

ANLAGEN & VERMÖGENSÜBERSICHT

Ein Nachdruck eines Artikels aus der Ausgabe September/Oktober 2022

Aufbau einer florierenden und vernetzten Vermögensfamilie

Von Stacy Allred, MST, CFP®, Joan DiFuria, MFT, und Stephen Goldbart, PhD



INVESTMENTS & WEALTH INSTITUTE®

Aufbau einer florierenden und miteinander verbundenen Vermögensfamilie

Von Stacy Allred, MST, CFP®, Joan DiFuria, MFT, und Stephen Goldbart, PhD

Im Jahr 1994 hielt der amerikanische Investor Charlie Munger, stellvertretender Vorsitzender von Berkshire Hathaway, eine Rede über das Erlangen von „weltlicher Weisheit“¹, deren Botschaft so eindringlich war, dass sie bis heute nachhallt.² Weltliche Weisheit erfordert den Aufbau einer Reihe von mentalen Modellen und deren Verknüpfung zu einem Gitterwerk, um Probleme zu lösen. Im Jahr 1996 führte er dieses Konzept weiter aus und unterstrich die Bedeutung eines multidisziplinären Ansatzes: Keine einzelne Disziplin hat alle Antworten, und die Problemlösung erfordert die Einbeziehung der „besten großen Ideen“ aus verschiedenen Disziplinen.³

Ein modellübergreifender, interdisziplinärer Ansatz mag zunächst überwältigend erscheinen. Doch wie Munger sagte, ist es gar nicht so schwer, denn „80 oder 90 wichtige Modelle werden etwa 90 Prozent der Last tragen“, und „eine bloße Handvoll“ davon wird den Großteil dieser Arbeit leisten. Es gibt keine „Masterliste“; vielmehr müssen Sie die Modelle zusammentragen, die für die Probleme, die Sie zu lösen versuchen, am relevantesten sind und den größten positiven Einfluss haben.

Welche Probleme versuchen Sie und Ihre Kunden als Berater von Familien mit beträchtlichem Finanzkapital zu lösen? Welche Chancen versuchen Sie und Ihre Kunden zu optimieren? Welche Modelle sind für die Bewältigung dieser Probleme am relevantesten? Welche Modelle gehören in Ihr kognitives Werkzeugkasten?

LERNEN SIE DIE ROMEROS KENNEN

Betrachten wir eine hypothetische Fallstudie über Joe und Mary Romero und ihre drei Kinder im Alter von 16, 20 und 27 Jahren.⁴ Mit welchen Problemen und Chancen sind sie konfrontiert? Wenn die Romeros in Ihrem Büro saßen, welche

Modelle wären am relevantesten, um ihnen dabei zu helfen, Lebensweisheit zu entwickeln und erfolgreich zu sein?

Joe und Mary sind ein Ehepaar Mitte 50, das kürzlich ein erfolgreiches Unternehmen verkauft hat, das sie in den letzten 30 Jahren gegründet und aufgebaut haben. Joe freut sich über den Verkauf, ist sich aber nicht sicher, wie er seine Zeit in Zukunft verbringen möchte. Die Vorstellung vom Ruhestand gefällt ihm überhaupt nicht. „Alle, die ich kenne, die sich vollständig zur Ruhe gesetzt haben, wirken unruhig und nicht besonders glücklich“, sagt er.

Mary macht sich weniger Sorgen. Sie ist bereits reichlich beschäftigt – mit der Kindererziehung, Freunden, Töpfern und gemeinnützigen Aktivitäten. Sie freut sich darauf, einen Teil des Verkaufserlöses für die Gründung einer Familienstiftung zu verwenden.

Joe und Mary haben drei Kinder:

Sally, 16, ist sich über ihre Zukunft noch unschlüssig und konzentriert sich auf ihre Freunde. Sie befürchtet, dass der Reichtum ihrer Familie dazu führen könnte, dass ihre Freunde sie als „reiches Kind, das nichts tun muss, um erfolgreich zu sein“ betrachten. Zack, 20, ist zielstrebig, unabhängig und liebt Tiere. Er wusste schon immer, dass er Tierarzt werden will. Zack weiß, dass das Tiermedizinstudium teuer ist, und er zählt darauf, dass seine Familie ihm hilft, sein Ziel zu verwirklichen.

Bob, 27, arbeitet als Softwareentwickler. Er ist finanziell unabhängig und hat sich noch nie finanziell auf seine Eltern verlassen. Doch nun, da er darüber

nachdenkt, ein eigenes Unternehmen zu gründen, fragt er sich, ob er seine Familie um Hilfe bitten sollte.

Es gibt keine „Masterliste“; vielmehr müssen Sie die Modelle zusammenstellen, die für die Probleme, die Sie lösen wollen, am relevantesten sind und den größten positiven Einfluss haben.

Jede Familie ist einzigartig und hat, wie die Romeros, spezifische Besonderheiten und Bedürfnisse. Doch in mehr als drei Jahrzehnten, in denen wir Familien bei der Verwaltung ihres Vermögens begleitet haben, haben wir immer wieder festgestellt, dass vermögende Personen ein gemeinsames „konzeptionelles Grundgerüst“⁵ teilen. Sie haben ähnliche Fragen zu vielen der gleichen Themen, wie zum Beispiel den folgenden:

Sinn: Wie können wir für jede Generation ein Gefühl von Sinn und Wohlbefinden aufbauen und aufrechterhalten?

Verantwortungsvoller Umgang: Wie können wir unser Vermögen am besten verwalten und die Balance zwischen persönlichem Genuss und Teilen finden?

Effektives Geben: Wie können wir Schenkungen tätigen, die das Wachstum und die Entwicklung der Familienmitglieder fördern, ohne dabei ihr Selbstwertgefühl, ihre Motivation oder ihre Autonomie zu untergraben?

Zukunftsorientiertes Denken: Wie können wir Kontinuität und Nachfolge planen und der heranwachsenden Generation ein Vorbild sein?

Harmonie: Wie können wir Vorgehensweisen anwenden, die das Risiko und die Spaltungen minimieren, die Geld in einer Familie hervorrufen kann?

Stellen Sie sich vor, Ihr Kunde hat beträchtliches Finanzkapital angehäuft und steht nun vor neuen Problemen. „Ich möchte nicht, dass das Geld meinen Kindern oder meinen Beziehungen zu ihnen schadet“, sagt Ihr Kunde. Dieser Kunde sitzt nun in Ihrem Büro und erkundigt sich nach Finanzbildungsprogrammen für die Kinder sowie nach Ratschlägen zu den Dos und Don'ts bei Schenkungen und Erbschaften.

Als Berater wird es an dieser Stelle interessant. Finanzielle Bildung, gut strukturierte Nachlassplanungen und Anlageportfolios sind wichtig. Doch diese allein reichen nicht aus, um die Risiken und Herausforderungen zu bewältigen, die mit einem beträchtlichen Vermögen einhergehen. Was müssen Sie und Ihr Kunde also tun?

**BLÜHEN FÖRDERN,
VERFALL BEKÄMPFEN**

Das oberste Ziel erfolgreicher vermögender Familien ist es, blühende Individuen zu fördern und Verbindungen zwischen den Familienmitgliedern aufzubauen. Mit anderen Worten: Das Ziel besteht darin, das Gedeihen zu fördern und das Verkommen zu bekämpfen, indem finanzielles Kapital eingesetzt wird, um Familienmitgliedern zu einem erfüllten Leben zu verhelfen. Ein erfülltes Leben zu schaffen – das Beste aus sich herauszuholen, ein Leben voller Leidenschaft und Produktivität, Selbstbestimmung, Gelassenheit und Empathie zu führen – ist wahrer Reichtum.⁶

**DIE FAMILIE DES GANZHEITLICHEN
LERNENS**

Untersuchungen zeigen, dass Familien, die langfristig erfolgreich sind – beim Aufbau und Erhalt des Familienvermögens und der familiären Bindungen –, eine ganzheitliche Definition von Reichtum vertreten.⁷ Für diese Familien steht das finanzielle Kapital in Wechselwirkung mit sozialem, intellektuellem,

menschlichem, spirituellem und Vermächtniskapital – die „fünf Kapitalarten“, wie sie der Experte für Familienvermögen und -führung James Hughes definiert.⁸ Hughes' Modell der fünf Kapitalarten mit seiner weit gefassten Definition von Reichtum ist ein grundlegendes Modell für Ihr kognitives Instrumentarium.

Die erfolgreiche, generationenübergreifende Familie setzt sich dafür ein, dass nachfolgende Generationen gedeihen, ein Leben in voller Selbstverwirklichung führen, über die Mittel verfügen, ihr Potenzial auszuschöpfen, und ein Gefühl des Wohlbefindens entwickeln.⁹ Ausgestattet mit einer weitreichenden, integrativen Denkweise und einem gemeinsamen Ziel befinden sich Familien, die gedeihen, auf dem lebenslangen Weg zur Schaffung einer ganzheitlichen Lernfamilie.¹⁰

Familien, die sich von „gut zu großartig“ entwickeln, sind sich der Chancen und Risiken von Wohlstand bewusst und versuchen, diesen Herausforderungen vorzugreifen.¹¹ Sie wollen jedes Familienmitglied stärken, soziale

Tabelle
1

DIE REISE DER FAMILIE ROMERO

	Joe (Familienoberhaupt) (Mitte 50)	Mary (Matriarchin) (Mitte 50)	Bob (27 Jahre)	Zack (20 Jahre)	Sally (16 Jahre)
Wichtigste Prioritäten und/oder Probleme	Neudefinition dessen, was zählt in seinem Alter am wichtigsten ist, nachdem er erfolgreich ein Unternehmen verkauft hat, aber nicht in den „Ruhestand“ gehen wollte.	Die Freiheit, in ihre Leidenschaft für etwas zurückzugeben.	Wege finden, um die Ressourcen der Familie zu nutzen, um das Risiko der Gründung eines eigenen, aber gleichzeitig seine hart erarbeitete finanzielle Unabhängigkeit zu bewahren.	Mit voller Konzentration darauf, Tierärztin zu werden. Hat war schon immer auf seine Ziele konzentriert, darunter gute Leistungen in der Schule und im Sport.	Möchte sich auf die Gegenwart konzentrieren und sich nicht zu viele Gedanken über die Zukunft
Hintergrundgeschichte/Perspektive	Joe nimmt Abstand, um herauszufinden, was er gerne tut und womit er lieber aufhören möchte. Er möchte herausfinden, wie er seine unternehmerischen Fähigkeiten und seine Erfahrung am besten einsetzen kann, ohne seine gesamte Zeit der Arbeit widmen zu müssen. „Nachdem ich den größten Teil meines Lebens 60 bis 80 Stunden pro Woche gearbeitet habe, habe ich das Gefühl, einen Pass zur Freiheit erhalten zu haben. Ich habe mich ein wenig als Angel-Investor engagiert, aber was ich wirklich möchte, ist reisen und andere Möglichkeiten erkunden. Der Weckruf kam, als mein Radfahrkumpel, der bei bester Gesundheit war, einen Herzinfarkt erlitt. Sollte ich etwas Neues ausprobieren? Was könnte ich noch tun, abgesehen von dem, was ich bereits kenne?“	Mary betrachtet das finanzielle Kapital der Familie als die Ressource, die sie nutzen möchte, um ihre philanthropischen Aktivitäten ausweiten kann, wobei sie sowohl Zeit als auch Geld einbringt. Sie lässt sich von ihrem spirituellen Hintergrund und hat ein klares Gespür dafür, was es bedeutet, ein guter Verwalterin ihres finanziellen Vermögens zu sein. Doch sie macht sich Sorgen um ihre Tochter: „Im Gegensatz zu meinen beiden Söhnen scheint keine Lebensperspektive zu haben. Sie ist beschäftigt sich mehr mit dem täglichen Dramen ihrer Freunde als um die Planung für das Studium. Wir wollen nicht, dass sie „durch die Maschen fällt“ durch die Maschen fällt“ oder das Gefühl hat, es sei „Freifahrtschein“, jetzt, wo wir Geld haben.“	Da er in einer Familie lebt, weiß Bob, dass er Risiken eingehen oder im Leben ausprobieren (Reisen) um die Welt ein Jahr lang um die Welt reisen, versuchen, ein Unternehmen) – und dabei seiner Familie. Doch er schätzt seine Unabhängigkeit sehr und hat sehr gemischte Gefühle, wenn es darum geht, Bob erkannte, dass er kaum Verständnis über die Nachlassplanung, was sich auf seine eigenen Entscheidungen darüber beeinflussen könnte, wie viel er sparen, ausgeben oder investieren soll. Bob ringt zudem damit, damit, herauszufinden, ob seine Freundin „die Richtige“ ist oder ob er weiterziehen sollte.	Zack hat ein natürliches Talent dafür, gute Freundschaften zu schließen gute Noten zu erzielen, und im Umgang mit Menschen jeden Alters und sozialen Schichten. Er ist konzentriert, gutmütig, und emotional intelligent. „Ich wusste schon, als wir unseren ersten Welpen bekommen haben, dass ich, dass ich mit Tieren arbeiten wollte. Ich habe kaum Zweifel daran, dass ich Tierarzt werden werde.“ Zack an der Universität hervorragende Leistungen, engagiert sich ehrenamtlich bei einer und hat bereits Forschungsarbeiten an die Graduiertenprogramme, an denen er sich für seinen berufsbezogenen Abschluss bewerben möchte.	Sally erzielt ordentliche Noten bei geringem Aufwand gute Noten, aber sie will keinen Druck, an das besten Hochschule, die sie erreichen kann. „Alle scheinen sich Sorgen um meine Zukunft, außer mich. Der ganze Druck fängt an. Der Perfektionsdruck in dieser Familie scheint die Regel zu sein, aber so nicht meine Art. Ironischerweise dreht sich bei ihrem Gerede über das Geld und meine Zukunft dazu geführt, dazu geführt, dass ich mir Gedanken machen und mir mehr Sorgen um Geld machen als je zuvor und mehr wissen darüber wissen, darüber.“

Abbildung
1

10 LEBENSPHASEN, 10 KERNKOMPETENZEN

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.-11./12.	12.-14./15.	15.-18.19.	19-25 „ – junges	25-35: – Frühes	35-40 : Neubewertung im mittleren Erwachsenenalter	Anfang 40 bis Ende 50 Etabliertes Erwachsenenalter	Mitte 50 bis Mitte 70 Befreiung im späten Erwachsenenalter	Ende der 60er bis 90 s. Alterwerden (Teil I) Zusammenfassung	Ende der 70er bis zum Lebensende Altern (Teil II) Encore
Grundschule	„ Mittelschule	Gymnasium	Erwachsenenalter	Erwachsenenalter					
FÄHIGKEITEN ZUR EFFEKTIVEN VERWALTUNG VON VERMÖGEN AUFBAUEN									
Externe Kompetenzen • Finanzielle Kompetenzen • Kompetenzen in der Vermögens- und Lebensplanung • Kompetenzen in Verantwortung und Unternehmensführung • Kompetenzen im Bereich Philanthropie • Unternehmerische Kompetenzen und Kompetenzen im Familienunternehmen					Interne Kompetenzen • Emotionale Fähigkeiten • Soziale Fähigkeiten • Lern- und Wachstumsorientierung • Verantwortung und Rechenschaftspflicht • Gesundheit und Wohlbefinden				

Quelle: Gemeinsam erstellt von Stacy Allred, MST, Joan DiFuria, MFT, und Stephen Goldbart, PhD

Verantwortung zu übernehmen und einen positiven Beitrag zu ihren Gemeinschaften zu leisten.

Bei der Entwicklung eines ganzheitlichen Familienlernmodells war es unser Ziel, ein Instrument zu schaffen, das Familienmitglieder entsprechend ihren Fähigkeiten, Leidenschaften und Lebensphasen unterstützt. Wie einer unserer Klienten sagte: „Vermögen ist wie Raketentreibstoff – aber wohin bringt es dich?“ Tatsächlich kann finanzielles Kapital in jedem Alter und in jeder Lebensphase dazu beitragen, Wohlbefinden und Selbstwertgefühl zu stärken – oder aber Unwohlsein und das Gefühl der Orientierungslosigkeit verstärken.

Wir haben beobachtet, dass Familien, die sich zu sehr mit dem Geld selbst identifizieren, am ehesten in ein „schwarzes Loch“ geraten. Eine zu starke Fokussierung auf Geld kann das persönliche Wohlbefinden und die persönliche Entwicklung untergraben. Sie kann Ängste, Depressionen, Anspruchsdenken, Motivationsmangel und in extremen Fällen sogar Narzissmus verstärken. Diese Verhaltensweisen können dazu führen, dass Familienmitglieder und die Familie selbst eher verkümmern, anstatt zu gedeihen.

In Mehrgenerationen-Familien variieren die Faktoren, die zur familiären Lernreise beitragen, je nach individueller Lebensphase und Lebensentscheidungen. Tabelle 1 gibt einen Überblick über diese Faktoren für die Familie Romero.

DER 10×10-LERNPLAN

Als vertrauenswürdiger Berater haben Sie die wichtige Gelegenheit, den Horizont Ihres Kunden zu erweitern. Sie können eine ganzheitliche Lösung anbieten, die dieser Familie hilft, über den Tellerrand hinauszuschauen. Doch hier liegt der Haken: Nicht nur die Kinder müssen Fähigkeiten

entwickeln. Um die Chancen, Herausforderungen und Risiken eines beträchtlichen Finanzkapitals zu meistern, ist die aktive Einbindung der gesamten Familie erforderlich. Das ist für niemanden, der mit von der Partie ist, ein Zuschauersport. Da moderne Berater ständig nach Wegen suchen, sich von anderen abzuheben und einen Mehrwert zu schaffen, benötigen sie ein Modell und ein Instrumentarium, um auf das einzugehen, was für jedes Familienmitglied in jeder Lebensphase am wichtigsten ist.

Auch wenn es keine einfachen Antworten gibt, können Einzelpersonen, Familien und die Berater, die sie betreuen – sofern sie bereit sind, sich dafür einzusetzen – eine „lernende Familie“¹² schaffen und sich darauf konzentrieren, Familienmitglieder jeden Alters beim Aufbau von Kompetenzen zu unterstützen.

Ein ganzheitlicher Lernfahrplan kann Ihnen und Ihren Kunden helfen, das wichtigste angestrebte Ziel zu erreichen – eine blühende, verbundene Familie –, indem er ein Modell für gezielte Ausrichtung und Engagement bereitstellt. Der Fahrplan umfasst 10 Kernkompetenzen, die in 10 Lebensphasen angewendet werden (siehe Abbildung 1). Er unterstreicht die Bedeutung sowohl einer präventiven als auch einer fördernden Denkweise, um die Chancen und Herausforderungen finanzieller Fülle zu meistern. Er lädt die Nutzer dazu ein, metaphorisch gesehen einen wendbaren Umhang zu tragen, der ihnen die Flexibilität verleiht, das Schlechte abzuwehren und das Gute zu fördern.¹³

Lern-Roadmaps benötigen zugängliche Einstiegsmöglichkeiten, die Familienmitglieder jeden Alters dazu einladen, neugierig zu sein, die Aktivitäten

zu prüfen und die Kompetenzen auszuwählen, die sie verfolgen möchten. Wir bevorzugen Methoden, die eher anziehen als drängen, die die Energie und Motivation jedes Familienmitglieds einbeziehen und jeden Einzelnen zu einem selbst erstellten, individuellen Plan führen, der die besten Aussichten hat, zu Taten zu führen.

Aus unserer Sicht ist die effektive Bewältigung der Herausforderungen des Vermögens eine lebenslange Reise, und jede Lebensphase hat ihre Meilensteine und Lernaktivitäten. Die 10×10-Lern-Roadmap bietet Kunden die Möglichkeit, innezuhalten, zu betrachten, wo sie stehen, wichtige Aktivitäten für ihre jeweilige Lebensphase zu erwägen und zu entscheiden, wohin sie auf ihrer Lernreise als Nächstes gehen möchten.

Die von den Kunden gewählten Lernaktivitäten sind auf ihre eigenen Lebensentscheidungen, Ausrichtungen und Erfahrungen abgestimmt. Daraus ergibt sich ein einzigartiger dynamischer Prozess, der sich entfaltet, während jede Person die 10 Lebensphasen durchläuft. Der Prozess gibt jedem Einzelnen die Freiheit, seinen individuellen Lernweg neu auszurichten, neue Bereiche zu erkunden und verpasste Chancen oder vergangene Herausforderungen mit verbesserten Kompetenzen und gestärktem Selbstwertgefühl erneut zu betrachten.

Das Trainieren von Kompetenzmuskeln kann das eigene Kernidentitätsgefühl – wer ich bin, wozu ich fähig bin und was wirklich zählt – im Laufe des Lebenszyklus verschieben, verändern und verfeinern. Entgegen veralteten gängigen Vorstellungen muss die persönliche Entwicklung nicht an einem willkürlichen oder festgelegten Punkt im Leben enden (siehe Abbildung 2).

Abbildung
2

WIE KÖNNEN WIR KERNKOMPETENZEN AUFBAUEN



MUSKELN AUFBAUEN

Die „Muskeln“ aufbauen, um die individuellen und familiären Fähigkeiten zu entwickeln und zu nutzen, um im Laufe des Lebens erfolgreich zu sein



WACHSEN



THRIVE

Quelle: Gemeinsam entwickelt von Stacy Allred, MST; Joan DiFuria, MFT; und Stephen Goldbart, Ph.D.

DIE 10 KERNKOMPETENZEN

Der Lernplan umfasst 10 Kernkompetenzen – fünf externe und fünf interne (siehe Seitenleiste und Tabelle 2). Jede Kompetenz wird im Verlauf der 10 Lebensphasen anhand von phasenspezifischen Meilensteinen und Aktivitäten trainiert. Mit anderen Worten: Es handelt sich um den Rahmen für einen Lernaktionsplan für jedes Familienmitglied in jeder Phase des Lebenszyklus. Er ermutigt Kinder und Jugendliche, die Grundlagen zu erlernen, Erwachsene, die Fähigkeiten zu meistern, die sie benötigen, um Herausforderungen zu meistern und Chancen zu nutzen, und Senioren, die Aufgaben des Älterwerdens zu bewältigen.

Die 10 Kernkompetenzen wirken synergetisch zusammen, um Folgendes zu erreichen:

Sie stärken und erweitern die allgemeinen Fähigkeiten jedes Familienmitglieds.

Sie erstrecken sich über den gesamten Lebensbogen, von der Kindheit bis ins hohe Alter.

Sie fördern die Stärken jedes

Einzelnen und schaffen eine widerstandsfähigere Familie.

Ein ganzheitlicher Lernprozess berücksichtigt alle Kompetenzen, die in bestimmten Lebensphasen unerlässlich sind, und legt Pläne fest, wie diese erworben werden können. Der daraus resultierende Fahrplan hilft Familien, sich vor Familienkulturen zu schützen, die negativ und/oder destruktiv sein können und beispielsweise zu unentschlossenen, unmotivierten oder übermäßig egozentrischen Kindern führen. Stattdessen kann die aktive Auseinandersetzung mit einem Lernfahrplan dem Einzelnen helfen, Lebenskompetenzen und Fähigkeiten zu entwickeln, die ihn seinem wahren Potenzial näherbringen.

VON GUT ZU GROSSARTIG

Familien, die ein erfülltes Leben fördern, das sich von „gut zu großartig“¹⁴ entwickelt, sind sich der Chancen und Risiken von Wohlstand bewusst und versuchen, diesen Herausforderungen vorzugreifen.

Wir haben beobachtet, dass Familien, die

langfristig erfolgreich sind, folgende Gemeinsamkeiten aufweisen: **Aktive Lerner:** Sie messen dem lebenslangen Lernen einen hohen Stellenwert bei und planen, die Kompetenzen aufzubauen und zu stärken, die jedes Familienmitglied – und die Familie als Ganzes – benötigt, um Vermögen effektiv zu integrieren und erfolgreich zu sein.

Starke Kultur: Sie entwickeln eine starke Kultur, die von einer Wachstumsmentalität getragen und durch Planung und zentrale Praktiken verankert ist.

Gesunde Kommunikation: Sie verbessern kontinuierlich die Kommunikations- und Konfliktlösungsfähigkeiten innerhalb und zwischen den Generationen.

Kluge Erziehung: Sie streben nach einem optimalen Gleichgewicht zwischen Liebe und Unterstützung einerseits und hohen Erwartungen an Verantwortung und Rechenschaftspflicht andererseits; mit anderen Worten: Sie verfolgen einen autoritativen Erziehungsstil.

Inklusiv: Sie gehen einfühlsam und offen auf die unterschiedlichen Entwicklungsfähigkeiten und Lebensentscheidungen jedes Familienmitglieds ein.

Fundiert: Sie stützen sich auf die neuesten Forschungsergebnisse zur neuronalen und psychosozialen Entwicklung.

Umgang mit Veränderungen: Sie denken gründlich darüber nach und planen, wie sie mit Veränderungen wie Heirat, Scheidung, Geburt und Tod sowie mit der Dynamik in Patchwork-Familien und Geschwisterrivalitäten umgehen.

INTERNE UND EXTERNE KOMPETENZEN

INTERNE KOMPETENZEN

Interne Kompetenzen sind die Fähigkeiten, die für die Entwicklung einer reifen Persönlichkeit und des Wohlbefindens notwendig sind. Diese Fähigkeiten zeigen sich, entwickeln sich und werden im Laufe des gesamten Lebens ausgeübt. Sie bilden den Kern von Familienmitgliedern mit einem gefestigten Charakter – der Kombination aus emotionaler Intelligenz, sozialem Engagement, Verantwortungsbewusstsein und Wohlbefinden. Unser Verständnis der internen Kompetenzen basiert auf Forschungsergebnissen aus den Disziplinen der emotionalen Intelligenz, der positiven Psychologie und der Erwachsenenentwicklung.

EXTERNE KOMPETENZEN

Externe Kompetenzen sind die Fähigkeiten, die für die Entwicklung einer fähigen, gebildeten Person erforderlich sind, die Dinge umsetzt – einschließlich des Erwerbs von Wissen, Fähigkeiten und Qualifikationen. Spezifische Fähigkeiten sind notwendig, um den ständig steigenden Anforderungen an die Verantwortung gerecht zu werden, die der jeweils von jedem Familienmitglied gewählte Lebensweg mit sich bringt. Unser Verständnis der externen Kompetenzen basiert auf unserer Arbeit in den Bereichen Führungskräfteentwicklung, Finanz- und Nachlassplanung sowie Familienvermögensberatung.

Quellen: Christopher Peterson und Martin Seligman, „Character Strengths and Virtues“, Oxford Press (2004); George E. Valliant, „Triumphs of Experience“, Harvard University Press (2012); Daniel Goleman, „Emotional Intelligence“, Random House (2005); Stephen Goldbart und Joan DiFuria: „Affluence Intelligence“, Da Capo Press (2011). James E. Hughes, Jr., Susan E. Massenzio und Keith Whitaker, „Complete Family Wealth“, Bloomberg (2018).

Tabelle
2

JEDE DER 10 KOMPETENZEN UMFASST 10 SCHLÜSSELELEMENTE

DIE FÜNF EXTERNEN KOMPETENZEN					
	Finanzkompetenzen	Vermögens- und Lebensplanung	Führungskompetenzen	Kompetenzen im Bereich Philanthropie	Unternehmerische und Kompetenzen für Familienunternehmen
1	Die Sprache der Finanzen sprechen (Begriffe)	Grundlegende Dokumente zur Vermittlung (Testament, Vollmacht, Vorsorgevollmacht, und Vorsorgevollmacht)	Familienkultur und Familiengeschichte verstehen und vermitteln (Familienkultur und Familiengeschichte verstehen und vermitteln (sowohl Seiten))	Wie man Geld effektiv spendet (Fördermittel Entwicklung)	unternehmerische Fähigkeiten sowohl innerhalb und außerhalb des Familienunternehmens Unternehmen
2	Verdienst (vom Limonadenstand bis hin zu den finanziellen Auswirkungen der Berufswahl)	Steuern: Schenkungs- und Erbschaftssteuer	Festlegung der familiären Mission, Werte und Prioritäten	Philanthropische Strukturen verstehen (private Stiftungen, Spender-gestützte Fonds usw.)	Führungsqualitäten sowohl innerhalb und außerhalb des Familienunternehmens Unternehmen
3	Ausgaben (Lebensstil und Cashflow-Management, z. B. wie man innerhalb eines Budgets zu leben)	Treuhandvermögen: Kenntnisse über Treuhandvermögen und Treuhandpflichten sowie der Auswirkungen von Ausschüttungen	Entwicklung eines Plans zur Förderung einer blühenden Familien- und Lebensstil zu fördern, der individuelle Entscheidungen mit gemeinsamen Zielen in Einklang bringt	Klärung der Anforderungen und Verantwortlichkeiten der Vorstandsmitglieder	Verwaltung aller fünf Familien-Kapitalen
4	Sparen (Fähigkeit, Befriedigung)	Engagiert und kompetent Begünstigter (Zusammenarbeit mit dem Treuhänder)	Verständnis und Entwicklung von Richtlinien und Praktiken der Familienführung sowie Verantwortlichkeiten, Rollen und Erwartungen der einzelnen Generationen verstehen und entwickeln	Aktuelle Erkenntnisse und Trends im Bereich der Philanthropie	Wie man gleichzeitig Mentor und Mentee
5	Anlage (Anlageziele und Risikotoleranz) sowie die , Verständnis dafür wie man den Kontoauszug liest, Aktien-Börsen- und Wirtschaftsindikatoren	Wie Finanz- und Nachlassstrukturen Strukturen funktionieren	Familien- und Unternehmensführungsstrukturen verstehen und weiterentwickeln, wie Familienrat, Familienversammlung, das Family Office und die Tätigkeit im Verwaltungsrat	Wie man Ursachen identifiziert	Branchenkenntnisse über das Familienunternehmens
6	Kreditaufnahme: Wie man Kredite und Schulden verwaltet	Wie man Berater und Institutionen einbindet und mit ihnen zusammenarbeitet Berater/Institutionen (mit der gebotenen , Fragen, die bei einer Portfolioüberprüfung)	Vermögensschutz (kann Eheverträge vor oder Eheverträge, Kunst, Ferienimmobilien , etc.)	Wie man Förderanträge bewertet	Hochkarätige betriebswirtschaftliche Führungskompetenzen für wichtige Führungskräfte
7	Verhaltensökonomie: Einfluss von Emotionen und Überzeugungen auf die finanzielle Entscheidungsfindung	Planung zur Förderung Klarheit über mögliche zukünftige Rollen – in der Familie oder in den Unternehmen	Risiken mindern; Methoden und Richtlinien entwickeln zum effektiven Umgang mit den Risiken des Vermögens für Kinder	Wie man effektiv mit Fördermitteln umgeht Suchende	Umfassendes Verständnis der Unternehmensstrategie und deren sich mit den Familienzielen und Werten
8	Risikomanagement/Versicherung	Strategischer Lebensplan, einschließlich wie man persönliche Lebensübergänge	Übergangsplanung für das Gewünschte und für das Unerwartete	Entwicklung eines Förderkonzepts unter Einbeziehung strategische Ziele (Würdigung der Vergangenheit, und Raum für neue Stimmen/die kommende Generation)	Förderung und Schutz der Marke und den Ruf der Familie
9	Steuern: Einkünfte und Kapitalerträge	Wie man eine Karriere aufbaut und gestaltet (Karriereplanung – einschließlich berufliche Präferenzen und Coaching, Informationsgespräche , Networking)	Kontinuitäts- und Nachfolgeplanung für die Vermögensübertragung und für Familienunternehmen Familienunternehmen	Wie man kooperative Entscheidungsprozesse innerhalb und zwischen den Generationen	Verwaltung des Familienvermögens (von gemeinsamen Anlageportfolios Portfolios bis hin zu Ferienhäusern)
10	Teilen: Einfaches wohltätiges Spenden bis hin zu sozial verantwortlichem Investitionen (ESG)	Umgang mit den Auswirkungen von Vermögen auf Beziehungen	Sicherheit (physisch und digital) sowie Datenschutz	Die Auswirkungen des Gebens einschätzen und reflektieren	Wege und Schulungen für die berufliche Entwicklung innerhalb oder außerhalb des Familienunternehmens
DIE FÜNF INTERNEN KOMPETENZEN					
	Emotionale Fähigkeiten	Soziale Fähigkeiten	Lern- und Wachstumsorientierung	Verantwortung und Rechenschaftspflicht	Gesundheit und Wohlbefinden
1	Aufgeschlossenheit, Flexibilität	Veränderungsbereitschaft	Neugier und Entdeckerfreude	Durchhaltevermögen	Ein sinnvolles und Sinn
2	Selbstwahrnehmung/Selbstreflexion	Effektive Kommunikationsfähigkeiten: Menschen und Situationen einschätzen können, gute Zuhörfähigkeiten und Ausdrucksfähigkeit	Bereitschaft, den Status quo in Frage zu stellen	Vertrauenswürdigkeit und Integrität	Optimierung der körperlichen und emotionalen Gesundheit
3	Einfühlungsvermögen	Verständnis für die <u>Perspektiven</u>	Unsicherheit und Mehrdeutigkeit annehmen	Fähigkeit, hart zu arbeiten, um Ziele effektiv	Sich geistig und körperlich sicher fühlen und körperlich
4	Eigenverantwortung: Fähigkeit, Entscheidungsmöglichkeiten zu erkennen und die Kontrolle über eigenes Leben	Konfliktlösungsfähigkeiten	Produktivität (im Beruf und darüber hinaus)	Moralische und ethische Verantwortung (Fairness, Gerechtigkeit)	Umgang mit den Auswirkungen des Alterns und/oder gesundheitlicher Probleme
5	Resilienz und Antifragilität	Effektiv zusammenarbeiten und Kompromisse eingehen	Risikobereitschaft	Verantwortung für das eigene Handeln übernehmen	Persönliche Stärke besitzen: Das , etwas bewirken zu können
6	Vertrauenswürdigkeit und Integrität	Vertrauensvolle Beziehungen aufbauen	Kreativität	Finanzielles Bewusstsein und Kompetenz	Eine positive Denkweise entwickeln
7	Selbstregulierung: Die Fähigkeit, mit Geist, Körper, Emotionen und das eigene Verhalten	Soziales und kulturelles Bewusstsein; Vielfalt und Inklusion	Offenheit für verschiedene Perspektiven	Verantwortung für die eigenen Auswirkungen auf andere	Erfüllung in Beziehungen
8	Optimismus	Zwischenmenschliche Effektivität	Das eigene Denken hinterfragen (umdenken)	Verantwortung für die Gestaltung des Lebensstils	Sicherstellung ausreichender finanzieller Mittel, um Bedürfnisse und Wünsche zu decken
9	Selbstwertgefühl und ein sicheres der Identität	Angemessene Durchsetzungsfähigkeit	Ehrgeiz und Motivation	Verantwortung für das Eingehen kalkulierter Risiken	Innerer Frieden körperlicher, emotionaler und geistiger Gesundheit Förderung der persönlichen
10	Toleranz gegenüber Ungewissheit und Mehrdeutigkeit; die Fähigkeit zur Integration: „sowohl ... als auch“ statt Entweder-oder	Grenzen zwischen sich selbst und anderen	Aufgeschlossenheit: Die Fähigkeit, neue Ideen aufzunehmen und Feedback anzunehmen	Bewusstsein für soziale und kulturelle Verantwortung (Weltbürgerschaft)	Entwicklung und des Wohlbefindens während des gesamten Lebenszyklus

FÖRDERUNG VON RESILIENZ UND AGILITÄT

Die „10×10 Learning Road Map“ fördert zudem die Kernqualitäten, die unserer Erkenntnis nach für den Erfolg erforderlich sind: Aufgeschlossenheit, Resilienz, Agilität, Eigeninitiative und Verantwortung. Diese Fähigkeiten sind entscheidend für das, was Forscher als „positive Plastizität“ bezeichnen. Positive Plastizität ist die Fähigkeit, sich angesichts von Herausforderungen anzupassen und zu verändern, unabhängig vom Alter. Positive Plastizität führt zu erfolgreichem Altern und mehr Lebenszufriedenheit.¹⁵

Durch die Entwicklung positiver Plastizität versetzen sich Menschen in die Lage, kalkulierte Risiken einzugehen, klügere

Entscheidungen zu treffen und besser mit Unsicherheiten umzugehen. Infolgedessen führen sie oft ein erfolgreicherer, gesünder und erfüllter Leben. Umgekehrt birgt das Fehlen positiver Plastizität deutliche Risiken. Wir hören oft von Eltern, die befürchten, dass ihr finanzieller Erfolg sich nachteilig auf ihre Kinder auswirken könnte. Sie sorgen sich beispielsweise, dass dies dazu führen könnte, dass ihren Kindern Sinn und Motivation fehlen und dass diese Kinder in ihrer emotionalen und sozialen Entwicklung zurückbleiben könnten. Die Entwicklung eines Plans, der auf die Entwicklungsbedürfnisse jedes Familienmitglieds eingeht, ist das Gegenmittel gegen diese Ängste und kann Familien dabei helfen, potenzielle Probleme im Zusammenhang mit großem finanziellem Kapital aktiv zu umgehen.

WIE ZWEI GESCHWISTER DIE 10×10-LERNROADMAP NUTZTEN

Mary und Joes ältestes Kind, Bob, ist 27. Er ist finanziell unabhängig, überlegt aber, ob er das Vermögen seiner Familie nutzen soll, um sich beruflich neu zu orientieren. Außerdem möchte er sich lieber früher als später mit einer Lebenspartnerin niederlassen.

Mary und Joes jüngstes Kind, Sally, ist 16. Sie weiß, dass ihre Eltern möchten, dass sie studiert und auf eigenen Beinen steht, und das möchte sie auch – doch sie hat nur vage Vorstellungen davon, was sie studieren oder als Erwachsene beruflich machen möchte.

Mit Hilfe des Vermögensberaters der Familie nutzte jedes Familienmitglied die „10×10 Learning Road Map“, um seine individuellen Fähigkeiten selbst einzuschätzen und einen personalisierten Lernplan zu entwickeln. (Der Kürze halber konzentriert sich diese Erörterung auf nur zwei Mitglieder der Familie Romero.)

Bobs Selbsteinschätzung ergab, dass er seine Fähigkeiten in den Bereichen Finanzen, Lebensplanung und emotionale Kompetenz stärken möchte. Er stellte fest, dass die Identifizierung dieser Bereiche für den Kompetenzaufbau ihn motivierte, einen individuellen Lernaktionsplan umzusetzen.

Sallys Selbsteinschätzung zeigte, dass sie daran interessiert ist, ihre persönliche Identität zu entwickeln, indem sie ihre Kreativität sowie ihre Fähigkeiten in den Bereichen Verantwortung und Rechenschaftspflicht fördert. Außerdem möchte sie sich ausreichende finanzielle Kompetenzen aneignen, um finanziell unabhängig zu sein.

Bobs Fahrplan sah monatliche Treffen mit dem Berater vor, der ihm half, einen persönlichen Finanzplan zu entwickeln und mehr über die finanziellen und psychologischen Auswirkungen des Familienvermögens zu erfahren. Bob beschloss daraufhin, mit einem Vermögenspsychologen zusammenzuarbeiten, der ihm dabei half, seine Berufswahl zu überdenken und seine Gefühle in Bezug auf das Familienvermögen zu verstehen.

Sallys Fahrplan sieht eine intensivere und offenere Kommunikation mit ihren Eltern sowie die Übernahme zusätzlicher Verantwortung vor, während sie die Highschool abschließt. Alle drei haben sich dazu verpflichtet, offen über Erwartungen, Werte und Lebensauffassungen sowie über den Umgang mit Geld zu sprechen. Sie planen, gemeinsam Aktien zu kaufen, Hochschulen zu besuchen und zusammen daran zu arbeiten, Sally dabei zu helfen, ihren eigenen Weg zu finden.

UMSETZUNG EINES LERNKONZEPTS

Hier sind vier Schritte, die ein Berater befolgen kann, um eine Familie auf eine ganzheitliche Lernreise zu bringen:

1. Berater geben jedem Familienmitglied eine 10×10-Lern-Roadmap-Tabelle für seine jeweilige Lebensphase.¹⁶
2. Die Familienmitglieder wählen 1–3 Aktivitäten (aus den 10 internen und externen Kompetenzen) aus, die sie gerne verfolgen möchten.
3. Berater helfen jedem Familienmitglied dabei, einen Aktionsplan für die ausgewählten Aktivitäten für die nächsten 90 Tage (oder auf Wunsch auch länger) zu erstellen.
4. Klienten und Berater besprechen den Aktionsplan gemeinsam und legen die nächsten Schritte der Lernreise fest.

Tabelle 3 enthält einige Beispiele für Kundenanliegen und die von den Familienmitgliedern zur Bewältigung dieser Anliegen ausgewählten Aktivitäten.

GRUNDLAGEN FÜR VERMÖGENS- UND LEBENS PLANUNG

Der Aufbau einer starken und verbundenen Familie, die durch finanziellen Wohlstand gestärkt und nicht untergraben wird, darf nicht dem Zufall oder dem Glück überlassen werden. Er erfordert Zielstrebigkeit, Handeln und die Orientierung an einem Plan, der darauf ausgelegt ist, gesunde Individuen zu fördern, Familienmitglieder auf gemeinsame Werte und Ziele auszurichten sowie Fähigkeiten und Verbindungen zu stärken, die zu langjährigen familiären Bindungen führen. Letztendlich führt all dies zu stärkeren Gemeinschaften und einer stärkeren Welt.

Charlie Mungers Ideen zur Nutzung von Modellen sind eine Aufforderung an alle Berater, neugierig zu sein und ihre Instrumentarien kritisch unter die Lupe zu nehmen.¹⁷ Verfügen Sie über die Modelle, die Sie benötigen, um Einzelpersonen und Familien zu unterstützen, damit diese sich auf ihre obersten Prioritäten konzentrieren können? Verfügen Sie über die Werkzeuge, die Sie benötigen, um ihnen dabei zu helfen, die Fähigkeiten aufzubauen, die für ein erfolgreiches Leben und die Bewältigung der Herausforderungen der komplexen Welt von heute unerlässlich sind? Was könnten Sie hinzufügen? Was müssten Sie vielleicht verlernen? ●

Tabelle
3

KUNDENFRAGEN UND BERATERAKTIVITÄTEN

THEMEN DER KLIENTEN	BERATER- Der Berater arbeitet mit jedem Familienmitglied an den ausgewählten Aktivitäten aus der 10x10-Tabelle
Die Eltern machen sich Sorgen darüber, wie ihre erwachsenen Kinder mit Geld umgehen – sowohl jetzt als auch im Hinblick auf eine bevorstehende große Erbschaft. Jedes erwachsene Kind verfügt über unterschiedliche finanzielle Fähigkeiten und Kenntnisse. Die Eltern wünschen sich einen Plan, der auf das finanzielle Know-how jedes einzelnen Kindes abgestimmt ist.	• Individuelles Lernen für Finanzkompetenz und den Umgang mit Geld: Verdienen, Ausgeben, Sparen, Teilen • Vorbereitung auf die Unabhängigkeit, lernen, das zu verdienen, was man wert ist • Vermittlung und Weitergabe finanzieller Werte • Umsetzung von Governance-Maßnahmen zum Schutz der unterschiedlichen Bedürfnisse und Fähigkeiten der nachrückenden Generation • Planung für das Leben nach der Schule
Familienmitglieder der heranwachsenden Generation wünschen sich ein Gefühl von Individualität, Unabhängigkeit und mehr Kontrolle über ihr Geld. Sie wünschen sich eine persönliche Beratungsbeziehung, die keine Kopie der Beratungsbeziehung ihrer Eltern ist.	• Die Auswirkungen des Familienvermögens verstehen und thematisieren, auch in Bezug auf enge Beziehungen • Eigenständig Entscheidungen über Spenden treffen; Klarheit darüber gewinnen, „was mir, was ihnen und was uns gehört“ • Eine individuelle Anlagephilosophie und einen Finanzplan entwickeln und verwalten
Anleger benötigen Orientierung dabei, wie sie die Familie am besten zu einem erfolgreichen, generationenübergreifenden Familienvermögen führen können.	• Mentoring für die nächste Generation • Förderung und Unterstützung von Personen, die zu Familienführern oder Familienvertretern* werden sollen • Festhalten der Familiengeschichte • Moderation von Familientreffen, die die generationsübergreifende Kommunikation fördern
Große, generationenübergreifende Familien und Family Offices suchen nach einem positiven und ansprechenden Lernmodell, das alle Familienmitglieder einbezieht.	• Lernaktivitäten und Meilensteine für jede Lebensphase im Alter von 5 bis 100 Jahren • Experimentieren und Innovation durch kalkultiertes Eingehen von Risiken und Lernreisen • Stärkung der Problemlösungsfähigkeiten • Steigerung der Eigeninitiative und Selbstständigkeit • Karriereentwicklung • Gremien und Clubs für die heranwachsende Generation
Ein erwachsenes Kind aus einer prominenten, wohlhabenden Familie heiratet und möchte mehr über das Familienvermögen und das eingerichtete Treuhandkonto erfahren. Gehört das Geld dem Kind? Gehört es nach der Heirat auch dem Ehepartner?	• Eheverträge • Generationengerechte Finanzbildung • Verständnis für den Wert, die Vorteile und die Verantwortlichkeiten von Treuhandvermögen • Familiennachfolge vs. Nachfolge außerhalb der Familie • Nachlass- und Schenkungsplanung • Kommunikation innerhalb der Familie

*Der Begriff „Family Champion“ wurde von Joshua Nacht geprägt. Siehe Joshua Nacht und Gregory Greenleaf, Family Champions and Champion Families: Developing Family Leaders to Sustain the Family Enterprise (2018).

Stacy Allred, CFP®, leitet den Bereich „Family Engagement and Governance“ bei First Republic Investment Management in Bellevue, Washington. Sie erwarb einen Master-Abschluss in Steuerwesen mit Auszeichnung an der DePaul University sowie einen Bachelor-Abschluss in Rechnungswesen. Kontaktieren Sie sie unter sallred@firstrepublic.com.

Joan DiFuria, MFT, ist Mitgeschäftsführerin und Mitbegründerin des „Money, Meaning & Choices Institute“ mit Sitz in Albany,

Kalifornien. Sie absolvierte das Programm für Managemententwicklung an der Harvard Business School, einschließlich eines Abschlusses in Pädagogik und Psychologie. Kontaktieren Sie sie unter admin@mmcinstitute.com.

Stephen Goldbart, PhD, ist Co-Direktor und Mitbegründer des Money, Meaning & Choices Institute mit Sitz in Albany, Kalifornien. Er ist zugelassener klinischer Psychologe und promovierte am Wright Institute in Berkeley. Kontaktieren Sie ihn unter admin@mmcinstitute.com.

Fußnoten

1. Charlie Munger, „A Lesson on Elementary, Worldly Wisdom as It Relates to Investment Management and Business“, Rede an der Marshall Business School der University of Southern California, 1994. <http://www.safalniveshak.com/wp-content/uploads/2012/08/Lesson-on-Elementary-Worldly-Wisdom-Charlie-Munger.pdf>.

Fortsetzung auf Seite
50 →

EINE FLORIERENDE UND VERNETZTE VERMÖGENSFAMILIE AUFBAUEN

Fortsetzung von Seite 13

2. Weitere Werke, die auf Mungers Philosophie basieren, sind „*Super Thinking: The Big Book of Mental Models*“ von Gabriel Weinberg und Lauren McCann (2019) sowie „*The Great Mental Models*“ von Farnam Street (<https://fs.blog>).
3. Charlie Munger, „A Lesson on Elementary, Worldly Wisdom, Revisited“, Rede an der Stanford Law School, 19. April 1996.
4. Zusammenstellung auf der Grundlage von Kundenerfahrungen, angepasst, um die Vertraulichkeit zu wahren und die Integrität der Darstellung zu gewährleisten.
5. Die Idee, dass viele Probleme ein gemeinsames „konzeptionelles Gerüst“ haben, wurde vom Kognitionswissenschaftler und Autor Douglas Hofstadter entwickelt. Siehe sein mit dem Pulitzer-Preis ausgezeichnetes Buch: „*Gödel, Escher, Bach: An Eternal Golden Braid*“, Hofstadter (1979).
6. Viele suchen nach „der einen Sache“, um Erfüllung zu finden; wir betrachten ein erfülltes Leben als den Prozess, viele Dimensionen des Selbst, der Angehörigen und der Gemeinschaft zusammenzuführen, wobei Umfang und Komplexität im Laufe des Lebenszyklus zunehmen.
7. Dennis T. Jaffe, „*Borrowed from Your Grandchildren: The Evolution of 100-Year Family Enterprises*“ (Hoboken, NJ: Wiley, 2020).
8. Basierend auf den Ideen von James E. Hughes, siehe „*Complete Family Wealth*“. (Hoboken: Wiley, 2017). Siehe auch ein Interview mit James Hughes: „*Redefining Family Wealth*“

als „Well-Being“, <https://www.firstrepublic.com/insights-education/redefining-family-wealth-as-well-being> (2022).

9. Vermögende Menschen geben bereitwillig zu, dass sie sich wünschen, dass ihre Familienmitglieder glücklich sind. Shawn Achor, ein Forscher auf dem Gebiet der positiven Psychologie, vertritt die Ansicht, dass „der vielleicht treffendste Begriff für Glück der ist, den Aristoteles verwendete: Eudaimonia, was nicht direkt mit „Glück“ übersetzt werden kann, sondern mit „menschliche Entfaltung.“ Achor merkt an, dass diese Definition Anklang findet, weil sie anerkennt, dass es beim Glück nicht nur um „gelbe Smiley und Regenbögen“ geht. In Anlehnung an Aristoteles definiert Achor Glück als die Freude, die wir empfinden, wenn wir danach streben, unser Potenzial zu entfalten.
10. Die Idee einer „lernenden Familie“ ist an die Arbeit von Peter Senge angelehnt, der lernende Organisationen als Organisationen definiert, „in denen Menschen kontinuierlich ihre Fähigkeit erweitern, die Ergebnisse zu erzielen, die sie sich wirklich wünschen, in denen neue und weitreichende Denkmuster gefördert werden, in denen kollektive Bestrebungen freigesetzt werden und in denen Menschen kontinuierlich lernen, wie man gemeinsam lernt.“ Siehe Peter M. Senge (1990), *Die fünfte Disziplin – Die Kunst und Praxis der lernenden Organisation*.
11. Die Idee, von „gut zu großartig“ zu gelangen, wurde von Jim Collins (2001) in „*Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*“. Forscher haben zudem untersucht, wie Familien den Weg von „gut zu großartig“ beschreiten; siehe „*Borrowed from Your Grandchildren, The Evolution of 100-Year Family Enterprises*“, Dennis T. Jaffe (2020).
12. Peter Senge (2020), „*Die fünfte Disziplin*“.
13. Die Metapher vom wendbaren Umhang wurde von James

Pawelski, Professor für Praxis und Bildungsdirektor am Zentrum für Positive Psychologie der University of Pennsylvania, entwickelt. <https://penntoday.upenn.edu/2016-01-28/latest-news/penn-professor-explores-what-it-means-be-positive>.

14. Siehe Endnote 11.

15. Ursula M. Staudinger (2020), „The Positive Plasticity of Adult Development“, *American Psychologist* 71, Nr. 4: 540–533, https://www.ursulastaudinger.com/wp-content/uploads/2020/06/americanpsychologist_UMS_42020.pdf.

16. Für Übersichten mit 10 Kernaktivitäten für jede spezifische Lebensphase siehe Tom McCullough und Keith Whitaker, *Wealth of Wisdom, Top Practices for Wealthy Families and Their Advisors*, Wiley, 2022, Kapitel 13: „Advancing Flourishing: A 10x10 Learning Roadmap“, Allred, DiFuria, Goldbart, Seiten 81–95.

17. Siehe Endnote 1.



INVESTMENTS & WEALTH INSTITUTE®

5619 DTC Parkway, Suite 600
Greenwood Village, CO 80111
Telefon: +1 303-770-3377
Fax: +1 303-770-1812
www.investmentsandwealth.org

© 2022 Investments & Wealth Institute®. Nachdruck mit Genehmigung. Alle Rechte vorbehalten.

INVESTMENTS & WEALTH INSTITUTE® ist eine eingetragene Marke der Investment Management Consultants Association Inc., die unter dem Namen Investments & Wealth Institute firmiert. CIMA®, CERTIFIED INVESTMENT MANAGEMENT ANALYST®, CIMC®, CPWA®, CERTIFIED PRIVATE WEALTH ADVISOR®, RMA® und RETIREMENT MANAGEMENT ADVISOR® sind eingetragene Zertifizierungsmarken der Investment Management Consultants Association Inc., die unter dem Namen Investments & Wealth Institute tätig ist.