

Zitat Peter Zinkann „Familienbetriebe haben einen ganz großen Vorteil und einen ganz großen Nachteil, und beides ist Familie. Eine Familie in Frieden ist das Beste, was es für eine Firma geben kann, eine Familie in Unfrieden das Schlimmste“.

Hausarbeit Modul 6 FAMILIENBETRIEBE

im Universitätslehrgang „17. Tourismus, Wellness und Veranstaltungsmanagement“

eingereicht von

Birgit Kraßnitzer

Matrikelnummer

1646721

im

Fachbereich für Wirtschaftspsychologie, Sozial- und Freizeitwirtschaft
am Zentrum für Management im Gesundheitswesen
an der Donau-Universität Krems

Begutachterin: Frau Magister Doktor Manuela Mätzener

St. Veit/Glan, 25. Juli 2017

Eidesstattliche Erklärung

Ich, Birgit Kraßnitzer, geboren am 23.6.1963 in Friesach erkläre,

1. dass ich meine Hausarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Hausarbeit bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Birgit Kraßnitzer

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Birgit Kraßnitzer', written in a cursive style.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	1
1.1 Analyse Gast	1
2 Definition Familienbetriebe	2
2.1 Das Familienunternehmen	2
2.2 Die Unternehmerfamilie	3
3 Spannungsfeld Familie, Unternehmen, Eigentum	3
3.1. Frieden.....	4
3.2. Unfrieden	4
3.2.1 Lebenseinstellungen	4
4 Organisationsdynamik versus Paardynamik.....	6
4.1 Organisationsdynamik	6
4.1.1 Individuum.....	7
4.1.2. Paarbeziehung	7
4.1.3. Mutter-Kind-Verhältnis.....	7
4.2 Paardynamik.....	8
4.2.1. Der gute Platz im Familiensystem	8
4.2.2. Der gute Platz im Organisationssystem.....	9
5 Vorteile von Familienbetrieben	10
5.1 Vorteile persönlicher Art.....	10
5.2 Vorteile familiärer Art	10
5.3 Vorteile betriebswirtschaftlicher Art.....	11
5.4 Vorteile Mitarbeiter betreffend.....	11
6 Nachteile von Familienbetrieben	12
6.1 Nachteile persönlicher Art.....	12
6.2 Nachteile familiärer Art.....	12
6.3 Nachteile betriebswirtschaftlicher Art	13
6.4 Nachteile Mitarbeiter betreffend.....	14
7 Lösungsansätze	15
7.1 Achtung und Wertschätzung.....	15
7.2 Freiraum schaffen.....	17

7.3 Wertebewusstsein	18
7.4 Systemischer Ausgleich in der Beziehung	18
7.5 Systemischer Ausgleich im Unternehmen	18
7.6 Ordnung und Struktur	18
7.7 Der "Blick von außen"	18
7.8 Trennung Privat und Betrieb	18
7.9 Emotionen und Streit	18
7.10 Kommunikation	18
7.11 Konfliktmanagement	18
7.11.1. Präventive Intervention.....	18
7.11.2. Sozio-therapeutische Begleitung	19
7.11.3. Klassische Vermittlung, Mediation, Coaching	19
7.11.4. Die „Conciliation"	19
8 Fazit und Ausblick:	19
Literaturverzeichnis	
Abkürzungsverzeichnis	

Abkürzungsverzeichnis

bzw. beziehungsweise

z.B. zum Beispiel

usw. und so weiter

1 Einleitung

Familienbetriebe sind die bevorzugte Unternehmensform im österreichischen Tourismus. Erfolgreiche Familien beherrschen die maßgeblichen Faktoren, die zusammenspielen müssen, um Gäste zu lukrieren und diese als Stammgäste gewinnen zu können. Doch welche sind diese und warum kann man diese Erfolgsfaktoren nicht 1:1 auf andere Betriebe übertragen? Wenn das nur so einfach wäre! Familienbetriebe sind wahrlich eine „Besonderheit“ – sie sind individuell wie ihre Besitzer, Betreiber, wie die Familien, die für den Betrieb „stehen“. Vorerst müssen die Bedürfnisse der Gäste analysiert werden.

1.1 Analyse Gast

Bei näherer Betrachtung der von Abraham Maslow, US-amerikanischer Psychologe, erstellten Maslowschen Bedürfnishierarchie, besser bekannt als Maslowsche Bedürfnispyramide, treten folgende Erkenntnisse auf: Bei der fiktiven Einteilung des Gastes aufgrund dieser Bedürfnispyramide kann festgestellt werden, dass die Mehrzahl an Gästen die Spitze der Pyramide längst schon erreicht hat. Kurz zur Erläuterung:

1. Stufe – Physiologische Bedürfnisse wie Essen, Trinken, Schlafen
2. Stufe – Sicherheitsbedürfnisse wie Geborgenheit
3. Stufe – Soziale Bedürfnisse wie Zugehörigkeit, Freunde, soziales Umfeld
4. Stufe – Individualbedürfnisse wie Ansehen, Prestige, Wertschätzung
5. Stufe – Selbstverwirklichung, d.h. das zu werden, was anlagebedingt möglich ist, das eigene Potential voll auszuschöpfen.

Es stellt sich nun die Frage, was der Gast erreichen will? Er ist doch schon auf der letzten, der 5. Stufe, angelangt. Das Bedürfnis, welches beim Gast vorherrscht, ist das Bedürfnis nach „Geborgenheit“. Das kann ich aus meiner mehr als 30jährigen Praxis im Familienunternehmen gut und gerne behaupten. Der Gast sucht Geborgenheit in einem Familienverband – die Unternehmerfamilie im Hotel gibt dem Gast für den Zeitraum seines Aufenthaltes das Gefühl, ein zweites Zuhause zu haben. Erfolgreiche Unternehmerfamilien schaffen dem Gast ein „liebevolles“ Zuhause – ein Zuhause, eine Beziehung mit dem Gast auf der Herz-zu-Herz-Ebene. Diese emotionale Bindung,

natürlich neben optimaler Versorgung, Infrastruktur und Service, ist für die Gäste schließlich der Entscheidungsträger, den Urlaub bzw. den Aufenthalt während eines Geschäftsbesuches, gerade eben in diesem Hotel verbringen zu wollen. Es bedarf auch nicht vieler Worte, diese Hotelierfamilie-Gast-Beziehung verbal zu definieren – es wird auf beiden Seiten „ gespürt“ und sehr geschätzt. Ich wage es, diese Eigenschaft als „charismatisch“ zu bezeichnen. Gemäß Achouris „Human Resources Management“ findet sich die „Charismatische Herrschaft“ in der Definition des charismatischen Führungsstils wieder, der von der starken persönlichen Ausstrahlung einer Person ausgeht und sich laut Weber in magischen Fähigkeiten, Offenbarungen und Macht des Geistes und der Rede manifestiert.

„Charisma ist eine nicht alltägliche Persönlichkeitsqualität mit übermenschlichen, nicht jedem zugänglichen Kräften oder Eigenschaften.“ (Max Weber, 1864-1920)

Ergänzend dazu halte ich fest, dass der Urlaubsgast, der mit seiner Familie anreist, dieses Bedürfnis nicht so stark in den Vordergrund stellt, wie der/die allein anreisende Geschäftsmann/frau. Dieser Gast benötigt sehr viel an Zuwendung, Fürsorge, Kommunikation, Empathie – für die Zeit seines Aufenthaltes ist die Unternehmerfamilie mit den Mitarbeitern „seine Familie“. Wer dies beherrscht, wer dies ehrlich und aus tiefstem Herzen lebt, ist erfolgreich. Das erlaube ich mir, zu behaupten. Diese Kernaufgabe sehe ich als mein persönliches Geheimnis und größten Vorteil in der Arbeit mit und am Gast, kommt doch unendlich viel an Wertschätzung zurück, die für den „Flow“ (dazu mehr nachstehend) verantwortlich ist.

2 Definition Familienbetriebe

„Alle glücklichen Familien gleichen sich. Jede ist unglücklich in ihrem eigenen Sinn“.
(Leo Tolstoj, Anna Karenina)

2.1 Das Familienunternehmen

Nach Dr. Manuela Mätzener und Dr. Guido Schwarz sind folgende die wesentlichen Merkmale von Familienunternehmen:

- Das Familienunternehmen ist unabhängig von der Gesellschaftsform und Betriebsgröße und ist mehrheitlich im Besitz einer oder mehrerer Familien
- Die Eigentümer haben entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens
- Die strategischen Entscheidungen liegen bei der Familie
- Es ist funktionenorientiert – die Akteure sind austauschbar
- Es herrschen klare Abläufe und Prozesse

In einer Organisation ist laut Niklas Luhmann das „nach vorne Schauen“ wichtig, damit die „Firma“ eine gemeinsame Geschichte bekommt.

2.2 Die Unternehmerfamilie

- Die Unternehmerfamilie ist durch gemeinsames Kapital und Unternehmen verbunden
- Sie fühlt sich für den Betrieb verantwortlich (auch ohne operative Tätigkeit)
- Sie fühlt sich als Unternehmer – nicht nur als Shareholder
- Sie ist personenorientiert – die Kommunikation läuft „Face to Face“ ab
- Die Beziehung ist unkündbar
- Das Entlohnungssystem ist emotional behaftet

Gemäß Lukas Luhmann ist in der Familie „Erinnern und Bewahren“ dessen, was war die basale Komponente, damit die Familie eine Zukunft hat.

3 Spannungsfeld Familie, Unternehmen, Eigentum

„Inmitten der Schwierigkeiten liegt die Möglichkeit.“ (Albert Einstein)

Dr. Manuela Mätzener und Dr. Guido Schwarz beschreiben das Spannungsfeld Familie, Unternehmen, Eigentum in „Wer ist hier der Boss?“ sehr treffend. Die enge Verstrickung von Berufs- und Privatleben erzeugt oft extreme Emotionen, in denen zwei Welten, die von Mann und Frau, aufeinanderprallen. Gegensätzliche Interessen, Ziele, Verteilungsvorstellungen, Rollen, Werte und vor allem Wahrnehmungen führen zu Beziehungskonflikten, die manchmal die Beziehung gemeinsam mit der Familie und dem Unternehmen mit in den Abgrund reißen.

Eric Lippmann realisiert in Familienunternehmen das Wirken von Kräften, die sich nach der Logik der Familie und nicht nach der Logik der Wirtschaft richten. Im System

Unternehmen gilt die rationale Logik der Wirtschaft – im System Familie gilt die zentrale Währung „Liebe“. Daraus entstehen 2 Wirklichkeiten – die Realität der Geschäftswelt und die Realität der Familie.

Andererseits kann die Familie unglaubliche Kräfte bündeln, wenn sie zusammenhält, sich versteht, gemeinsame Werte und Interessen hat. Wenn die Partner sich ergänzen, stellt das für das Unternehmen einen Glücksfall dar. Jeder hat seine Kernkompetenzen, für die er zuständig ist. Wesentlich ist, dass dies von den jeweiligen Partnern gegenseitig auch anerkannt und wertgeschätzt wird. Ein unabdingbares Kriterium eines gut funktionierenden Verhältnisses auf Unternehmensebene ist die offene und ständige Kommunikation. Dazu mehr in den Lösungsansätzen.

Die Gegebenheit der Eigentumsverhältnisse gibt der Paar-Unternehmenskonstellation noch zusätzlich Zündstoff, sind doch die Mehrzahl an Familienunternehmen geführte Einzelunternehmen mit einem vollen finanziellen Haftungsrisiko.

3.1. Frieden

Gemäß Online-Magazin „zeitzuleben.de“ ist Friede (von „Schonung“, „Freundschaft“) allgemein definiert als heilsamer Zustand der Stille oder Ruhe, als die Abwesenheit von Störung oder Beunruhigung. Frieden ist etwas, was das Leben unendlich bereichert, ein Spielplatz, auf dem das Leben nach Wunsch gestaltet werden kann und volle Entfaltung findet – die „Sonnenseite des Lebens“ sozusagen.

3.2. Unfrieden

Das selbe Magazin beschreibt Unfrieden als eine der größten Negativkräfte im Leben, die die Lebensqualität maßgeblich nach unten ziehen kann. Unfrieden lässt einen aus dem Zustand des „Kampfmodus“ kaum heraus, raubt gedanklichen Spielraum und Lebensenergie. Wiederum beschreibt der Autor, dass „negative Gefühle“ prinzipiell nicht schlecht sind, wenn es einem möglich ist, diese zu transformieren, also konstruktiv damit umzugehen, anstatt sie zu ignorieren.

3.2.1 Lebenseinstellungen

Folgende Prinzipien stellen einen kleinen Auszug dar und mögen laut Mathias Rudolph von „zeitzuleben.de“ helfen, dieser Problematik konstruktiv zu begegnen:

- Schrittweise Betrachtung der eigenen Person „von außen“, dabei begibt man sich in Gedanken immer weiter vom Körper weg, bis der Blick schließlich „von ganz weit weg“ auf einem ruht. Mit der Distanz wird bewusst, wie klein schließlich das Gefühl im Vergleich zum Großen und Ganzen ist. Das Gefühl von Gelassenheit stellt sich für den Moment ein und schafft Distanz zur Situation und den Gefühlen.
- Der beharrliche Versuch, dem Gegenüber bei allem erstmal eine „gute Absicht“ zu unterstellen und auch diese Absicht zu verstehen.
- Nur für sich selbst zu sorgen und anderen ihre Freiheit lassen, für SICH selbst zu sorgen, sie nicht zu bevormunden. Niemand weiß, was für einen Mitmenschen besser ist, denn diese Mitverantwortung liegt außerhalb unseres Einflussbereiches und führt einen auf direktem Weg in den Unfrieden.
- Langfristig mehr Harmonie und Frieden erfordert manchmal auch Kämpfe. Klare, strikte Ansagen, Grenzen setzen und Wünsche äußern. Nur so weiß das Gegenüber, woran es mit jemandem ist.
- Ein Umfeld schaffen, in dem Frieden und Harmonie möglich sind. Alle oben angeführten Prinzipien sind machtlos, wenn das Umfeld nicht passt. Es ist dann auch nicht hilfreich, die Gründe verstehen zu wollen – das Einzige, was hilft, ist, sich ein neues Umfeld aufzubauen. Ein Umfeld, in dem man bekommt, was man braucht – wie eine Pflanze, die im Moment zu wenig Sonne, zu wenig Wasser und Nährstoffe hat. Eine Änderung des Standortes und der Rahmenbedingungen führt dazu, dass die Pflanze mit aller Kraft wieder gedeihen kann. Dieser sicherlich schwerste Schritt kann auch manchmal die Lossagung von der Herkunftsfamilie sein. Es geht einzig und allein um das Erkennen des „ungesunden Umfeldes“ und sich aus diesem zu befreien.
- Ergänzend zu diesen Prinzipien füge ich aus „Berufsprinzip Mensch sein“ wie folgt hinzu: Change it, love it or leave it
 Wenn wir einen Konflikt mit einem anderen Menschen/Partner/Partnerin haben, stehen uns 3 Möglichkeiten zur Verfügung, damit umzugehen:
 1. Change it – ich will eine Veränderung und führe z.B. ein klärendes Gespräch

2. Love it – ich kann und will an der gegebenen Situation nichts ändern, will die Beziehung aufrechterhalten – ich ändere meine innere Einstellung dahingehend, dass ich die Situation positiv sehen kann
3. Leave it – ich kann und will an der Situation nichts ändern – die Situation bzw. die Beziehung ist für mich inakzeptabel und wird von mir beendet.

Solange wir uns für keine der 3 Möglichkeiten entscheiden können oder wollen, sind wir inkonsequent und schwankend. Die Entscheidung, die wir treffen, treffen wir klar und eindeutig und diese wird von uns auch nicht widerrufen.

4 Organisationsdynamik versus Paardynamik

„Der vereinigte Wille aller ist jederzeit gut“ (Kant)

Mit diesem Spruch von Immanuel Kant leitet Bernhard Pesendorfer seine Sichtweise der Organisationsdynamik ein. Organisation macht aus den Spannungen, die aufgrund der Verschiedenheit der Menschen zum Vorschein kommen, ein permanentes Lernfeld des Zusammenwirkens.

Es stellt sich die Frage: „Wie könnte eine Organisationsform und die Arbeitsteilung von Familie und Berufs-Organisation aussehen, in der sich Männer und Frauen die Verantwortung für die Familien- und Berufsarbeit wirklich gerecht teilen?“

Wir sind gezwungen, in dieses Thema einzutauchen, um die Systematik und augenscheinliche Problematik des genannten Themas intensiv zu beleuchten und besser verstehen zu können.

4.1 Organisationsdynamik

Pesendorfer ist der Meinung, dass ganz wenige Menschen ein Herz für Organisationen haben. Es besteht kein Grund, der uns ihr Verständnis schmackhaft machen könnte. Er beschreibt Organisationen als spröde, formal, unpersönlich, kalt, unflexibel, funktional, anonym, unpersönlich und starr. Dazu gehören Mittel der indirekten Kommunikation, Normen, Strukturen, Gesetze, Schrift, Wissenschaft, Delegationssysteme, Bildung gemeinsamer Riten, sowie Mythen und Gebräuche. Diese Umgangsformen sind in geschriebene und ungeschriebene Gesetze gegossen und werden mit Strukturen gefestigt. Organisationsstrukturen sind nötig, weil nicht alles durch direkte Kommunikation erledigt werden kann.

Menschen hingegen lieben Verständnis, Entgegenkommen und Geborgenheit. Können Organisationen das bieten, was Paarbeziehungen, Familien bieten können? In der Familie kann man sich zu Wort melden, wenn es um eigene Interessen geht, es herrscht freies Denken und Individualität. Ein weiterer wesentlicher Unterschied ist, dass Organisationen mit Hierarchien ausgestattet sind und danach streben, dass ständig Menschen die Gruppe neu zu betreten, sowie diese auch wieder zu verlassen haben. Diese Toleranz bietet das Paar, die Familie, die Gruppe nicht, denn, wer sie verlässt und verrät, müsste – ginge es nach ihnen – mit Vernichtung oder Selbstvernichtung gestraft werden, so der Autor.

Pesendorfer unterscheidet verschiedene Formen des Zusammenlebens, die sich in der Organisation ansammeln und verständlicherweise für Konflikte sorgen.

Die 3 wesentlichsten Formen sind das Individuum, das Paar und das Dreieck.

Diese bilden dann das Verhältnis Gruppe – Organisation.

4.1.1 Individuum

Das Individuum ist nach außen abgegrenzt, unteilbar und kann jederzeit den Abstand selbst bestimmen und verteidigen. Geht einer oder beide Individuen völlig in der Paar-Beziehung auf, verlieren sie ihre selbständige Überlebensfähigkeit. Beharren Individuen hingegen auf ihrer unantastbaren Identität und Eigenständigkeit, zerbricht die Paar-Beziehung ebenso und reißt nicht selten beide Individuen ins gleiche Schicksal mit.

4.1.2. Paarbeziehung

Die Paarbeziehung entwickelt eine „neue“ Identität und ist nicht bloß die Summe ihrer Teile (Individuen). Die „Paardynamik“, die dadurch entsteht, entgleitet dem Zugriff der Partner nur allzu oft. Anteile des eigenen „Ichs“ werden auf den Partner übertragen.

Die Paar-Beziehung ist der natürliche Feind des Individuums – und umgekehrt – das Individuum ist der natürliche Feind der Paar-Beziehung. Diese macht nämlich das Gegenteil: sie reißt Mauern ein, gräbt unterirdische Tunnel, wirft Botschaften über verbotene Tore usw.

4.1.3. Mutter-Kind-Verhältnis

Das Paradigma jeder Paar-Beziehung ist das Mutter-Kind-Verhältnis, und, laut Autor, keinesfalls das von Mann und Frau. Jede spätere Paar-Konstellation hat gewaltige

Anteile dieser Mutter-Kind-Relation an sich, ist das doch die Brutstätte für Grundbegriffe und Verhaltensweisen in Paar-Beziehungen. Es strotzt nur so von Macht und Ohnmacht, Liebe und Hass, Abhängigkeit und Losreißen, Klammern und Flüchten, Verschmelzen und Freiheitssehnsucht.

4.2 Paardynamik

Die meisten Menschen wollen in einer Paarbeziehung leben und doch als Individuum frei sein, bis man schlussendlich bemerkt, dass man sich dadurch auf einen Dauerbrenner von Konflikt und Versöhnung eingelassen hat. Aufgrund der ausgeprägten Polarität kann nur eines mit dem anderen wachsen.

Paar und Dreieck vertragen sich selten gut – das Dreieck ist der natürliche Feind der Paarbeziehung. Das stellt wiederum ein ständiges Potential von Konflikten dar, ist doch die Eifersucht dabei das beherrschende Thema. Das Kind steht der Mutter näher als der Mann, somit vergessen viele, sich, während des Heranwachsens der Kinder, Zeit für die Ehe zu nehmen. Sind die Kinder aus dem Haus, reichen die restlichen Jahre nicht mehr, diese mit Lebensfreude zu füllen.

Zusammenfassend wird festgehalten, dass Organisation nicht die Summe ihrer Individuen, nicht die Beziehung der Individuen (wie in der Paarbeziehung) und nicht die Summe der Beziehungen zwischen mehreren Individuen (wie bei Dreieck, Familie und Gruppe) ist. Organisation ist vielmehr das System der Beziehungen zwischen einzelnen Gruppen, die jede für sich wieder Beziehungssysteme von Beziehungen sind.

4.2.1. Der gute Platz im Familiensystem

Voraussetzung für eine gut funktionierende Familie im systemischen Sinne ist die „Ordnung“ auf der 2. Lebensebene, die uns einen Platz im sozialen System sichert.

Relevant ist, laut Achouri, dass die einzelnen Elemente eines Systems in Wechselwirkung zueinanderstehen und sich durch diesen Bezug von anderen Systemen der Umwelt abgrenzen. Worliczek und Zechmeister gehen darauf in „Berufsprinzip Mensch sein“ wie folgt ein: Die Einbindung in die Familie ist die ursprüngliche Form der Sicherheit. Die Zugehörigkeit zur Familie ist beim Menschen instinktiv sehr tief verankert. Störungen und Dynamiken im Familiensystem oder das Gefühl des „Ausgeschlossen Seins“ werden durch die Methode der

Familienaufstellungen sichtbar gemacht und professionell „richtiggestellt“. Es zeigt sich, dass in einer Familie erst dann, wenn jeder, einschließlich der verstorbenen Familienmitglieder, seinen guten Platz auf der 2. Lebensebene hat, die Liebe fließen kann. Ist die „Ordnung“ gestört, so stellt das eine permanente Konfliktquelle dar. Oft wundert man sich, dass ein Familienmitglied ständig Probleme macht, obwohl man sich besonders gerade um diesen Menschen sehr bemüht.

4.2.2. Der gute Platz im Organisationssystem

Die Autoren weisen darauf hin, dass Verhaltensweisen und Einstellungen, die im Familienverband zu beobachten sind, auch in der Organisation, im Unternehmen auftauchen und dessen Dynamiken wesentlich mitbestimmen. Bereits in den 90er Jahren wurde die Methode der Familienaufstellung in der Arbeit mit Teams angewendet. Es wurden ähnliche Dynamiken wie in der Familie herausgefunden, allerdings mit einem Unterschied: In das Familiensystem ist man hineingeboren und gehört für immer dazu, auch über den Tod hinaus.

Die Organisation betritt man und verlässt sie mit Beendigung des Arbeitsverhältnisses ordnungsgemäß wieder. Die wichtigste Regel dabei ist, dass jedes Systemmitglied dazugehört und nicht zu Unrecht (durch Mobbing z.B.) ausgeschlossen werden darf. Geschieht dies doch, hat es für die Gesamtheit der Organisation weitreichende Konsequenzen – sobald 1 schwarzes Schaf die Organisation verlässt, tritt schon das nächste schwarze Schaf auf.

Im Arbeitssystem geht es darum, dass jeder seinen Platz einnimmt, entsprechend gewürdigt, wertgeschätzt und anerkannt wird. Erst dann herrscht Ordnung im Organisationssystem und es kann funktionieren, da es im Gleichgewicht ist. Laut dem österreichischen Biologen Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) sind alle Lebensformen als „offene Systeme“ zu verstehen, um ihre Abhängigkeit von ständigen Energieflüssen und Ressourcen zu betonen. Er prägte den Begriff „Fließgleichgewicht“, um das Miteinander von Struktur und Veränderung in allen Lebensformen zum Ausdruck zu bringen.

5 Vorteile von Familienbetrieben

Familienbetriebe haben sehr viele Vorteile, sind von Besonderheiten und Mustern geprägt, spiegeln spezifische Beziehungen innerhalb der Familie auf das Unternehmen wider und sind einer der größten Wirtschaftsfaktoren unseres Staates. Ich teile die Vorteile und Nachteile zwecks besserer Übersichtlichkeit und Struktur in folgende Gruppen ein:

5.1 Vorteile persönlicher Art

- Möglichkeit der Selbstverwirklichung, Realisierung der persönlichen Ziele, Mission, Wünsche, Träume und Sehnsüchte
- Die Einheit von Eigentum und Unternehmensführung
- Identitätsstiftung, Persönlichkeitsentwicklung
- Zukunftsvorsorge durch finanzielle Eigenständigkeit
- Man kann sich bedeutend mehr leisten, als ein/eine unselbständig Beschäftigter/Beschäftigte
- Emotionale Gebundenheit zum Unternehmen
- Das „Erleben des Erfolges, des Wachstums“
- Persönliche Freiheit – man ist sein/seine eigener/eigene Chef/Chefin
- Ansehen, Stellung in der Öffentlichkeit

5.2 Vorteile familiärer Art

- Familiärer generationenübergreifender Zusammenhalt
- Gerechte Aufteilung der Aufgaben bzw. Arbeit
- Bewahren der Familienkultur und Tradition
- Verankerung der regionalen und traditionellen Werte
- Die „Familie“ als positives Bild nach außen
- Erfüllung der systemischen Voraussetzung Gabe – Gegengabe
- Wertschätzen der familiären Zusammenarbeit und Leistung
- Gute interfamiliäre Beziehungskultur unter Einhaltung von Regeln
- Möglichkeit der flexiblen Zeiteinteilung
- Die Mutter ist für die Kinder „immer zu Hause“
- Erlangen der richtigen Balance zwischen Privatleben und Unternehmen

- Möglichkeit der offenen Kommunikation in der Familie und im Unternehmen
- Wertschätzung für die Person und Position, die man innehat
- Spaß, Freude, Begeisterung, „Feuer“ für den Beruf
- Klarheit über die Rollenverteilung und Kompetenzen

5.3 Vorteile betriebswirtschaftlicher Art

- Flexibilität und rasche Entscheidungsfindung bei Innovationen, Investitionen, Produkt- und Projektwahl
- Wissen, Fähigkeiten, Know How, Erfahrung
- Gut funktionierende Organisationsstrukturen (Organigramm)
- Finanzielle Unabhängigkeit und Flexibilität
- Persönliche Freiheit – „Ich bin mein eigener Chef/eigene Chefin“
- Langsam gewachsene, überschaubare Strukturen
- Existenz der Unternehmenskultur
- Langfristige betriebswirtschaftliche Orientierung
- Firmen- versus Familienregeln gut im Griff haben
- Klassisches Modell: Familienoberhaupt und Unternehmensführung ist eine Person
- Persönlicher Kontakt zu Gästen, großes Netzwerk
- Fähigkeit der Krisenanalyse und -bewältigung
- Kunden schätzen persönliche, individuelle Betreuung
- Gemeinsame Unternehmungen mit den Gästen (Wandern, Ausflüge)
- Führungspositionen sind von Familienmitgliedern besetzt
- Offene Kommunikation, konstruktive Diskussion
- Keine langen „Top-down-Befehlsketten“
- Entscheidung liegt bei der Unternehmensleitung – Altes Sterben lassen – Neues zulassen?

5.4 Vorteile Mitarbeiter betreffend

- Langjährig beschäftigte Mitarbeiter, die schon „zur Familie gehören“
- Geringe Fluktuation, gesundes, positives Betriebsklima

- Pflichtbewusstsein und Verbundenheit gegenüber den Mitarbeitern auch in Krisenzeiten
- Persönlicher Kontakt und Ansprache, Einbindung in die Familie, gemeinsame Unternehmungen
- Toleranzfähigkeit untereinander
- Wertschätzung der Mitarbeiter als Person
- Gewähren von Fortbildungsmöglichkeiten
- Klare Strukturen und Organisation

6 Nachteile von Familienbetrieben

Die angeführten Nachteile von Familienbetrieben mögen die Vorteile augenscheinlich stark überholen, jedoch wurden diese aus allen möglichen Blickwinkeln beleuchtet. Als Ergänzung zu den Nachteilen werden entsprechende Lösungsvorschläge angeführt.

6.1 Nachteile persönlicher Art

- Keine Grenzen, Schnittstellen Familie / Betrieb
- Verzicht auf familiäre Unternehmungen zugunsten des Betriebes
- Zu wenig Freizeit, kein Freundeskreis
- „Ich bin unersetzbar“, betrieblicher und persönlicher Überperfektionismus
- Scheitern
- Ständige Verfügbarkeit – nicht „Nein“ sagen können
- Generationsübergreifendes Konfliktpotential betreffend Werte und Interessen
- Reibungskonflikte, Systemveränderungskonflikte
- Fehlende Kommunikation
- Zermürbende Streits und Diskrepanzen hinsichtlich Partner/Partnerin, Betrieb, Mitarbeiter, Ansichten, Wirklichkeiten, Kleinigkeiten, Nichtigkeiten
- Zuwenig Acht geben auf Gesundheit, Wohlbefinden
- Keine sportlichen Aktivitäten, kein aktiver Stressabbau

6.2 Nachteile familiärer Art

- Die Kinder müssen „nebenbei“ gehen, erleben immer Hektik und Stress
- Gestresste und genervte Eltern sind keine Vorbilder für die Kinder

- Nachfolger werden in die Position hineingezwungen – zugunsten der Tradition
- Dieser Zwang zieht Unlust, Frust, Jammern, Nörgeln, Unzufriedenheit nach sich
- Probleme des Betriebes werden in die Familie getragen und umgekehrt
- Ständiger Verzicht zugunsten des Betriebes und der Gäste
- Kein Familienleben, keine gelebten „Werte“ - Wertekonflikte
- Kein richtiges Erleben und Genießen wichtiger Festtage (Muttertag, Geburtstage, Weihnachtsfeiertage, Silvester)
- Familien- und Betriebsnachfolgeproblematik
- Ungerechtigkeit gegenüber der weichenden Kinder
- Kinder als spätere Vorgesetzte von langjährigen Mitarbeitern – Respekt?
- Reibungspunkte durch tägliches 24-Stunden-Zusammensein
- Abhängigkeitsbeziehung als Konfliktpotential
- Firmen- versus Familiengesetze; Firmeninteressen haben Vorrang – keine Balance
- Potentielle Familienkonflikte

6.3 Nachteile betriebswirtschaftlicher Art

- Finanzielle Situation – persönliche Haftung
- Ausbleiben des wirtschaftlichen Erfolges, Existenzängste
- Überperfektionismus, keine Fehler erlauben
- Festhalten (Krallen) an alten Traditionen und Gebräuchen, Betriebsausstattung, Zimmer, Einrichtungsstil, Produkte, Speisenangebot und vieles mehr
- Sture Vorgehensweise sperrt für Neuerung
- Innovationsdruck zur Traditionserhaltung
- Keine Organisation (Organigramm), keine Strategie, kein Plan
- Strategie lediglich durch Zufall
- Verfall ins operative Tagesgeschäft anstatt strategischer Arbeit
- Betriebsblindheit aufgrund intensiver Verstrickung im Tagesgeschäft
- Keine objektiven Entscheidungen möglich
- Druck zu Investitionen durch rasches Wirtschaftswachstum, Wettbewerb und Preispolitik
- Ungeklärte Nachfolgeproblematik

- Erschwerte Generierung von Fremdkapital – Basel I und Basel II
- Stetig wachsender Bürokratismus, Vorschriften, Auflagen
- Steigende Steuerlast
- Gesetzliche und baubehördliche Beschränkungen bei Umbauten
- Unübersichtlicher Förderdschungel
- Gäste sind zu sehr im Familienverband – es ist keine Schnittstelle vorhanden

6.4 Nachteile Mitarbeiter betreffend

- Sture, uneinsichtige Vorgehensweise des Geschäftsführers/der Geschäftsführerin
- Ungerechtfertigtes Ausnützen der Position des Geschäftsführers/der Geschäftsführerin
- Machtgehabe
- Autoritärer Führungsstil - Geschrei
- Demotivieren der Mitarbeiter, Jammern und „Herunterziehen“
- Mehrere Personen aus der Familie (generationsübergreifend) entscheiden – dadurch entstehen Machtkämpfe, irreführende Anweisungen
- Mitarbeiter müssen Arbeiten einmal so und einmal anders verrichten
- Perturbationen stehen an der Tagesordnung, dadurch büßen die Mitarbeiter an Konzentration ein
- Mangelnde Wertschätzung, mangelndes Lob
- Mitarbeiter sind immer zwischen den Fronten – nicht nur zwischen den betrieblichen, sondern auch zwischen den privaten, wenn keine Schnittstelle vorhanden ist
- Fehlende Organisation, Strukturen, kein roter Faden im Unternehmen
- Keine klar definierten Zuständigkeiten
- Rivalität Service – Küche
- Keine regelmäßigen Dienstbesprechungen, keine Feedback-Gespräche
- Mitarbeiter nehmen „fremde“ Probleme mit nach Hause und sind doppelt belastet
- Mangelnde Fähigkeit des Geschäftsführers/der Geschäftsführerin zur Krisenanalyse und Krisenbewältigung

- Keine Einsicht des Geschäftsführers/der Geschäftsführerin, dass er/sie der Attraktor ist

7 Lösungsansätze

7.1 Achtung und Wertschätzung

Achtung und Wertschätzung sind wesentliche Grundzutaten einer gut funktionierenden Partnerschaft. Es ermöglicht jedem Partner, in der Beziehung zu wachsen und sich weiter zu entfalten. Jeder Partner unterstützt den anderen dabei mit Freude. Die Weiterentwicklung der Partner in der Beziehung schafft eine feste Basis und ist von Vertrauen und Respekt begleitet. Keiner versucht, den anderen zu „verbiegen“ oder zu manipulieren.

7.2 Freiraum schaffen

Das Schaffen eines persönlichen Freiraumes für gemeinsame Unternehmungen, die keinesfalls von betrieblichen Angelegenheiten begleitet sein sollen. Das Unternehmen hat in diesem kleinen persönlichen Freiraum keinen Platz. Empfehlenswert ist eine fixe Regelung. Ein entsprechendes Zeitmanagement strukturiert den Alltag und bietet keinen Platz für einschleichende Zeiträuber.

7.3 Wertebewusstsein

Um einen Großteil der Nachteile aus dem Weg räumen zu können, ist die Existenz eines intensiven Wertebewusstseins von Nöten. Die generelle Fragestellung lautet: „Was sind meine Werte?“ „Bin ich mir dieser Werte bewusst?“ „Stehen sie im Widerspruch zueinander?“ Es muss klarwerden, dass die Familie der Kern des Glücks, der Sinn des Lebens ist. Ich danke in der Familie Kraft, die ich im Unternehmen benötige. Die Familie als Kraftquelle bedingt aber wiederum, dass sie vom Unternehmen größtmöglich unangetastet bleibt, dass negative Aspekte nicht zu ihr vordringen.

7.4 Systemischer Ausgleich in der Beziehung

Das von Dr. Manuela Mätzener und Dr. Guido Schwarz in „Wer ist hier der Boss?“ beschriebene systemische Ausgleichssystem wiederherstellen. Die ausgeglichene Bilanz von „Geben“ und „Nehmen“ ist der Garant dafür, dass die Partner ebenbürtig

sind und sich auf Augenhöhe begegnen können. Das Glück in einer Beziehung hängt vom Umsatz von „Geben“ und „Nehmen“ ab – je größer der Umsatz, desto tiefer das Glück.

7.5 Systemischer Ausgleich im Unternehmen

Neben dem Lohn als Ausgleich für die geleistete Arbeit ist es von großer Bedeutung, dem Mitarbeiter Wertschätzung und Achtung entgegen zu bringen. Auch in diesem System muss der Umsatz an „Geben“ und „Nehmen“ im Gleichgewicht sein.

7.6 Ordnung und Struktur

Die Rollenverteilung muss exakt definiert, Rechte und Pflichten offensichtlich deklariert sein. Jeder muss seinen Platz im System haben und es auch wissen, wo dieser Platz ist. Die Chefrolle wird im Unternehmen akzeptiert, nicht jedoch zu Hause nach diesem Muster gelebt. Vorzugsweise sind die Rollen zu Hause umgekehrt. Privat und Beruf müssen den gleichen Stellenwert in der Rollenverteilung haben.

7.7 Der „Blick von außen“

Helmut Kammerer beschreibt in „100 geniale Praxistipps für Hotellerie und Gastgewerbe“ die Gefahr, wenn Routine zu Laschheit und Nachlässigkeit führt. Routine gewährt uns in vielen Bereichen unseres privaten und betrieblichen Lebens einen weitgehend reibungslosen Ablauf. Man läuft aber Gefahr, Fehler zu übersehen und notwendige Veränderungen zu versäumen. Man wird betriebsblind. Aus diesem Grunde ist es von Vorteil, den Betrieb von Zeit zu Zeit einem kritischen „Blick von außen“ zu unterwerfen. Dabei ist professionelle Unterstützung, eine externe Beratung, zu empfehlen. Jeder sollte sich regelmäßig diesen „Blick von außen“ durch die „Betriebsbrille“ gönnen.

7.8 Trennung Privat und Betrieb

Das Andenken bzw. Einführen einer Trennlinie, einer Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und dem Privatleben bringt nur Vorteile. Jeder Mensch muss die Möglichkeit haben, sich zurückziehen, abgrenzen und erholen zu können. In einer Paarbeziehung müssen beide Partner diesen Schritt konsequent gehen und dahinterstehen, nur dann ist auch gewährleistet, dass die paarinterne und familieninterne Energie wieder zum Fließen kommt.

7.9 Emotionen und Streit

Streitigkeiten dürfen niemals vor Mitarbeitern oder Gästen ausgetragen werden und es darf auch niemals die Forderung an sie gestellt werden, für einen/eine Vorgesetzten/Vorgesetzte Partei zu ergreifen. Der Mitarbeiter kann sich nicht mehr auf seine eigentliche Arbeit konzentrieren, belastet sein „Seelenkonto“ und trägt, wie schon erwähnt, diese Sorgen mit nach Hause in seine Familie. Der Gast, der die Auseinandersetzung oder „Nicht-Wertschätzung, Nicht-Achtung“ einer Person gegen die andere miterlebt, fühlt sich mehr als beschämt. Es ist ihm unangenehm und in Folge hat er wenig Bedürfnis, sich das noch einmal anzutun. Kein Gast geht in ein Lokal, um einen Streit mitzerleben.

7.10 Kommunikation

„Man kann nicht NICHT kommunizieren. Erst die Antwort des Anderen zeigt mir, ob ich mich richtig ausgedrückt habe.“ (Paul Watzlawick)

Kommunikation und die Fähigkeit, auf andere einzugehen, sind für die Entwicklung des Menschen von entscheidender Bedeutung. Das betrifft sowohl die Komplexität der Familie, der Beziehung, als auch die Komplexität im Unternehmen. Patrick Amar beschreibt in „Psychologie für Fach- und Führungskräfte“ die Bedeutung des Zuhörens und die Effizienz der Kommunikation, die ohne emotionale Bindung und Wohlwollen nicht auskommt. Unendlich viele Konflikte und Probleme tauchen gar nicht erst auf, wenn im Vorfeld eine produktive Kommunikationskultur herrscht, in der jeder Teilnehmer auf der selben Stufe steht und dieselbe Wertigkeit hat. So können konstruktive Lösungen besprochen und gefunden werden. Die Umsetzung danach ist nicht das schwierige Thema, denn da herrscht ja schon Einigkeit.

Zitat von Konrad Lorenz:

*„Gedacht heißt nicht immer gesagt,
gesagt heißt nicht immer richtig gehört,
gehört heißt nicht immer richtig verstanden,
verstanden heißt nicht immer einverstanden,
einverstanden heißt nicht immer angewendet,
angewendet heißt noch lange nicht beibehalten.“*

Durch eine positive und „gelebte“ Kommunikation kann die Beziehung wieder in den „Flow-Mechanismus“ geraten. Mihaly Csikszentmihalyi präsentiert in „Flow – Das Geheimnis des Glücks“ folgende These: Wenn eine Familie ein gemeinsames Ziel und offene Kommunikationskanäle hat, wenn sie allmählich größer werdende Handlungsmöglichkeiten in einer Atmosphäre des Vertrauens bietet, kann das Leben zu einer erfreulichen Flow-Aktivität werden. Die Mitglieder zentrieren spontan ihre Aufmerksamkeit auf die Gruppe und vergessen das eigene Selbst, sowie ihre unterschiedlichen Ziele. Sie genießen die Freude, zum komplexen System „Familie“ zu gehören.

7.11 Konfliktmanagement

Aus dem Zusammenspiel Familie und Unternehmen resultieren Spannungen und Konfliktdynamiken, weil die Systeme widersprüchlichen Logiken folgen. Abhängigkeitsbeziehungen bergen Konfliktpotential in sich. Brisante Krisenentwicklung lässt die Positionen der Familie auseinanderdriften. Die verschiedenen Wirklichkeiten der einzelnen Personen manifestieren sich.

Im Konfliktmanagement ist vorerst eine Konfliktdiagnose zu stellen und diese dann einer konstruktiven Konfliktbehandlung zu unterziehen. Friedrich Glasl beschreibt in seinem Handbuch „Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater“ den fachkundigen und konstruktiven Umgang mit Konflikten. Konflikte erfordern eine frühzeitige Behandlung, denn je größer sie werden, desto mehr üben sie auf die Menschen eine Wirkung wie ein Fluss im Gebirge aus: Die Menschen geraten in den Strudel der Konfliktereignisse und merken plötzlich, wie sie eine Macht mitzureißen droht, wie die Eskalation zunimmt. Konflikte beeinträchtigen die Wahrnehmungsfähigkeit und das Denk- und Vorstellungsvermögen so sehr, dass die Sicht auf die eigene Person und die gegnerischen Menschen verzerrt und einseitig wird. Es entstehen Zwänge, denen sich die betreffenden Personen nicht mehr bewusst sind. Es entsteht Aggression, Hass, Zerstörung – Wirkungen, die sich niemand vorher gewünscht hätte. Einen Auszug aus den von Glasl präsentierten Konfliktlösungsansätzen stelle ich wie folgt dar:

7.11.1. Präventive Intervention

Damit wird beabsichtigt, dass es gar nicht erst zum Ausbruch eines Konfliktes kommt.

Das erreicht man z.B. durch Schulung in Kommunikation, im Umgehen mit Druck und Stress, Konflikten usw. Es werden auch sogenannte kurative Maßnahmen eingesetzt. Konflikte werden „aufgetaut“, das heißt man lässt sie kontrolliert eskalieren und steigern, bis die Bereitschaft gegeben ist, sich mit den realen Beziehungsproblemen auseinander zu setzen. Perzeptionen, die verzerrt sind, werden korrigiert, erstarrte Zielvorstellungen werden gelockert.

7.11.2. Sozio-therapeutische Begleitung

Familien- oder Paartherapie zum Durchbrechen von Dead-lock-Situationen und zum Abbau von psycho-sozialen Blockaden und Barrieren. Das Wiederfinden eines Sinnbezuges in der als „hoffnungslos“ erlebten Konfliktsituation wird damit angestrebt.

7.11.3. Klassische Vermittlung, Mediation, Coaching

Wenn die Konfliktparteien ihre Interessen beinahe ausschließlich als gegensätzlich und unvereinbar wahrnehmen kann die Vermittlungsintervention eines Mediators den Konflikt positiv behandeln.

7.11.4. Die „Conciliation“

Damit ist der „passivere Versuch“, Harmonie und Zusammenarbeit, Vermittlung und Kompromisserzielung im klassischen Sinn durch eine externe, fachspezifisch geschulte Person, gemeint. Das Hauptgewicht verhaltensorientierter Interventionen liegt auf autonomer Verhaltensbegrenzung und Verhaltenskontrolle.

Der hier dargestellte Auszug aus den Methoden der Konfliktbehandlung führt unter anderem in der Regel zu einer intensiven, schmerzhaften Selbstkonfrontation, die wiederum die besten Kräfte in uns weckt.

8 Fazit und Ausblick:

Aus den angeführten Fakten lassen sich folgende bedeutsame Erkenntnisse ableiten: Familienbetriebe haben einen bedeutsamen Stellenwert, sowohl in der Wirtschaft, als auch in der Gesellschaft inne. Sie haben Konjunktur, sind Hoffnungsträger einer gesunden Wirtschaft und zeichnen sich durch Weitsicht und Nachhaltigkeit aus. Es gilt, diese Institutionen zu fördern und zu unterstützen, sind sie doch der wirtschaftliche, traditionelle Kern unseres Staates. Mögen die einzelnen Familienunternehmen ihre ständigen Herausforderungen gut meistern, um nichts an

Attraktivität zu verlieren. Sorge bereiten den Betrieben sicherlich der nicht aufzuhaltende und ständig zunehmende Fachkräftemangel, die Übergabe-Problematik, sowie die Wettbewerbsfähigkeit im nationalen und internationalen Bereich. Ständige Innovationen erfordern große Kapitalzuflüsse, was für viele Unternehmer im kleinstrukturierten Bereich oftmals unüberwindbare Hürden darstellen. Basel I und Basel II spitzen diese Situation noch zu. Der Staat ist gefordert, Familienunternehmen zu stützen, kapitalmäßig zu fördern und auch die Ausbildung von Fachkräften, Lehrlingen, mit aller Kraft voranzutreiben. Sind es doch die Familienunternehmen, welche den höchsten Prozentsatz an Fachkräften ausbilden. Der finanzielle Aufwand und die Nicht-Anwesenheitszeiten von Lehrlingen, sowie die strengen Ausbildungsgesetze sind der Grund, dass die Lehrlingsausbildung für die Betriebe mehr Belastung, als Hilfe darstellt. Immer größere bürokratische Hürden und steuerliche Belastungen sind ein weiterer Grund, dass Familienbetriebe an Attraktivität verlieren.

Der Staat mit unserer Gesetzgebung könnte in erster Linie dazu beitragen, dass Familienunternehmen für die Nachfolge-Generation wieder begehrenswert und attraktiv werden können.

Intern kann die Familie anhand vieler Möglichkeiten und gemäß ihrem Willen und ihrer Tatkraft für das bestmögliche Zusammenspiel von Familie und Unternehmen sorgen. Von außen ist Hilfe und Unterstützung von öffentlicher Hand, Gesetzgebung, Interessensvertretungen, wie der Wirtschaftskammer, und Förderstellen des Landes von Nöten.

Nichtsdestotrotz ist ein Familienbetrieb eine „Besonderheit“, für die es sich lohnt, zu leben, die einem Existenz schafft und im besten Falle für den „Flow“, das „Feuer“ in uns, die Leidenschaft und Liebe zum Beruf, verantwortlich ist.

Literaturverzeichnis

Achouri, C. (2015) Human Resources Management. Eine praxisbasierte Einführung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Amar, P. (2013) Psychologie für Fach- und Führungskräfte. Für mehr Erfolg im Berufsleben. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag

Csikszentmihalyi, M. (2014) Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz. 1. Auflage. New York: Verlag Viking

Csikszentmihalyi, M. (1990) Flow - Das Geheimnis des Glücks. 2. Auflage 2017. New York: Verlag Harper&Row

Daigeler, Th., Hölzl F., Raslan N. (2010). Führungstechniken. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co KG

Glasl, F. (2004). Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 8., akt. und erg. Auflage. Hauptverlag Bern Stuttgart Wien. Verlag Freies Geistesleben Stuttgart.

Kammerer, H. (2009). 100 Geniale Praxistipps für Hotellerie und Gastronomie. Stuttgart: Matthaes Verlag GmbH

Lippmann, E. (2013). Coaching - Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. 3., üb. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag

Mätzener, M., & Schwarz, G. (2008). Erfolgreiche Betriebsübergabe in Familienunternehmen. Emotionen - Konflikte - Perspektiven. Wien: Linde Verlag Ges.mb.H.

Mätzener, M., & Schwarz, G. (2014). Wer ist hier der Boss? Der Mann, die Frau. Und ihr gemeinsames Unternehmen. Budapest: Verlag Guido Schwarz

Schweizer, J. (2015). Der perfekte Augenblick. Leben mit mehr Glück, Erfolg und Stärke. 3. Auflage. München: Gräfe und Unzer Verlag GmbH

Worliczek, H., Zechmeister, E. (2009). Berufsprinzip Mensch sein. Wie Wertschätzung zum Erfolg führt. Wien: Goldegg Verlag GmbH

Zugriff am 23.7.2017 unter:

http://www.pwc.de/de/mittelstand/assets/studie_family_business_v3.pdf

Müller, Ch. (2012) Die Zukunft von Familienunternehmen - der Kern der Wirtschaft. Herausgeber PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Zugriff am 25.7.2017 unter:

<http://www.zeitzuleben.de/prinzipien-frieden-harmonie-leben/>

Zugriff am 25.7.2017 unter:

http://www.pesendorfer.de/downloads/BP1993_Organisationodynamik.pdf