

Nicola Neuvians

Mediation in Familienunternehmen

Chancen und Grenzen des Verfahrens
in der Konfliktodynamik

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Arist von Schlippe



RESEARCH

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht	XI
Inhaltsverzeichnis	XII
Abbildungsverzeichnis	XIX
Tabellenverzeichnis	XIX
1	Einleitendes 1
1.1	Ausgangssituation..... 1
1.2	Forschungsstand Mediation und Konflikte in Familienunternehmen..... 8
1.3	Forschungsfragen..... 10
1.4	Zielsetzung und Adressaten..... 12
1.5	Erkenntnisquellen und erkenntnistheoretische Positionierung..... 13
1.6	Aufbau der Arbeit..... 15
2	Zur Theorie der Familienunternehmen 19
2.1	Definitionsvielfalt..... 19
2.2	Familienunternehmen als Gegenstand der Forschung..... 24
2.3	Familienunternehmen unterscheiden..... 27
2.3.1	Unterschiede zwischen Familie und Unternehmen..... 28
2.3.1.1	Spielregeln im System Familie..... 28
2.3.1.2	Spielregeln im System Unternehmen..... 31
2.3.2	Eigentum – als System betrachtet..... 32
2.4	Strukturelle Kopplung von Familie und Unternehmen..... 34
2.4.1	Die Vermischung der Spielfelder..... 35
2.4.1.1	Funktionserweiterung..... 35
2.4.1.2	Sorgfältige Mitgliedschaftsprüfung..... 36
2.4.1.3	Rollenvielfalt..... 37
2.4.1.4	Kommunikationsverknappung..... 38
2.4.1.5	Werteübertragung..... 40
2.4.2	Widersprüchliche Systemlogiken..... 40
2.4.2.1	Paradoxie – eine begriffliche Annäherung..... 42
2.4.2.2	Paradoxien als organisationales Kernstück des Familienunternehmens..... 44
2.5	Strukturphänomene und Besonderheiten von jungen Familienunternehmen..... 46
2.5.1	Abgrenzungsmerkmale des jungen Familienunternehmens..... 47
2.5.2	Besonderheiten der jungen Familienunternehmen..... 49

2.5.2.1	Erster Ausweitungsversuch der Kernfamilie	49
2.5.2.2	Verbleibendes Zusammenspiel von Gründerpersönlichkeit und Nachfolgern	50
2.5.2.2.1	Psychogramm einer typischen Gründerpersönlichkeit	51
2.5.2.2.2	Besondere Kontextbedingungen für Nachfolger der 2. Generation	53
2.5.2.2.3	Besonderheiten des Zusammenspiels im Unternehmenskontext	55
2.5.2.3	Partnerschaften von Familienmitgliedern als Eigentümer- bzw. Führungsstruktur	57
2.5.2.4	Erweiterung der Identitätsstiftenden Funktion der Unternehmensfamilie	59
3	Zur Theorie der Konfliktodynamik	61
3.1	Konfliktfelder in Familienunternehmen – eine erste Annäherung	61
3.2	Konfliktodynamik – theoretische Vorüberlegungen	65
3.2.1	Gewählte Arbeitsdefinition „Konflikt“	66
3.2.2	Theoretischer Unterbau	67
3.2.2.1	Konstruktivistische Konfliktmodelle	68
3.2.2.2	Konflikttheorie der autopoietischen Systemtheorie	69
3.2.2.2.1	Konflikte als kommunizierte Widersprüche	71
3.2.2.2.2	Konflikt als parasitäres System	72
3.2.2.2.3	Diskussion der Konflikttheorie Luhmanns	72
3.3	Zusammenfassung Konflikt und Konfliktodynamik	76
4	Zur Theorie der Empirie	79
4.1	Zielsetzung der Empirie	79
4.2	Qualitative Erforschung von Konfliktodynamik	79
4.3	Übersicht der gewählten empirischen Vorgehensweise	82
4.4	Theoretische Rahmenbedingungen des gewählten Forschungsansatzes	84
4.4.1	Interpretative Feldforschung	84
4.4.2	Die Untersuchung sozialer Systeme	85
4.4.2.1	Kommunikation als Basis	86
4.4.2.2	Sinn als Ordnungsstruktur	86
4.4.2.3	Einbeziehung der Entwicklungsdynamik	87
4.5	Verortung im Spektrum der qualitativen Forschungsansätze	87
4.5.1	Typ 1: Sicht des Subjekts	88
4.5.2	Typ 2: Herstellung sozialer Wirklichkeiten	88
4.5.3	Typ 3: Rekonstruktion von Tiefenstrukturen	89
4.5.4	Verortung in Typologien	89

5	Konkrete Forschungsorganisation und Ergebnisse	93
5.1	Forschungsorganisation.....	93
5.1.1	Zwei-Phasen-Forschung.....	94
5.1.1.1	Planungs- und Orientierungsphase (Phase 1).....	94
5.1.1.2	Zyklische Hauptforschungsphase (Phase 2).....	97
5.1.2	Schlüsselentscheidungen im Forschungsverlauf.....	103
5.1.2.1	Konzentration auf junge Familienunternehmen (2. Generation und Wachablöse).....	103
5.1.2.2	Leitfragen Konfliktdynamik.....	104
5.1.2.3	Sehr offene Vorgehensweise als formale Schlüsselentscheidung... ..	104
5.1.3	Qualitätssicherung.....	105
5.2	Ergebnisse.....	108
5.2.1	Ergebnisse für das Konfliktsystem.....	109
5.2.1.1	Nachfolger, Senior und Fremdmanager als Hauptakteure des Konfliktsystems.....	109
5.2.1.2	Starre Außengrenze und diffuse Binnengrenzen des Konfliktsystems.....	113
5.2.1.3	Oszillation als Handlungsregel.....	115
5.2.1.3.1	Konfliktrelevante Ambivalenzen der Nachfolger.....	117
5.2.1.3.2	Konfliktrelevante Ambivalenzen des Seniors.....	119
5.2.1.3.3	Konfliktrelevante Ambivalenzen des Fremdmanagers.....	120
5.2.1.3.4	Zeitweiliger Regelbruch mit Hilfe des Rechts.....	122
5.2.1.4	Widersprüchliches Kommunikationsmuster in der Konfliktaustragung.....	122
5.2.1.5	Harmoniezwang als Konfliktbearbeitungsansatz.....	124
5.2.1.5.1	Aktive Konfliktbearbeitung durch personenorientiertes Vorgehen.....	125
5.2.1.5.2	Passive Konfliktbearbeitung durch Zeitablauf.....	126
5.2.1.6	Rechtliche Normen als kurzfristige Entscheidungshilfe mit entschleunigender Wirkung.....	127
5.2.2	Ergebnisse für andere soziale Systeme.....	127
5.2.2.1	Abgrenzung der gefühlten Unternehmens„familie“.....	128
5.2.2.2	Blutsfamilie versus angeheiratete Familienmitglieder.....	128
5.2.2.3	Alte versus neue Blutsfamilie.....	129
5.2.2.4	Grenzzeichnungen zwischen Geschwistern und Geschlechtern....	129
5.2.2.5	Die offiziellen Entscheidungsprozesse des Unternehmens verlieren an Bedeutung.....	130
5.2.2.6	Verlangsamung der Entscheidungsprozesse im Unternehmen.....	131
5.2.2.7	Einrichtung von Pro-Forma-Positionen.....	131

5.2.2.8	Übertragungsversuche der Entscheidungsfindungsprozesse des Systems Eigentum auf das Konfliktsystem	132
5.2.2.9	Gefühltes Eigentum gewinnt an Bedeutung	133
5.2.2.10	Lockerung der engen Kopplung der Systeme Eigentum und Familie	134
5.2.3	Zusammenfassung der Ergebnisse für die 1. Forschungsfrage	135
5.2.3.1	Wie werden Konflikte von den unterschiedlichen Beteiligten aufgefasst und von anderen Verhaltensweisen abgegrenzt?	135
5.2.3.2	In welchen Bereichen erfolgen die Konflikte, in welchen erfolgen sie nicht?	136
5.2.3.3	Welche Grenzzeichnungen ergeben sich aufgrund vorfindbarer Konflikte und welche Bedeutungen haben diese Abgrenzungen nach innen und außen?	136
5.2.3.4	Welche Aktivitäten eines sozialen Systems werden durch die Konflikte gefördert, welche behindert?	137
5.2.3.5	Welche Faktoren fördern auf welche Art die Entwicklung und Stabilisierung von Konflikten?	139
5.2.3.6	Nach welchen Regeln vollziehen sich die Konflikte?	140
5.2.3.7	Graphische Umsetzung der empirischen Ergebnisse	140
5.3	Erklärungsansätze	141
5.3.1	Die makro-soziale Perspektive	142
5.3.2	Die meso-soziale Perspektive	145
5.3.2.1	Widersprüchliche Systemlogiken	145
5.3.2.2	Übergangsstrukturen im Unternehmen	147
5.3.2.3	Fehlende Passung von Rechtssystem und Konfliktsystem	147
5.3.3	Die mikro-soziale Perspektive	148
5.3.3.1	Dämonisierung des Konflikts	148
5.3.3.2	Notwendige Identitätsbildung	150
6	Zur Theorie und Praxis der Mediation	151
6.1	Definitionen, Ziele und Stile der Mediation	151
6.1.1	Definitionsansätze	151
6.1.2	Methodik und Ziele von Mediation	154
6.1.2.1	Ein Raster für Mediationsstile und Methodiken	156
6.1.2.2	Zielespektrum der Mediation	157
6.1.2.2.1	Fünf Projekte – fünf Zielsetzungen	158
6.1.2.2.2	Ergebnisorientierte Mediation	160
6.1.2.2.3	Transformative Mediation	161
6.1.2.2.4	Therapeutische Mediation	163

6.1.2.2.5	Systemische Mediation.....	166
6.1.2.2.5.1	Bereits vorhandene systemische Elemente der verschiedenen Mediationsstile	166
6.1.2.2.5.1.1	Systemische Frage- und Kommunikationstechniken	167
6.1.2.2.5.1.2	Weitere systemische Kennzeichen, Haltungen und Zielsetzungen....	168
6.1.2.2.5.2	Besonderheiten der systemischen Mediation.....	171
6.1.3	Stellungnahme und Sichtweise der Verfasserin.....	175
6.2	Systemische Mediation und Recht.....	177
6.2.1	Verfahrens- und berufsrechtliche Rahmenbedingungen der Mediation	178
6.2.2	Grenzmarkierungen des Rechts.....	180
6.2.2.1	Zwingendes Recht.....	180
6.2.2.2	Recht als Machtfaktor.....	181
6.2.2.3	Recht als Verfahrensalternative.....	181
6.2.3	Recht als Gerechtigkeitsmaßstab in der systemischen Mediation.....	182
6.2.4	Gestaltung durch Recht.....	183
6.3	Systemische Mediation im Spektrum professioneller Konfliktbearbeitung in Familienunternehmen.....	183
6.3.1	Mediation im Anwendungsfeld Familienunternehmen.....	184
6.3.1.1	Soziale Dimension der FU-Mediation.....	186
6.3.1.2	Zeitliche Dimension der FU-Mediation.....	187
6.3.1.3	Sachliche Dimension der FU-Mediation.....	189
6.3.1.4	Räumliche Dimension der FU-Mediation.....	190
6.3.2	Professionelle Verfahrensalternativen zur Bearbeitung von Konfliktfeldern in Familienunternehmen	190
6.3.2.1	Rechtsberatung im Kontext von Konflikten in Familienunternehmen.....	191
6.3.2.1.1	Staatliche Gerichtsverfahren.....	192
6.3.2.1.2	Schiedsverfahren.....	195
6.3.2.1.3	Schlichtung.....	197
6.3.2.1.4	Zwischenfazit für die Verortung der Mediation	198
6.3.2.2	Organisationsberatung im Kontext von Konflikten in Familienunternehmen.....	199
6.3.2.2.1	Konfliktberatung von Organisationen.....	200
6.3.2.2.2	Organisationsentwicklung.....	200
6.3.2.2.3	Systemische Organisationsberatung.....	201
6.3.2.2.4	Zwischenfazit für die Verortung der Mediation	202
6.3.2.3	Personenorientierte Beratung im Kontext von Konflikten in Familienunternehmen.....	203

6.3.2.3.1	Konflikt-Coaching	203
6.3.2.3.2	Therapie	206
6.3.2.3.3	Zwischenfazit für die Verortung der Mediation	208
6.3.3	Verortung der systemischen Mediation im Kontinuum der Konfliktbearbeitungsverfahren.....	209
7	Geeignetheitsprüfung der Mediation.....	213
7.1	Charakteristika der systemischen Mediation in Organisationen...	213
7.1.1	Beständige Schleifenbildung als Kernprozess der systemischen Mediation.....	214
7.1.1.1	Permanente Selbstreflexion im Mediatorensystem.....	215
7.1.1.2	Reflexionsarbeit im Mediationssystem.....	216
7.1.2	Phasenstruktur, Fragestellungen und Methodik der systemischen Mediation.....	216
7.1.2.1	Vorgespräch	218
7.1.2.1.1	Zentrale Fragen des Vorgesprächs	219
7.1.2.1.2	Methodik des Vorgesprächs	220
7.1.2.2	Erste Phase: Bildung eines Mediationssystems.....	220
7.1.2.2.1	Zentrale Fragen der 1. Phase.....	222
7.1.2.2.2	Methodik der 1. Phase	222
7.1.2.3	Zweite Phase: Bestandsaufnahme.....	223
7.1.2.3.1	Zentrale Fragen der 2. Phase.....	225
7.1.2.3.2	Methodik der 2. Phase	225
7.1.2.4	Dritte Phase: Selbstaufklärung	226
7.1.2.4.1	Zentrale Fragen der 3. Phase.....	227
7.1.2.4.2	Methodik der 3. Phase	227
7.1.2.5	Vierte Phase: Ko-Kreation des Lösungssystems	229
7.1.2.5.1	Zentrale Fragen der 4. Phase.....	230
7.1.2.5.2	Methodik der 4. Phase	230
7.1.2.6	Fünfte Phase: Evaluation & Teilfinalisierung	231
7.1.2.6.1	Zentrale Fragen der 5. Phase.....	233
7.1.2.6.2	Methodik der 5. Phase	233
7.1.2.7	Sechste Phase: Umsetzung & Auflösung des Mediationssystems.....	234
7.1.2.7.1	Zentrale Fragen der 6. Phase.....	234
7.1.2.7.2	Methodik der 6. Phase	234
7.1.2.8	Nachgespräch	234
7.2	Chancen und Grenzen für die systemische Mediation.....	235
7.2.1	Chancen der Mediation bei Konfliktodynamik in jungen Familienunternehmen.....	235

7.2.1.1	Interessenorientiertes Verfahren für personenorientiertes Konfliktsystem.....	235
7.2.1.2	Berücksichtigung des Aktualkonflikts und des Konfliktmusters als Bearbeitung der Konfliktodynamik in Familienunternehmen....	236
7.2.1.3	Umgang mit stark emotionalen Konflikten in jungen Familienunternehmen.....	236
7.2.1.4	Phasenstruktur als kontrollierbarer Konfliktumgang.....	238
7.2.1.5	Vertraulichkeit des Mediationsverfahrens.....	239
7.2.1.6	Identitätseffekte des Mediationsverfahrens.....	239
7.2.1.7	Ablösung des Fremdmanagers im Konfliktgefüge durch Mediator.....	241
7.2.1.8	Systemübergreifende Konfliktbearbeitung mit Möglichkeiten der rechtlichen Fixierung.....	242
7.2.1.9	Arbeiten mit vielen Beteiligten.....	243
7.2.2	Grenzen der Mediation bei Konfliktodynamik in jungen Familienunternehmen.....	244
7.2.2.1	Blockierung durch Machtasymmetrie im Konfliktsystem.....	244
7.2.2.2	Berücksichtigung von Ambivalenzen und Paradoxien.....	250
7.2.2.3	Harmoniezwang als Konfliktbearbeitungsansatz.....	255
7.2.2.4	Umgang mit Tabus.....	256
7.2.2.5	Themen der alten Blutsfamilie.....	259
7.2.2.6	Ablehnung des Rechts.....	260
7.2.2.7	Geschwächte Unternehmensstrukturen.....	264
7.3	Zusammenfassung der Ergebnisse für die 2. Forschungsfrage.....	266
8	Ableitbare Anforderungen für die Ausgestaltung der systemischen FU-Mediation.....	271
8.1	Vorbereitung der systemischen FU-Mediation.....	271
8.2	Gestaltung des Verfahrensrahmens der systemischen FU-Mediation.....	275
8.2.1	Zu berücksichtigende Besonderheiten in der 1. Phase.....	275
8.2.2	Zu berücksichtigende Besonderheiten in der 2. Phase.....	276
8.2.3	Zu berücksichtigende Besonderheiten in der 3. Phase.....	277
8.2.4	Zu berücksichtigende Besonderheiten in der 4. Phase.....	277
8.2.5	Zu berücksichtigende Besonderheiten in der 5. Phase.....	278
8.2.6	Zu berücksichtigende Besonderheiten in der 6. Phase & Nachgespräch.....	279
8.2.7	Zu berücksichtigende Besonderheiten in zeitlicher und räumlicher Hinsicht.....	280

8.3	Umgang mit Machtasymmetrie	281
8.4	Tabellarische Zusammenfassung der systemischen FU-Mediation	285
9	Zusammenfassung und Forschungsausblick	289
Literaturverzeichnis		293
Anhänge		329

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Drei-Kreise-Modell	21
Abbildung 2	Kennzeichnung des jungen Familienunternehmens im dreidimensionalen Lebenszyklusmodell nach Gersick et al.	48
Abbildung 3	Übersicht zu den ergriffenen Maßnahmen und dem Forschungsablauf	83
Abbildung 4	Konfliktdynamik in jungen Familienunternehmen	141
Abbildung 5	Riskins Grid (Raster für Mediationsstile)	156
Abbildung 6	Autonomieleiste Mediation und juristische Verfahren	199
Abbildung 7	Mediationssystem	214

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Konfliktrelevante Ambivalenzen	117
Tabelle 2	Systemische Mediation in sechs Phasen	218
Tabelle 3	Ausgestaltung der systemischen Mediation für junge Familienunternehmen	286