



# **zusammenfassung master thesis**

**Thema: FAMILIÄRE ROLLENVERHÄLTNISSE IN FAMILIENUNTERNEHMEN**

**Diplomandin: Petra Rudigier**

**Abschlussjahr: 2015**

## **1 forschungsfrage**

Welche Rollenverhältnisse und -konflikte sind bei familiär geführten Unternehmen zu erkennen?

## **2 kurzzusammenfassung und ergebnis**

Bei dieser Masterarbeit wurden anhand einer Literaturanalyse, sowie einer qualitativen Einzelfallstudie die Rollenkonflikte in einem Familienunternehmen untersucht.

Dabei konnten die folgenden Rollenkonflikte identifiziert werden:

- Inter-Rollenkonflikt
- Intra-Rollenkonflikt
- Person-Rollenkonflikt
- Rollenüberlastung

Die Ausprägung dieser Konfliktsituation ist wiederum abhängig vom jeweiligen Familienbetrieb.

## **3 empfehlungen für familienunternehmen**

### **3.1 ALLGEMEINE EMPFEHLUNGEN**





- Die Thematik der Rollen und Rollenkonstellationen muss bei Familiengesprächen laufend integriert und diskutiert werden
- Die Rollenkonstellationen des Familienunternehmens sollten vom Betrieb als Chance gesehen werden
- Potentiale sollten besser ausgenutzt werden – z.B. enge langjährige Rollenkonstellations ist Vorteil für Zusammenarbeit
- Bei Schwierigkeiten bei der Identifikation von Rollen und Konstellationen sollte ein externer Berater hinzugezogen werden – dies bringt eine objektive Perspektive mit sich.
- Im Unternehmen sollten die Rollen nicht verwendet werden, um sich gegenseitig auszuspielen

Wichtige Voraussetzungen um Konflikte zu verhindern und zu lösen sind:

- Lern- und Veränderungsbereitschaft der Familienmitglieder

- Kooperations- und Einfühlungsvermögen der Familienmitglieder
- Kommunikationsfähigkeiten der Familienmitglieder

### 3.2 VORGEHENSWEISE ZUR IDENTIFIKATION VON ROLLEN

<b>Prozess der Rollenidentifikation</b>	
 <p><b>Informations- beschaffung</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familiengeschichte</li> <li>• Unternehmensgeschichte</li> <li>• Generationenanalyse - Nachfolgeprozess</li> <li>• Ist-Situationen von Unternehmerfamilie und Unternehmen</li> <li>• Wer ist am Unternehmen beteiligt? Wie sind die Beteiligungsverhältnisse?</li> <li>• Sind Mitarbeiter im Unternehmen beteiligt?</li> <li>• Emotionale Aspekte beachten (frühere Konfliktsituationen)</li> </ul>
 <p><b>Identifikation der Familien- und Unternehmerrolle</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbsteinschätzung der eigenen Rolle</li> <li>• Fremdeinschätzung der eigenen Rolle</li> <li>• Analyse und Abgleich der Rolle aller Familienmitglieder und wesentlichen Mitarbeiter</li> <li>• Klare Abgrenzung zwischen familiären und unternehmensbezogenen Rollen</li> </ul>
 <p><b>Analyse der Rollenerwartungen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliches Rollenverhalten und Erwartungen (auch unbewusste) bestimmen</li> <li>• Eigen- und Fremdeinschätzung der Erwartungshaltungen unter den Familienmitgliedern abgleichen</li> <li>• Erwartungen definieren und klar kommunizieren</li> <li>• Zwischen familiären und unternehmensbezogenen Erwartungen unterscheiden</li> <li>• Laufend positives wie negatives Rollenfeedback austauschen</li> </ul>
 <p><b>Rollenprofil für jedes Familienmitglied erstellen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollenbeschreibung im Unternehmen und in der Familie</li> <li>• Rollenerwartungen</li> <li>• Rollenverhalten</li> </ul> <p>Für Mitarbeiter, die eine wesentliche Rolle im Unternehmen einnehmen, wäre zudem die Erstellung eines Rollenprofils empfehlenswert</p>

 <p><b>Rollen- konstellationen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation der Rollenkonstellation in der Unternehmerfamilie</li> <li>• Identifikation der Rollenkonstellationen im Unternehmen             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ durch Gespräche mit den Bezugspersonen und graphischer Darstellung (Netzwerkformat)</li> <li>○ durch einen gemeinsamen Workshop können die unterschiedlichen Perspektiven der Bezugsgruppe zusammenfließen und ein Gesamtbild ermöglichen</li> </ul> </li> <li>• Erstellung eines Konstellationen-Netzwerks – Stärke und Intensität der Beziehungen sollt vermerkt werden.</li> <li>• Funktionen und Rollenverhalten hinzufügen (bestenfalls Rollenprofil darauf übertragen)</li> <li>• Eine <i>gute Kommunikation</i> ist Grundlage für funktionierende Rollenkonstellationen</li> </ul>
 <p><b>Informations- asymmetrie</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmerfamilie auf Informationsvorsprung untersuchen</li> <li>• Unternehmen auf Informationsvorsprung untersuchen</li> <li>• Ergebnisse dadurch weitere unbewusste Rollen/Positionen, sollten Möglichkeiten für Wissensausgleich geschaffen werden, speziell in der Unternehmerfamilie (regelmäßige Sitzungen, IT-Wissenstool)</li> </ul>
 <p><b>Gruppendynamische Positionen</b></p>	<p>...bestimmen mit Hilfe des gruppodynamischen Prozess - Ansatzes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbsteinschätzung seiner Gruppenposition</li> <li>• Fremdeinschätzung der Gruppenposition der Familienmitglieder</li> <li>• Evtl. Fremdeinschätzung der Gruppenposition von wesentlichen Mitarbeitern</li> <li>• Zusammenfassen dieser Ergebnisse, bestenfalls mit Anwesenheit aller Beteiligten</li> <li>• Diskussion und Begründung der Ergebnisse, Rollenspiel der Positionsträger – Ist es in der Realität wirklich so?</li> <li>• Festlegung der Positionen mit Beschreibung der wesentlichen Charaktere und Aufgaben</li> <li>• Positionsbeschreibung erstellen</li> </ul>

### 3.3 VORGEHENSWEISE BEI DER KONFLIKTLÖSUNG

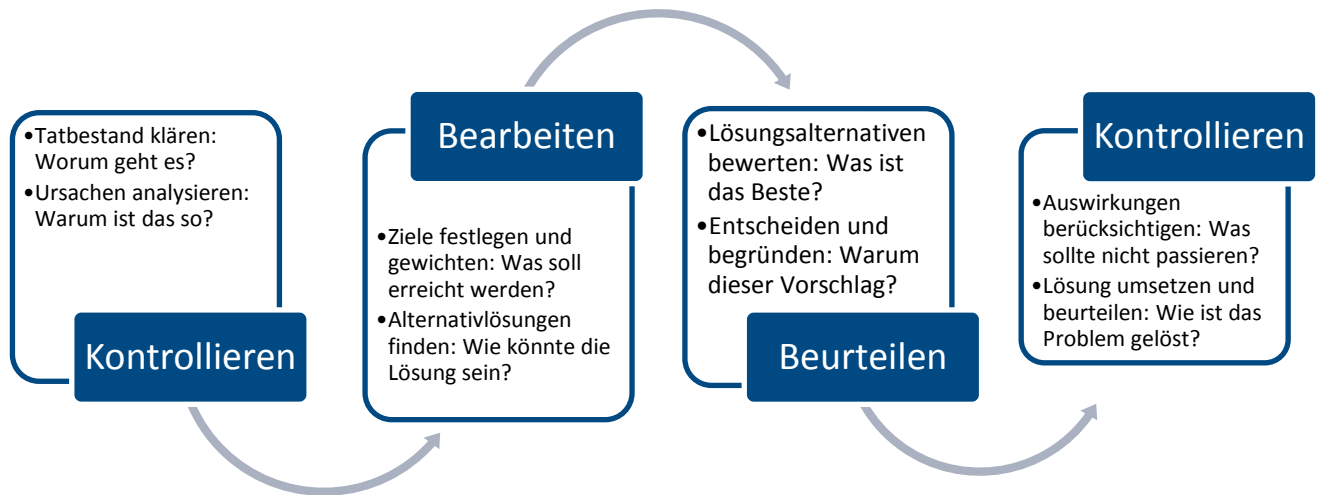
#### 3.3.1 Vor dem Rollenkonflikt

Es sollte versucht werden, dass es erst gar nicht zu einer Konfliktsituation kommt. Da der Rollenkonflikte aufgrund von Erwartungshaltungen entstehen, sollten diese stetig offen kommuniziert werden, zudem:

- Prioritäten setzen
- Kompromisse finden
- Ehrlichkeit bewahren
- Sein eigenes Verhalten reflektieren und kritisieren
- „Sich selbst treu bleiben“



### 3.3.2 Bei eingetretenem Rollenkonflikt



#### KONTAKT

MCI Management Center Innsbruck  
Zentrum Familienunternehmen  
Universitätsstraße 15  
6020 Innsbruck  
Tel: +43 512 2070 7101  
Email: [familienunternehmen@mci.edu](mailto:familienunternehmen@mci.edu)  
Web: <http://familienunternehmen.mci.edu>