹ aufgearbeitet hatten, war das Paar bereit, ihr System einmal mit Figuren zu stellen. Ich bat Frau B. sich und ihre Kinder mittels der Figuren so zueinander zu positionieren, dass die erlebte Nähe durch die Distanz der Figuren dargestellt werde. Sie stellte sich in die Mitte und die Kinder in einem engen Kreis um sich herum, wobei die Arme der Kinderfiguren mehr oder weniger nach der Figur im Zentrum griffen. Ihr Kommentar war: „Es ist eng“, und sie seufzte. Dann bat ich den Mann, sich dazu zu positionieren. Er bestätigte, dass es bei seiner Frau und den Kindern wirklich so eng sei und stellte sich deutlich abseits daneben. Auf meine Frage, wie das für ihn sei, meinte er,

²⁰ „Ziel der Arbeit mit Schreibtischgegenständen bzw. Bausteinen ist die rasche Gewinnung von Überblick über komplexe Systeme und das Finden von Ansätzen zur Veränderung von Beziehungen und Strukturen in Systemen.“ Radatz (2008 S. 254)

²¹ Konstruktendifferenzierung: Eine Alltagssequenz, wird auf drei Ebenen im Paar bearbeitet: Innere Ebene jedes Einzelnen, Gedanken zur inneren Ebene des jeweils anderen, interaktionelle Ebene des Paares. Dabei hört jeder die inneren Vorstellungen und Bedeutungen eines Ereignisses oder einer Ereignisfolge vom jeweils anderen. Beide lernen sich dabei wieder stärker als unterschiedlich im Denken und Fühlen kennen. Willi (1996)

dass er nicht dazwischen komme und dann in sein Büro flüchte. Ich gab ihm noch zwei Figuren und bat ihn „seine Kinder“ aufzustellen. Er schaute mich erstaunt an, seine Frau schien auch irritiert und dann meinte er: „Ah Sie meinen das Architekturbüro und die Immobilien AG?“, und er stellte sich umringt von den zwei Unternehmen auf, mit freiem Blick auf die Familie. „Sie haben Recht“, meinte er dann, das eine Kind sei sogar „vorehelich“. In der Folge arbeiteten wir daran, dass sie eigentlich gemeinsam fünf Kinder gross gezogen hatten. Jeder war so beschäftigt mit seinem Projekt, das er/sie kaum etwas vom Projekt des anderen mitbekommen hatte.

Frau B. bestätigte das und wirkte sehr nachdenklich, Herr B. freute sich sichtlich, die Situation auf diese Art zu betrachten. Im nächsten Schritt bat ich beide sich zu überlegen, wie es denn nach dem Coaching werden solle. Frau B. ergriff erneut die Initiative und nahm ihre Figur aus dem Kreis der Kinder heraus und stellte sich auf der anderen Seite vom Mann neben die Gruppe der Kinder. Herr B. nahm daraufhin seine Figur und setzte sich näher neben den Kreis der Kinder mit lockerer Verbindung zu den beiden Unternehmen. So ergab es sich, dass rechts und links vom Kreis der Kinder je einer von beiden Eltern stand, Herr B. hatte auf der anderen Seite noch die zwei Figuren stellvertretend für sein Unternehmen. Beide waren sehr zufrieden, mit der Aufstellung. Frau B. betonte erneut, dass sie sich nicht vorstellen könne, wieder in das Unternehmen zurück zu gehen, sie wolle gern Freiraum für sich bekommen. Herr B. meinte, seine Unternehmen seien alt genug, die könnten auch mit weniger Führung durch ihn laufen und er sei bereit, sich den Kindern anzunähern.

Ich verglich das von ihnen gestellte Modell mit einer Fusion von zwei Systemen oder Projekten oder Unternehmen und fragte beide, ob sie zu der Fusion bereit seien, mit allen Turbulenzen, die solch ein Schritt mit sich bringen kann. Beide stimmten dem zu, hatten jedoch keine Ahnung, wie so eine Fusion ablaufen könne. Sie schienen aber sehr motiviert, ihre beiden Projekte zusammen zu führen. Ich gab ihnen als Hausaufgabe mit, sich zu überlegen, wie ein möglicher erster Schritt in die Richtung der gestellten Veränderung aussehen könnte.

Zwei Wochen später trafen wir uns wieder. Nach einer kurzen Anwärmphase signalisierte Frau B., auf meine Frage, wie es ihnen in den zwei Wochen ergangen sei, Enttäuschung, dass sich nach unseren ersten zwei Sitzungen noch nichts geändert habe. Wir stellten die Figuren wieder so auf, wie sich das Paar die Entwicklung vorgestellt hatte und überlegten, wie diese Bewegung, sie heraus aus dem Kinderkreis und er näher zu den Kindern, im Alltag vollzogen werden könnte. Frau B. schlug vor, sie könne ja in ihre Zweitwohnung gehen und er könne dann für die Kinder in einem klar umrissenen Zeitrahmen sorgen. Sie einigten sich darauf, dass Frau B. ab sofort jeweils Freitagmittag bis Samstagmittag in ihre Wohnung gehen werde. In dieser Zeit wäre der Mann für die Kinder zuständig und dürfe es

sich mit den Kindern im Rahmen der geltenden Familienregeln so einrichten, wie es für ihn und die Kinder stimme. Er prüfte sorgfältig mit seiner Agenda, ob er sich die kommenden Freitagabende und Samstagmorgende frei halten könne. Wir sprachen klar ab, dass er nicht verpflichtet sei, alles so zu machen, wie seine Frau das Familienleben gestalte. Ausserdem gab ich ihnen den Auftrag, dieses Projekt den Kindern gemeinsam vorzustellen und auch gemeinsam bei den Kindern durch zu setzen. Beide wirkten sehr motiviert.

Nach vier Wochen trafen wir uns erneut und Herr B. war begeistert. Die jüngste Tochter habe bereits intensiv Beziehung zu ihm aufgenommen, er werde gefragt und beachtet. Auch die anderen Kinder seien ihm zugewandter, wenn auch zögerlicher als die Kleine. Er geniesse das. Die ersten zwei Male habe es Tränen bei der Kleinen gegeben, aber nun gehe es immer besser. Frau B. wirkte erschöpft und meinte, sie könne nun bald nicht mehr. Es laufe zwar gut mit dem Mann und den Kindern und sie hätten es auch geschafft, das den Kindern gemeinsam vorzustellen, aber nun sei sie bei der ältesten Tochter vollends die Böse und bekomme allen Frust ab, während der Vater es viel besser mit ihr habe.

Wir stellten erneut die Figuren auf und schauten auf der Symbolebene, was passiert war.

Mit den Figuren versuchte ich beiden deutlich zu machen, worin der Unterschied zwischen einer geglückten Fusion zweier sehr verschiedener Unternehmen und einem „unfriendly takeover“ liegt. Bei einer Fusion würden zwei ungefähr gleich starke Partner zusammen wachsen und beide Seiten trügen in etwa ausgewogen die Vor- und Nachteile des Prozesses. Beim „unfriendly takeover“ gehe der ganze Prozess stark zu Lasten eines der Partner, der sich maximal anpassen müsse. Wir untersuchten, wer im Paar B. welche Vor- und Nachteile aus der neueren Entwicklung herausziehe. Frau B. genoss den Vorteil, Freitag bis Samstag Freiraum zu haben, wie sie es sich wünschte und trug die Last der Spaltung der adoleszenten ältesten Tochter. Herr B. genoss den Vorteil, nun mehr mit den Kindern zu tun zu haben, hielt sich aber beim Durchsetzen von Regeln und Grenzen ziehen stark zurück. Dadurch galt Herr B. bei der ältesten Tochter als der Liebe, was er sehr genoss und seine Frau galt als die Böse, weil sie sich von der Tochter abgewendet hatte. Frau B. wirkte erleichtert und drückte deutlich aus, dass sie sich von mir verstanden fühlte. Herr B. konnte erkennen, dass ihm die neue Rolle des Guten ja sehr ansprach, er aber auch nicht wolle, dass sie als Eltern gespalten würden. Nachdem dem Paar diese Situation bewusst geworden war, vereinbarten wir, dass gemeinsam aufgestellte Regeln zusammen an die Tochter weiter gegeben würden, aber dass Herr B. dort den Lead im Gespräch übernehmen werde. Ausserdem gab ich zu bedenken, dass die Fusion derzeit sehr einseitig in der Familie von statten gehe, dass aber die Verbindung zu den beiden Unternehmen noch nicht wirklich in den Prozess einbezogen sei. Herr B. wirkte erleichtert, dass ich das benannte und schlug vor, dass seine Frau wieder in die Administration

einsteigen könne und Teile der Buchhaltung übernehmen könne, so wie sie es früher auch gemacht habe. Frau B. konnte sich daran gar nicht erinnern, wirkte aber interessiert und beide versprechen, dies bis zur folgenden Sitzung zu überprüfen.

In der folgenden Sitzung lenkte ich die Aufmerksamkeit beider mehr auf die Unternehmensseite. Dabei zeigte sich, dass Frau B. dabei immer wieder zu den Kindern schwenkt, während es Herr B. sichtlich gut tat. Die Frage was sein Rückzug aus dem Unternehmen für Konsequenzen hätte stellte sich für Frau B. kaum. Sie war überzeugt, dass er mit seinen Häusern so viel Geld verdiene, dass er selbst dann, wenn er ganz mit der Arbeit aufhören würde noch genug verdienen würde, um allen eine gute Ausbildung zu ermöglichen. Herr B. bestätigte dies und meinte, dass selbst im Falle seines Ablebens die ganze Familie gut abgesichert sei. Da habe er sehr vorgesorgt. Da Frau B. dies als sehr selbstverständlich hin nahm, ging ich sehr wertschätzend auf diesen Umstand ein, was Herr B. deutlich gut zu tun schien. Ein Wiedereinstieg der Frau ins Unternehmen wurde von beiden als nicht mehr sinnvoll betrachtet, zumal der Kollege dies ebenfalls als nicht nötig betrachtet. Frau B. wünscht weiterhin eine grössere Distanz zu den Kindern mit der Möglichkeit eine Ausbildung im künstlerischen Bereich zu machen. Dies wäre er bereit zu unterstützen. Es sei ihm aber dennoch ein Anliegen, dass der Umgang mit Geld in der Familie zu thematisieren sei. Für die Kinder sei nicht klar, wie stark man für Geld arbeiten müsse. Im Verlauf der weiteren Sitzung gelang es dann, gemeinsame Vorgehensweisen gegenüber den Kindern zu erarbeiten, wie sie besser mit Geld umgehen lernen könnten. Herr B. übernahm erneut die Aufgabe, diese neuen Regeln an die Kinder zu vermitteln.

7.4 Rückmeldungen der Klienten

Bei Paar B. habe ich den Fokus nicht direkt mit dem Paar besprochen, liess ihn aber deutlich in die Arbeit mit beiden einfließen. Herr B. hatte rückgemeldet, dass die Sicht das Ganze als Fusion zu bezeichnen für ihn neu war und sein Selbstbewusstsein stieg deutlich, als ihm klar wurde, dass er auch zwei Kinder gross gezogen hatte. Mit dieser Erkenntnis traute er sich bei seinen leiblichen Kindern deutlich mehr zu. Frau B. war am Anfang der Zusammenarbeit sehr distanziert und gefühllos, sowohl im Umgang mit ihrem Mann, als auch im Kontakt mit mir. Immer wieder fragte ich mich in den Sitzungen, wo sie gerade mit den Gedanken war. Sie überraschte mich aber auch, mit Anregungen und Vorschlägen, die sie einbrachte. In der vorletzten Sitzung zeigte sie auch emotional klar ihre Überforderung und wirkte entspannt und zuversichtlich, nachdem ich den Teil zur Fusion erklärt hatte. Derzeit bin ich der Ansicht, dass beide wirklich in den Prozess eingestiegen sind und bereit sind Schritte zu machen. Für das Unternehmen scheint es derzeit das Beste zu sein, dass Frau B. nicht wieder einsteigt, sondern sich ein anderes Aufgabenfeld sucht.

Möglicherweise wäre die Nachfolgefrage schon geklärt und Herr B. könnte seine Kompetenzen zu Gunsten der Kinder und der Frau weiter in die Familie einbringen.

7.5 Ausblick für das Coaching

Obwohl Beide gute Ideen einbringen, ist die Abstimmung des gemeinsamen Vorgehens derzeit für das Paar noch nicht ohne Coach möglich, da sie sich erst langsam wieder zuhören. Möglicherweise könnten beide aber mit der Zeit lernen, wie sie die Prozesse miteinander absprechen, damit ein gemeinsamer daraus wird. Herr B. müsste sein Eigenbrödler-Dasein etwas zurück stellen und Frau B. müsste etwas mehr Nähe zulassen. Inwieweit Herr B. seine Kompetenzen aus dem Unternehmen in die Familie einbringen kann, wird langsam deutlich. Zur Zeit ist die Situation mit der ältesten Tochter offensichtlich problematisch, sodass im Coaching die Gewichtung der familiären Situation für die Eltern sinnvoll erscheint. Herr B. zeigte sich aber erleichtert, als ich die Unternehmensseite erneut einbringe und bezieht dort das nötige Selbstbewusstsein. Für mich ist es wichtig, dass die Psychologin sich um die Tochter kümmert und dort auch Elterngespräche angeboten werden. Neben der Familie erscheint es in diesem Coaching bedeutsam, das Unternehmen immer wieder zu thematisieren um das Selbstwertgefühl des Mannes zu stärken und Frau B. eine erweiterte Sicht auf die Familiensituation zu ermöglichen. Beim nächsten Mal werden wir, da die abgemachten fünf Sitzungen durchgeführt worden sind, ein Resümee und einen neuen Kontrakt erarbeitet müssen.

8. Auswertung

Während es sich bei Frau A. um ein Familienunternehmen handelt, indem die Firma nahezu immer mit am Tisch sitzt und alles dem Unternehmen untergeordnet wird, ist Firma und Familie im Unternehmen B. kaum miteinander verwoben. Die Arbeit im Unternehmen und die grosse finanzielle Absicherung der Familie wird Herrn B. aber in keiner Weise als Leistung anerkannt. Die Abgrenzung gestaltet sich derart starr, dass ihm der Familienbezug ganz abhanden gekommen ist. Bei beiden Unternehmen konnte ich mit Einzelpersonen oder dem Unternehmerpaar einen Fokus erstellen. Die weitere Arbeit im Coaching konnte in beiden Fällen noch nicht abgeschlossen werden. Dennoch lassen die oben skizzierten Verläufe der Coachings jeweils einen Einblick in die Arbeitsweise mit dem Fokus zu. Die dabei gemachten Erfahrungen und die Feedbacks aus der Interventionsgruppe, als einem Gremium von wirtschaftserfahrenen, angehenden Coaches möchte ich nutzen, um die vier Ausgangsfragen zu beantworten.

8.1 Eigene Erfahrungen

Es erwies sich in beiden Fällen als rasch möglich, einen Fokus zu formulieren, der für mich die Gesamtsituation nach der ersten Coaching-Sitzung deutlich zu klären vermochte. Das Komplexe der Dynamik zwischen Frau A. und den beiden Männern, sowie die schwierige Rollendurchmischung von Unternehmen- und Familienrollen liess sich im Fokus gut abbilden, sodass sie selber daraus für sich Klarheit gewinnen konnte. Für Paar B. zeigte sich, dass die Überlegungen, die bei mir aus der Arbeit mit dem Fokus entstanden, hilfreich waren für ein besseres Verständnis der Dynamik nach der ersten Sitzung und im weiteren Verlauf des Coachings. Die starre Trennung von Unternehmen und Familie machten es zunächst schwierig, die wechselseitige Dynamik zu erkennen. Hier bewirkte die Arbeit mit dem Fokus für mich, dass ich die Auftragsklärung weiterführen konnte und dass die Entwicklungsblockade und der anstehende Entwicklungsschritt erkennbar wurden. Dies ermöglichte mir, dem Paar erfahrbar zu machen, in welche Richtung sie miteinander arbeiten könnten. Der Fusionsprozess zeigte sich aber an den Stellen limitiert, wo die Interessen des Unternehmens stärker dafür sprachen, dass Frau B. nicht ins Unternehmen einsteigt. Allerdings deckte sich dies auch mit dem Wunsch von Frau B. Dafür zeigt sich aber deutlich, dass Herr B. seine unternehmerischen Erfahrungen durchaus gewinnbringend für die Familie einsetzen könnte. Ohne klaren Blick für das Familienunternehmen wäre ich in dieser Paararbeit kaum weiter gekommen, denn ich wäre immer, ähnlich der Frau, in der Gefahr gewesen, Herrn B.'s Leistungen zu wenig zu würdigen. Die Arbeit mit dem Fokus hat mir verdeutlicht, wie bedeutsam das Wechselspiel Unternehmen und Familie hier ist.

Für mich ist der Fokus im Coaching der beiden Familienunternehmen eine gute Leitlinie gewesen, die mir geholfen hat meine Beratung danach auszurichten. Die grosse Angst, der Mann von Frau A. könne ihre Entwicklungsschritte nicht mit vollziehen und es werde zur Trennung kommen, zeigte sich als bereits hinderlich für den Prozess des Kontraktings. Das Beachten und Ansprechen dieser Angst wird sicher auch im weiteren Verlauf des Coachings wichtig sein. Das Einbeziehen des Unternehmens in den Prozess der Annäherung von Herrn B. an seine Familie gab ihm das nötige Selbstbewusstsein, sich der Aufgaben zu stellen und veränderte offensichtlich auch die Wahrnehmung von Frau B. zu ihrem Mann. Damit zeigte sich der Fokus in beiden Beispielen als hilfreiche Leitlinie im Beratungsprozess. Wie sich mit Paar B. exemplarisch aufzeigen liess, passen andere

Methoden gut in die fokusgeleitete Arbeit mit Familienunternehmen. Der Fokus ist dabei als roter Faden der Beratung zu sehen, und je nach Zielsetzung lassen sich unterschiedliche Methoden damit kombinieren. Diese Offenheit für Methodenvielfalt schätze ich in meiner Arbeit als Therapeutin und Coach sehr. Ich fühle mich durch die Arbeit mit dem Fokus zum Teil sogar rascher befähigt, geeignete Methoden auszuwählen, da ich mit ihm konkrete Vorstellungen darüber entwickeln kann, was das Klientensystem als nächsten Schritt angehen könnte.

Die Sprache des Fokus erscheint mir nicht immer ganz glücklich gewählt. Die verschachtelten Sätze werden von Laien sicher nicht auf Anhieb in der Tiefe der Bedeutung erfasst. Hier bedarf es einer gründlichen Auseinandersetzung mit dem Modell der Koevolution, damit man das Wechselspiel der gemeinsamen Beziehungsgestaltung im Fokus gut nachvollziehen kann. Darum habe ich primär davon abgesehen, den Fokus Frau A. vorzulegen, sondern ihn stattdessen mit eigenen Worten präsentiert. Es bedarf einer gewissen Erfahrung, die Inhalte des Fokus mit eigenen Worten oder besser noch mit den Worten der Klienten an diese weiter zu geben. Dabei bewährt es sich, wenn der Coach den Fokus im Hintergrund für sich mitdenkt und ihn in die Beratung einfließen lässt, wo es sinnvoll erscheint. Frau A. konnte nach meinen Ausführungen dann aber die verschriftete Form des Fokus für sich weiter nutzen. Möglicherweise könnte es in Familienunternehmen, anders als in Therapien, sinnvoll sein, den Fokus mit den Klienten direkt zu besprechen. So könnte man den Klienten auch die schriftliche Version mit nach Hause geben, sodass sie sich damit beschäftigen könnten. In der jetzigen sprachlichen Version hätte ich Mühe mit diesem Vorgehen, aber möglicherweise liesse der Fokus sich auf dieser Ebene noch etwas besser an die Bedürfnisse der Klienten anpassen. Dies möchte ich in weiteren Coachings von Familienunternehmen noch überprüfen.

8.2 Feedback der Intervisionsgruppe

In der Intervisionsgruppe haben wir am Beispiel Frau A. den Fokus diskutiert. Dabei zeigten sich sehr unterschiedliche Reaktionen. Die Sprache wurde als gut verständlich bezeichnet, aber auch als „dreimal um die Ecke gedacht“ charakterisiert und damit als nicht geeignet, sie dem Klient so vorzulegen. Inhaltlich wurde betont, wie sehr die Beziehungen im Fokus thematisiert werden. Einige Mitglieder der Intervisionsgruppe schlugen vor, weniger Beziehungen in einem Fokus zu bearbeiten und sich, zum Beispiel nur auf die Beziehung zwischen Vater und Tochter zu beschränken. Jemand aus der Gruppe gab zu bedenken, es könne ein inhaltlicher Bruch im Fokus vorliegen, da es über weite Teile des Fokus um eine psychologische Analyse gehe und dann plötzlich „next steps“ benannt würden. Es wurde auch die Frage aufgeworfen, was diese Methode besser macht als andere? Dabei

diskutierten wir, dass die in den Familienunternehmen relevanten Themen zum Teil emotional stark belastend seien und diese Methode dem Rechnung trage. Es sei ein brauchbares Instrument, um einen komplexen Fall aufzubereiten und verschiedene Aspekte von Unternehmen, Familie und Kapital sicher zu berücksichtigen. Die Gruppe befasste sich auch mit der Frage, ob ein Berater überhaupt den firmenrelevanten und den familienrelevanten Themen gerecht werden könne? Der Fokus lege das Gewicht stark auf die Familienthemen, war dabei eine Meinung.

Insgesamt wurde der Fokus als handlungs- und ressourcenorientierter Ansatz, der stark auf die Beziehungsebene ziele angesehen.

Als Konzept für eine Beratung sei das ein interessantes Instrument, er sei nicht nur für Therapien geeignet und könne in Beratungssituationen bei unterschiedlichen Klienten erfolgversprechend eingesetzt werden. Jemand schlug vor, ihn auch bei Lehrpersonen mit schwierigen Klassen zu nutzen.

8.3 Diskussion

Die hier vorgelebten Erfahrungen mit dem Fokus machen meiner Ansicht nach deutlich, dass das fokusgestützte Coaching einen guten Weg darstellt, mit Klienten aus Familienunternehmen zu arbeiten, insbesondere dann, wenn es um den Generationswechsel geht. Es konnte gezeigt werden (vgl. 4.2 S. 10), dass sowohl Unternehmer wie Nachfolger, aber auch die anderen Familienmitglieder in der Zeit um den Generationswechsel in einem intensiven koevolutiven Prozess stecken, den es im Coaching neben rechtlichen und ökonomischen Aspekten zu berücksichtigen gilt, wenn man wirksam beraten will. In den hier bearbeiteten Fällen standen die ökonomischen und rechtlichen Aspekte kaum noch in Frage. Dennoch zeigten sich die Nachfolgefrage, respektive die Frage der Rückkehr des Unternehmers in seine Familie, als gravierende Probleme für die jeweiligen Systeme, mit Auswirkungen auf Unternehmen und Familie. Der Fokus war mir als Coach in beiden Fällen eine grosse Hilfe, die Dynamiken in den Beziehungen besser zu begreifen. Der Fokus unterstützte mich darin, dem Klientensystem mit mehr Wertschätzung und klar lösungsorientiert zu begegnen in deutlich paradoxen Situationen als Tochter, Ehefrau Mutter und Unternehmerin, sowie als Unternehmer und Finanzier der Familie, der aber daheim nichts zu sagen hat. Frau A., der ich den Fokus vorgestellt habe, hat daraus wichtige Erkenntnisse für sich ziehen können, die ihr in vorherigen Coachings nicht klar geworden waren. Herr und Frau B. zeigten sich überrascht, dass das Familienunternehmen in der Gesamtproblematik eine bedeutende Rolle spielt und konnten mit dem Wertschätzen der Unternehmensseite auch neue Schritte auf der Elternebene wagen.

Die Kritik aus der Intervisionsgruppe, dass der Fokus einigen zu komplex ist und sie lieber nur die Beziehung Vater, Tochter beleuchtet hätten (vgl. 8.2 S. 40) kann ich nachvollziehen. Allerdings bin ich der Überzeugung, dass es gerade die Komplexität der Dynamik zwischen den verschiedenen Systemen (im Beispiel Frau A.: Vater, Mutter, Tochter, Ehemann, Kinder) notwendig macht, dass möglichst viele davon im Fokus berücksichtigt werden. Hier hat die Intervisionsgruppe offensichtlich vor allem die Komplexität von Familienunternehmen in der Nachfolgesituation gespürt, der Wunsch nach Komplexitätsreduktion im Beratungssetting kam dabei auf. Die Verführung, hier den Blick zu verengen und einige Teilaspekte auszulassen, ist sehr gross. Dabei steht man immer in der Gefahr, dem Familienunternehmen mit all seiner Vielschichtigkeit nicht gerecht zu werden. Der in der Intervisionsgruppe beschriebene Bruch zwischen der psychologischen Analyse und dem lösungsorientierten Schluss ist aus meiner Sicht kein Bruch. Für mich ist es eine absolute Notwendigkeit, dass aus den psychologischen Analysen auch handlungsrelevante Implikationen entstehen. Zur Frage, was diese Methode besser kann als andere, lässt sich festhalten, dass es nicht mein Ziel war, eine bessere Methode als die bisher bekannten vorzustellen, aber ich denke es ist gelungen aufzuzeigen, dass die fokusgeleitete Arbeit ein möglicher Weg im Coaching von Familienunternehmen, die im Prozess des Generationswechsels stecken, sein kann, der die anderen Methoden gut ergänzen könnte. In wie weit noch ein konkreter Abschnitt zum Thema Unternehmen und Kapital in den Fokus eingearbeitet werden sollte, um die einseitige Gewichtung von Familie und Beziehungen etwas auszugleichen, kann ich derzeit noch nicht abschätzen. Mein jetziger Eindruck ist eher der, dass bei konkreten Schwierigkeiten des Unternehmens in diesen Bereichen, die Themen auch stärker in den Fokus einfließen würden, wozu aber in den beiden Fällen die Notwendigkeit fehlte.

9. Zusammenfassung und Ausblick

Diese Arbeit hat versucht eine Methode auf Familienunternehmen anzuwenden, die bisher nur im therapeutischen Bereich erprobt war. Mit dem theoretischen Abriss über Familienunternehmen konnte nicht die ganze Fülle der Literatur zur Darstellung gebracht werden, aber einige Autoren, welche die Dynamik in Familienunternehmen intensiv beleuchtet haben, konnten mit ihren zentralen Aussagen benannt werden. Dabei ist deutlich geworden, in welcher Rollenvielfalt Unternehmer und ihre Familienangehörigen, insbesondere auch Nachfolgerinnen und Nachfolger sich befinden. Das Ausbalancieren scheinbar unvereinbarer Kräfte zwischen Unternehmen, Familie und Kapital ist ein spannender und kräftezehrender Akt, der täglich aufs Neue vollführt werden muss und sich

in der Zeit des Generationswechsels in diesen Unternehmen besonders komplex und schwierig gestalten kann.

Eine kurze Darstellung des ökologisch-systemischen Ansatzes von Beratung und Therapie war notwendig, um anschliessend im praktischen Teil der Arbeit exemplarisch an zwei Coachingsituationen das Vorgehen mit Hilfe des Fokus aufzuzeigen. Dabei hat diese Arbeit nicht den Anspruch einer empirischen Studie erfüllt und kann aufgrund der kleinen Fallzahl und der relativ kurzen Coachingverläufe auch kein abschliessendes Urteil über die Nutzung des Fokus in der Arbeit mit Familienunternehmen abgeben. Aber die zu Beginn der Arbeit gestellten Fragen betreffend der fokusgeleiteten Beratung von Familienunternehmen konnten positiv beantwortet werden, wenn auch die Art der Sprache überarbeitungswürdig sein könnte.

So ist ein Fokus in beiden Coachings nach der ersten Sitzung erstellbar gewesen und hat jeweils einen Beitrag dazu geleistet, dass im nachfolgenden Coaching der Komplexität der koevolutiven Dynamik Rechnung getragen werden konnte. Im ersten Fall wurde der Fokus sogar mit der Klientin durchgesprochen und ihr anschliessend mit nach Hause gegeben, ein Vorgehen wie es im therapeutischen Rahmen eher unüblich ist. Dabei zeigte sich, dass die spezielle Formulierung des Fokus keine abschreckende Wirkung auf die Klientin hatte und dass die schriftliche Version von der Klientin, nach ihren Angaben, immer wieder gelesen wurde. Ausserdem konnte der Fokus in seiner Anwendung sinnvoll und zielgerichtet mit anderen Coachingmethoden verknüpft werden, da er im Wesentlichen ja der Leitgedanke im Hintergrund des Coaching ist und sich zum Teil gute Ideen für weitere Methoden aus der Fokusarbeit ergeben könnten.

Trotz der klaren Ergebnisse in den beiden Praxisfällen bleiben viele Fragen offen. Sind diese beiden Coachings exemplarisch genug, um Rückschlüsse auf das Coaching von Familienunternehmen im Allgemeinen zu machen? Kann die Fokusarbeit auch von Coachs gelernt werden, die keine therapeutische Grundausbildung haben? Wie verhält sich der Fokus zu einem längeren Coaching im Prozess des Generationswechsels? Bedarf es dann weiterer Anpassungen oder bleibt er im Wesentlichen als Leitgedanke im Hintergrund konsistent?

Auf diese offenen Fragen werde ich hoffentlich im Laufe meiner Coachingtätigkeit mit dem Fokus noch weitere Antworten finden können.

Literaturverzeichnis

- Baitsch, Ch. (2006). Coaching in Familienunternehmen. Lippmann, Eric. Hrsg. Coaching. Heidelberg: Springer.
- Boszormenyi- Nagy, I. und Spark G.M.(1995). Unsichtbare Bindungen. Stuttgart: Klett- Cotta.
- Breuer, F. (2009). Vorgänger und Nachfolger. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Credit Suisse & Universität St. Gallen (2009). Erfolgreiche Unternehmensnachfolge Studie mit KMU-Unternehmern zu emotionalen und finanziellen Aspekten. Zürich: Credit Suisse
- Deissler, K.G.(Hrsg.) (2006). Familienunternehmen beraten. Bielefeld: transcript.
- Dugan, A.M. Krone, S.P. LeCouvie, K. Pendergast, J.M. Kenyon-Rouvinez, D.H. & Schuman, A.M. (2011). A Woman`s Place The Crucial Roles of Women in Family Business. New York: Palgrave Macmillan
- Erdmann, C. (2010). Unternehmerfamilien und Nachfolgebereitschaft. Familiendynamik, Heft 1/ 2010 (S. 40 – 48).
- Glasl, F.& Lievegoed, B. (1996). 2. Auflage Dynamische Unternehmensentwicklung. Bern: Haupt Verlag.
- Gerke–Holzhäuser, F. (1996). Generationswechsel in Familienunternehmen Psychologische Aspekte des Führungswechsels. Wiesbaden: Gabler Edition Wissen. Deutscher Universitätsverlag.
- Halter, F.A. (2009). Familienunternehmen im Nachfolgeprozess. In: Meyer, J-A. (Hrsg.) Reihe: Kleine und mittlere Unternehmen. Band 18. Lohmar: Eul Verlag.
- Hildenbrand, B. (2005). Familienbetriebe als „Familien eigener Art“ in Simon, F.B. (Hrsg.) 2. Auflage. Die Familie des Familienunternehmens. Heidelberg: Carl Auer.
- Kohut, H. (1973). Narzissmus Eine Theorie der psychoanalytischen Behandlung narzistischer Persönlichkeitsstörungen. Frankfurt am Main: Surkamp.
- LeMar, B. (2001). Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen. Berlin: Springer.
- Molter, H. & Lücke, C. M. (2008). Nachfolge in Familienunternehmen: „Das wollen, was man nicht will, und doch wollen, dass man es will“ in Von Schlippe, A., Nischka, A. & El Hachimi, M. (Hrsg.) Familienunternehmen verstehen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

- Müller Tiberini, F. (2001). Wenn Familie den Laden schmeisst Modelle zur Führung von Familienunternehmen. Zürich: Orell Füssli.
- Müller Tiberini, F. (2008). Erben in Familienunternehmen Die Unternehmensnachfolge konfliktfrei regeln. Zürich: Orell Füssli.
- Müller Tiberini, F. (2010). Coaching in der Unternehmensnachfolge Die Familie im Wandel – eine zusätzliche Facette. Wirtschaftsmagazin 14, 37- 39.
- Näpflin, L. (2005). Beratung in Familienunternehmen. Diplomarbeit im Rahmen der Diplomausbildung Supervision und Coaching in Organisationen. Zürich: HAP Bibliothek P1485.-
- Radatz, S. (2008). Beratung ohne Ratschlag Systemischen Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. 5. Auflage. Wien: Verlag systemisches Management.
- Schlippe von, Buberti, Grothe & Plate (2009). in Rüsen, T.A., von Schlippe, A. & Groth T. (Hrsg). Familienunternehmen Band 2. Lohmar: Josef Eul Verlag.
- Schlippe von, A., Nischka, A. & El Hachimi, M. (Hrsg.) (2008). Familienunternehmen verstehen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schlippe von, A., Klein, S. (2010). Familienunternehmen – Blinder Fleck der Familientherapie? Familiendynamik, Heft 1/ 2010 (S. 10 – 21).
- Simon, F.B., Wimmer, R. & Groth, T. (2005). Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Heidelberg: Carl Auer.
- Simon, F.B. (Hrsg.) (2005). 2. Auflage. Die Familie des Familienunternehmens. Heidelberg: Carl Auer.
- Stalder, S. (2010). Diversität und Unternehmensstiftung in der Nachfolge? Wirtschaftsmagazin, 14, 46-47.
- Thoma, A. (2010). Geschäftsübergabe in KMU- was bewegt Inhaber und Inhaberinnen wirklich? Masterarbeit Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie. zhaw Zürich.
- Watzlawick, P. (2010). Vom Unsinn des Sinns oder vom Sinn des Unsinn (6. Auflage). München: Piper.
- Willi, J. (1996). Ökologische Psychotherapie. Göttingen: Horgrefe.
- Wimmer, R. Dormayer, E. Oswald, M. & Vater, G. (2005) Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? 2. Auflage Wiesbaden: Gabler

Zurkinden-Erismann, L. (2011). Familienunternehmen und Stiftung - Handlungsoption für soziales Engagement und Nachfolgeregelung? *Wirtschaftsmagazin*, 17, 14-17.