

Systemische Mediation – chancenreiches Verfahren für die Konfliktodynamik in Familienunternehmen¹

Nicola Neuvians

Zusammenfassung

Dieser Artikel bietet einen Überblick über die verschiedenen Chancen und Grenzen der systemischen Mediation für Konflikte in Familienunternehmen. Zunächst wird in die theoretischen Grundlagen des Konflikts und der Konfliktodynamik sowie in das Forschungsdesign eingeführt. Dann wird eine Auswahl der Forschungsergebnisse präsentiert, die als große Herausforderungen für die Mitglieder eines Familienunternehmens angesehen werden: Oszillation, Machtasymmetrie und Familiengeheimnisse. Hierzu werden wesentliche Erklärungsansätze aufgezeigt. Der Artikel konzentriert sich schließlich auf die Möglichkeiten der systemischen Mediation, diese Herausforderungen erfolgreich zu bearbeiten. In der systemischen Mediation werden verändernde selbstreferenzielle Prozesse in Gang gesetzt, die für ein besseres Verständnis von Konfliktodynamik in Familienunternehmen entscheidend sind.

Schlüsselwörter: Systemische Mediation, Systemtheorie des Konflikts, Konfliktsystem und relevante Umwelt, Machtasymmetrie, Oszillation, widersprüchliche Systemlogiken, Identitätsbildung

Abstract

Systemic mediation – promising method for conflict dynamics in family business

This article provides an overview of the specific advantages and disadvantages of systemic mediation in the field of family business. Theoretical foundations of conflict and conflict dynamics and the

1) Als Preisträgerin des wissenschaftlichen Förderpreises der Systemischen Gesellschaft 2011 werde ich Ihnen nachfolgend Ergebnisse meiner Dissertation vorstellen. Den ersten Platz teile ich mir mit Dr. Mirko Zwack, der für seine Dissertation „Wertevermittlung in Familienunternehmen – Geschichten als Kommunikationsform kultureller Werte“ ausgezeichnet wurde.

research design are introduced followed by an extract of research results describing oscillation, imbalance of power, and family taboo as major challenges for members of a family business. Some ideas of explanation will be proposed. The primary thrust of this article is on how the specifics of systemic mediation set the stage for a successful dispute resolution. In systemic mediation changing self-referential processes are intended and are seen as necessary factors in achieving a better understanding of family business conflict dynamics.

Keywords: systemic mediation, system theory of conflict, conflict and its relevant environment, imbalance of power, oscillation, contradictory logics of systems, identity formation

Einleitung und Forschungsdesign

Mit diesem Artikel werden die besonderen Herausforderungen und Chancen für die Konfliktbearbeitung in jungen Familienunternehmen² an Beispielen konkretisiert, in der Hoffnung auch PraktikerInnen Anregungen und Ideen zu bieten. In der gebotenen Kürze werde ich zunächst meine empirischen Ergebnisse zur Konfliktodynamik darstellen, bevor ich die systemische Mediation vorstelle, die ich nach eingehender Prüfung für die spezifische Konfliktodynamik in jungen Familienunternehmen für besonders geeignet halte.

Die Ausgangsfragestellung richtet sich auf die Mediation und ihre Eignung für Konflikte in Familienunternehmen. Konflikte können für Familienunternehmen sehr bedrohlich werden und daher werden sie gerne als die „größten Wertevernichter“ beschrieben (Hennerkes 2004, S. 58). In der Literatur finden sich einige Artikel zur Konfliktprävention in Familienunternehmen. Gerne wird auf Prophylaxemaßnahmen verwiesen, da der Konflikt ohnehin als störendes Übel verstanden wird. Die Ansicht, dass Konflikte grundsätzlich zu vermeiden sind, ist sehr verbreitet. Doch selten finden sich Ausführungen zur tatsächlichen Konfliktbearbeitung dieser Konflikte. Daher sind die Potenziale, die aus einem offenen Konflikt entstehen, von besonderem

2) Mit jungen Familienunternehmen sind Unternehmen gemeint, die von der 2. Generation bereits übernommen wurden (Wachablöse) und wo Konflikte bereits aufgetreten waren. Ob die vorliegenden Ergebnisse auch für ältere Mehr-Generationen-Familienunternehmen gelten, ist in einem zukünftigen Forschungsprojekt zu untersuchen.

*Konfliktbearbeitung
in jungen Familien-
unternehmen*

Im Blickpunkt stehen Konflikte in Familienunternehmen, die nicht verhindert, sondern bearbeitet bzw. gelöst werden sollen

Forschungsinteresse. Im Blickpunkt stehen also Konflikte in Familienunternehmen, die nicht verhindert, sondern bearbeitet bzw. gelöst werden sollen. Da die Mediation für Konflikte in Familienunternehmen grundsätzlich als geeignet angesehen wird (z. B. Schwartz & Zierbock 2001, Bastine & Ripke 2005, Gamm & Patera 2007), bietet sie sich als Untersuchungsobjekt besonders an.

Zum Zeitpunkt der begonnenen Untersuchung im Jahr 2007 gab es kaum (bekannte) Mediationsfälle in Familienunternehmen, die empirisch hätten untersucht werden können. Daher wurden *nicht* die Fälle an sich, sondern die spezifische Konflikt-dynamik von Familienunternehmen empirisch erforscht, um anschließend Schlüsse für die Eignung der Mediation theoretisch ziehen zu können. Bei der empirischen Untersuchung der Konflikt-dynamik in Familienunternehmen handelt es sich um eine Forschungslücke, obwohl das besondere Konfliktphänomen in Familienunternehmen bereits seit langem bekannt und unterschiedlich beschrieben wurde. Die Darstellungen erschöpfen sich meist in der exemplarischen Auflistung von möglichen Fallkonstellationen und beteiligten Personen.

Qualitative Forschungsmethodik

Vorliegend wird dagegen ein systemischer Ansatz verfolgt, der eine qualitative Forschungsmethodik nahelegt: Die konkrete Forschungsmethode orientierte sich an der Grounded Theory und an dem daran ausgerichteten Vorgehen von Froschauer und Lueger (Froschauer & Lueger 2003). Zunächst fand eine Orientierungsphase statt, in der mit 12 geschäftsführenden Gesellschaftern von sehr unterschiedlichen Familienunternehmen gesprochen wurde. Damit wurde eine Orientierung im Forschungsfeld bezweckt, in dem Wissen, dass sie die Fragestellung und Zugangsweise in der Hauptforschungsphase klären hilft. Die zyklische Hauptforschungsphase fand dann anschließend statt und bestand aus insgesamt neun Interviews, die in drei Familienunternehmen durchgeführt wurden (3x3). Ein Leitfaden wurde für diese Gespräche nicht verwendet, um die befragten Personen den Kontext strukturieren zu lassen. Die Auswertung erfolgte dann mit der Systemanalyse nach Froschauer und Lueger (Froschauer & Lueger 2003). Dabei ging es gerade *nicht* um die Analyse von Konfliktursachen und/oder besonderen Personengruppen, sondern um die Beobachtung von Beobachtungen von Systemmitgliedern, also um Struktu-

ren und Dynamiken, die sich auf der Ebene von interpersonalen Mustern bewegen.

Exkurs: Systemtheorie des Konflikts

Für den gerade beschriebenen Blickwinkel gilt es den Konflikt zunächst näher zu bestimmen. Was ist ein Konflikt und wie lässt er sich beobachten? Das Begriffsverständnis vom Konflikt fällt sehr vielfältig aus. Mit Blick auf die verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen lässt sich meist nur ein irgendwie gearteter Gegensatz als gemeinsame Schnittmenge des Begriffsverständnisses feststellen (Neuvians 2011b). Der jeweils untersuchte Sachverhalt und die in der Betrachtung kaum vermeidbare politisch-ideologische Beeinflussung lassen das Konfliktverständnis stark variieren, sodass es kaum überrascht, dass es bisher keine umfassende und zugleich allseitig empirisch überprüfbare Konflikttheorie (inklusive Konfliktdefinition) gibt. Dies erkannten die US-amerikanischen Wissenschaftler Raymond Mack und Richard Snyder bereits Mitte der 50er Jahre, indem sie zusammenfassten: „Obviously, ‘conflict’ is for the most part a rubber concept, being stretched and molded for the purpose at hand“ (Mack & Snyder 1957, S. 212).

Für die empirische Untersuchung der Konflikt-dynamik in Familienunternehmen wird daher ein genaueres Verständnis vom Konflikt benötigt. Die Dynamik lässt sich dabei nicht nur am einzelnen Konflikt/Konfliktsystem festmachen, sondern auch an der relevanten Umwelt. Doch ab wann kann man von einem Konflikt bzw. einem Konfliktsystem sprechen? Gibt es für diese Sichtweise eine passende Definition, welche die gewählte Beobachtungsrichtung gut erfassen und verdeutlichen kann?

Luhmann (1984) schlägt vor, von Konflikten immer dann zu sprechen, „wenn einer Kommunikation widersprochen wird. Man könnte auch formulieren: wenn ein Widerspruch kommuniziert wird. Ein Konflikt ist die operative Verselbstständigung eines Widerspruchs durch Kommunikation. ... Der Konfliktbegriff ist damit auf einen präzise und empirisch fassbaren Kommunikationsvorgang bezogen: auf ein kommuniziertes ‚Nein‘, das eine vorherige Kommunikation beantwortet.“ (Luhmann 1984, S. 530). Der kommunizierte Widerspruch als Definition

„Ein Konflikt ist die operative Verselbstständigung eines Widerspruchs durch Kommunikation“

des Konflikts besticht damit zunächst durch Klarheit: sachliche, zeitliche und soziale Konfliktkategorien vermengen sich hier gerade *nicht* mit dem eigentlichen Konflikt, sondern seine Wurzel, der eigentliche kommunikative Vorgang wird erfasst. Konflikte werden ohne die Kommunikation zu keiner empirischen Realität, sodass nachvollziehbar wird, weshalb Messmer (2003, S. 83-84) in diesem Zusammenhang vom „kommunikativen Nadelöhr“ spricht, durch welches jede Art von Interessendivergenz zunächst hindurch muss.

Hinsichtlich des Systemcharakters des Konflikts stellt sich allerdings bei dieser Definition die Frage, ob ein einfaches „Nein“ bereits ausreicht, um von einem System sprechen zu können. Vergleicht man ein einfaches „Nein“ mit einem bereits über eine Stunde andauernden hitzigen Disput, werden doch sehr unterschiedliche Konfliktstadien erfasst. Es drängt sich von Mack und Snyder wieder die Konfliktbeschreibung als „rubber concept“ auf (Mack & Snyder 1957), welches sowohl eine Bagatelle als auch einen ausgewachsenen Konflikt begrifflich umfassen könnte. Doch können sich die systemrelevanten Strukturen mit einem einfachen „Nein“ bereits ausbilden, um ein Konfliktsystem bejahen zu können? Luhmann betont den Systemcharakter des Konflikts, indem er ihn als autopoietische, sich selbst produzierende Einheit bezeichnet (Luhmann 1984, S. 537). Konkretisierend stellt sich also die Frage, ob es für ein Konfliktsystem bereits ausreicht, dass ein „Lass uns zu unseren Nachbarn gehen“ von einem „Ich will nicht“ (= 1. Nein) gefolgt wird. Oder bedarf es hierbei einer Erwiderung im Sinne eines weiteren Widerspruchs „Aber das hattest du doch versprochen. Komm jetzt mit.“ Simon ist der Ansicht, dass mehr als das erste „Nein“ kommuniziert sein muss, um den Systemcharakter bejahen zu können (Simon 2001, S. 222)³.

Der Konflikt muss aus eskalierten Widersprüchen bestehen, die erst ab der 3. Negation ein System bilden

Nach der hier vertretenen Ansicht reicht jedoch selbst eine zweite Negation nicht aus. Für ein Konfliktsystem bedarf es vielmehr eines dritten kommunizierten Widerspruchs, damit eine hinreichende Mindestkomplexität der Struktur des Systems vorhanden ist. Der Konflikt muss daher aus eskalierten Widersprüchen bestehen, die erst ab der 3. Negation ein Sys-

3) Simon hat mittlerweile eine ausführliche Einführung in die Systemtheorie des Konflikts geschrieben (Simon 2010), die zum Zeitpunkt der Drucklegung der Dissertation noch nicht erschienen war.

tem bilden (Neuvians 2011a, S. 75): „Mit der Begriffswahl der Eskalation soll darauf hingewiesen werden, dass der einseitig verbalisierte Widerspruch als nicht ausreichend erachtet, sondern eine Mindest-Konfliktstruktur verlangt wird. ... Die erste Negation bzw. der erste Widerspruch ist lediglich dazu geeignet, die Positiv-Struktur eines Gesprächs zu dekonstruieren. Es wird ein Strukturumbau eingeleitet, der mit der zweiten Negation bzw. dem zweiten Widerspruch akzeptiert wird, indem als ebenfalls mit einem Nein an den neuen Strukturvorschlag angeknüpft wird oder er abgelehnt wird (Vermeidungsstrategie), indem zum Beispiel eingelenkt oder das Vorhergesagte anders gestellt wird. Erst mit der dritten Negation bzw. dem dritten Widerspruch wie ‚Ich sagte doch bereits: ich will nicht.‘ ist dann eine klare Orientierung gegeben. Es wird deutlich, dass eine *wechselseitige Unnachgiebigkeit* besteht. ... Neue Strukturen werden aufgewiesen: ‚Ich tue nicht, was Du möchtest, wenn Du nicht tust, was ich möchte.‘“

Hier findet sich also ein Ergänzungsvorschlag zu Luhmanns und Simons Konfliktdefinitionen, der für die empirische Untersuchung der Konfliktodynamik einen Klärungsansatz bietet und die gewählte Beobachterrichtung konkretisiert.

Konfliktodynamik in Familienunternehmen

Um sich dem Phänomen „Konflikt in Familienunternehmen“ nähern zu können, werden sowohl das Konfliktsystem als auch seine relevante Umwelt erforscht. Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse der Empirie fußen im Wesentlichen auf neun Interviews, die in den Jahren 2007 und 2008 geführt und jeweils umfassend analysiert und interpretiert wurden. Dabei wurde das junge Familienunternehmen als Untersuchungsobjekt gewählt, da vermutet werden kann, dass sich das in den ersten Generationen gebildete Konfliktmuster auch bei den Folgegenerationen fortsetzt⁴. Da in der Dissertation die Ergebnisdarstellung 33 Seiten einnimmt (Neuvians 2011a, S. 108-141), musste vorliegend eine Auswahl getroffen werden, die sich entsprechend der Ausgangsfrage und dem Anspruch an diesen Artikel daran orientiert, ob die Ergebnisse für die Konfliktbearbeitung in Familienunternehmen besonders bedeutsam sind.

4) Diese Vermutung wurde jedoch weder mit dieser noch mit einer anderen empirischen Arbeit bisher überprüft.

Es wird deutlich, dass eine wechselseitige Unnachgiebigkeit besteht: „Ich tue nicht, was Du möchtest, wenn Du nicht tust, was ich möchte“

Das System verharrt in der Oszillation um folgenlose Entscheidungen

► **Equilibrium der Unentschiedenheit**

Mit dem Begriff „Equilibrium der Unentschiedenheit“ soll eine Beobachtung erfasst werden, welche das Kommunikationsmuster in konfliktbehafteten jungen Familienunternehmen beschreibt. Es sind die kommunikativen Muster, in denen die HauptakteurInnen als Eckpunkte von Konfliktprozessen markiert werden (die Gespräche kreisen um die Personen und ihre Qualifikationen), in denen die Positionen der Beteiligten verschwimmen und in denen das System in der Oszillation um folgenlose Entscheidungen herum verharrt: ein „Equilibrium der Unentschiedenheit“ (Neuvians 2011a, S. 116). In der Konfliktodynamik konnten zahlreiche Impulse beobachtet werden, die eigentlich der Auflösung bzw. Klärung des Konfliktsystems galten, die aber rückgängig gemacht oder durch eine gegenteilige Entscheidung nivelliert wurden. So wurde beispielsweise ein fertiges Sachverständigengutachten in der Schublade liegen gelassen, obwohl es die Sicht eines neutralen Dritten und damit höchstwahrscheinlich einen Vermittlungsansatz für den Konflikt beinhaltet hätte. In einem Nicht-Familienunternehmen wäre es zur Konfliktlösung sicher eingesetzt worden. Bei den Familienunternehmen konnte als Hindernis jedoch das im Familiensystem vorherrschende „blinde Vertrauen“ identifiziert werden, welches den Einsatz eines Sachverständigengutachtens im Konflikt mit Familienmitgliedern schlichtweg verbietet. Es konnten viele solcher „Rückzieher“ beobachtet werden, die entsprechend ausführlich beschrieben wurden. Die Beteiligten sehen sich in der Konfliktodynamik mit verschiedenen Aufforderungen konfrontiert, die ihnen unterschiedliche, meist gegensätzliche Verhaltensweisen vorschlagen. Dementsprechend oszillieren sie in der Konfliktodynamik.

„Blindes Vertrauen“ als Hindernis

► **Machtasymmetrie**

Das Konfliktsystem hat starre Außengrenzen und diffuse Binnengrenzen. Allerdings zeigt sich trotz Diffusion eine klare Machtasymmetrie. Machtasymmetrie meint dabei keine lineare Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen interagierenden Personen, sondern ein destruktives Zusammenspiel zwischen Machtinhaber und Machtunterworfenen. Konkret zeigt sich dieses Zusammenspiel daran, dass der Unternehmensgründer/Senior von allen Beteiligten als nicht austauschbar erlebt wird. Ihm wird hinsichtlich der Bearbeitung und Lösung des Konflikts

eine Schlüsselrolle zugesprochen. Seine Entscheidungen werden für den Konflikt als besonders relevant erachtet, da er aus Sicht der Beteiligten die mit dem Konflikt verbundenen Unsicherheiten regulieren kann. Dabei fällt jedoch auf, dass er im Konfliktsystem keine Führungsrolle einnimmt. Er agiert eher zurückhaltend und unentschieden, sodass ihm die Leitungsfunktion im Konfliktsystem nicht eindeutig zuzuschreiben ist. Ihm wird jedoch besonders von seinen Nachfolgern und seinen ehemaligen FirmenmitarbeiterInnen in Führungspositionen sehr deutlich Entscheidungsmacht übergeben, obwohl die formalen Strukturen des Unternehmens dies ihm gerade *nicht* mehr zuschreiben.

► **Die Ursprungsfamilie als Tabu**

Die gewählte Forschungsmethode macht es möglich, Grenzzeichnungen im System zu erkennen. Auffälligstes Ergebnis ist dabei, dass die Familie, als relevante Umwelt des Konfliktsystems, in der Konfliktodynamik besonders aktiviert wurde. Auch die Systeme Eigentum und Unternehmen werden geringfügig aktiviert. Die Unternehmenssprache und -kommunikation werden in der Konfliktodynamik jedoch sehr deutlich von familiären Kommunikationsmustern überlagert. Das Konfliktgeschehen ermöglicht eine sehr deutliche Ausdifferenzierung des Familiensystems, indem nicht nur die familiäre Sprache dominiert, sondern auch in Fragen der Mitgliedschaft deutlich unterschieden wird. In der Konfliktodynamik wird zwischen der Blutsfamilie (= biologische Familie) und angeheirateten Familienmitgliedern klar differenziert. Grenzzeichnungen finden zwischen Geschwistern und Geschlechtern statt und auch die von den Nachfolgern neu gegründeten Blutsfamilien erhalten durch die Konfliktodynamik die Gelegenheit, sich deutlich abzugrenzen.

Doch nicht nur die biologisch und rechtlich etablierte Familie wird intern ausdifferenziert, sondern langjährige Unternehmensmitglieder geben zusätzlich Anlass zur Unterscheidung. Die väterliche und fürsorgende Rolle des Unternehmensgründers seinen langjährigen MitarbeiterInnen gegenüber wird von den biologisch-rechtlichen Familienmitgliedern sehr aufmerksam beobachtet. Entsprechende Reaktionen zeichnen sich ab. Konkret zeigte sich dies daran, dass Kommunikationswege in der Konfliktaustragung beschränkt werden, die ausschließlich der biologisch-rechtlichen Familie vorbehalten sind. Die Unter-

Kommunikationswege werden in der Konfliktaustragung beschränkt, die ausschließlich der biologisch-rechtlichen Familie vorbehalten sind

nehmens„familienmitglieder“ können in der Strategiesitzung den „Papa“ eben nicht kurz anrufen oder noch offene Fragen beim Sonntagsfrühstück klären.

Gerade in Hinblick auf die Konfliktbearbeitung ist zusätzlich noch bedeutsam, dass die Ausdifferenzierung des Familiensystems die Ursprungsfamilie (also den Unternehmensgründer, seine Frau und die Kinder, die später nachfolgten) genau *nicht* erfasst. Hier war sehr deutlich ein Tabubereich erkennbar, der unausgesprochen blieb und doch gerade sehr präsent war. Die Ursprungsfamilie tritt in der Konfliktodynamik nicht einheitlich und klar ausdifferenziert hervor, sondern besteht als System wechselnd aus SystemträgerInnen, MitläuferInnen und SystemkritikerInnen, die zwar untereinander Spannungen aufweisen, aber kaum darüber sprechen.

Herausforderungen für die Konfliktbearbeitung

Die ausgewählten Ergebnisse sind gut geeignet, die Herausforderungen für die Konfliktbearbeitung in jungen Familienunternehmen nun näher zu erörtern. Dies geschieht mit Hilfe einer ersten Reflexion der Ergebnisse (Erklärungsansätze), um die Folgen für die Konfliktbearbeitung deutlicher werden zu lassen.

► Dauerhaft widersprüchliche Systemlogiken

Für die in Familienunternehmen zu beobachtende dauerhafte Unentschiedenheit findet sich ein Erklärungsansatz bei Simon, Wimmer und Groth (Simon et al. 2005). Sie erforschten erfolgreiche Mehr-Generationen-Familienunternehmen und stellten fest, dass Paradoxien das organisationale Kernstück des Familienunternehmens sind. Durch die enge Kopplung der Systeme Familie und Unternehmen treffen sehr unterschiedliche, zum Teil sich diametral gegenüber stehende Handlungsaufforderungen aufeinander. Sie zeigen verschiedene Paradoxien auf, die in Familienunternehmen Entscheidungssituationen hervorbringen, „für die es im landläufigen Sinne keine ‚richtige‘ Lösung gibt und bei denen man sich nicht nach reiflicher Überlegung für eine der Alternativen entscheiden kann, um daraus eine klare Orientierung für alle weiteren Schritte zu gewinnen.“ (Simon et al. 2005, S. 150f.)

Simon, Wimmer und Groth stellten fest, dass Paradoxien das organisationale Kernstück des Familienunternehmens sind

Am deutlichsten wird dies bei dem Thema „Gerechtigkeit“. In der Familie werden Ungleichbehandlungen nur selten toleriert. Es besteht meistens die Erwartung, dass zum Beispiel die Kinder von den Eltern gleich behandelt werden, dass keiner bevorzugt wird. Im Unternehmen werden Unterschiede zwischen Personen dagegen gezielt genutzt und entsprechend auch unterschiedlich honoriert. Ein Unternehmen würde nicht funktionieren, wenn es nur Führungskräfte hätte. Positionen und Gehälter variieren entsprechend. Treffen diese unterschiedlichen Erwartungen im Familienunternehmen aufeinander, kann es für denjenigen, der sich dazwischen entscheiden muss, mitunter schwierig werden. So wird der Senior und Gründer zum Beispiel Schwierigkeiten haben, sich in der Nachfolgesituation zu entscheiden, wenn der (leider unfähige) Sohn genauso ins Unternehmen möchte wie die fähige Tochter. Das Familiensystem appelliert sehr deutlich an eine Gleichbehandlung, während das Unternehmen für seinen Systemerhalt eine Ungleichbehandlung fordert. Das Unternehmen wird auf Dauer nur mit fähigen Führungskräften erfolgreich und damit am Markt bestehen bleiben.

Am deutlichsten wird dies bei dem Thema „Gerechtigkeit“

Diese paradoxen Handlungsaufforderungen bieten damit fruchtbare Rahmenbedingungen für die beschriebene Konfliktodynamik. Die mit dem Begriff des Equilibriums der Unentschiedenheit erfassten ambivalenten Äußerungen und Handlungen der verschiedenen Systemmitglieder lassen sich für Familienunternehmen gut mit dem nicht vermeidbaren Aufeinandertreffen der Systeme Familie und Unternehmen erklären. Als normale/r ArbeitnehmerIn ist man heutzutage kaum noch in der Situation, dass beide Welten aufeinander prallen oder sich auch nur berühren. Die Trennung der Systeme ist vielmehr die Regel. Familienleben und Berufsleben verlaufen heute weitgehend parallel. Daher ist in der Konfliktbearbeitung diese (früher alltägliche, heute aber spezielle) Situation des Familienunternehmens zu berücksichtigen.

Die Konfliktlösung bzw. das gewählte Verfahren, das zur Bearbeitung des Konflikts eingesetzt wird, muss daher in der Lage sein, mit unentscheidbaren Situationen umgehen zu können. Dies dürfte insbesondere für ergebnisorientierte Konfliktbearbeitungsverfahren eine Herausforderung sein, die langfristig eindeutige Verhältnisse schaffen sollen. Langfristig eindeutige Ergebnisse sind in einem Umfeld schwierig, welches paradoxe

Mehr-Generationen-Familienunternehmen können gerade diese Herausforderung erfolgreich bewältigen, indem sie sich der beständigen Neuverhandlung stellen

Handlungsaufforderungen immer wieder verhandeln lässt. Familienunternehmen sind den verschiedenen Appellen aus Familie und Unternehmen dauerhaft ausgesetzt. Simon, Wimmer und Groth zeigen auf, dass Mehr-Generationen-Familienunternehmen gerade diese Herausforderung erfolgreich bewältigen können, indem sie sich der beständigen Neuverhandlung stellen (Simon et al. 2005). Entscheidet es sich dauerhaft für Lösungen zugunsten eines Systems („Das Unternehmen geht grundsätzlich vor!“), wird das andere System vielleicht zunächst rebellieren, aber letztlich eingehen. Ein Konfliktbearbeitungsverfahren sollte daher keine endgültige Lösungen „vorgaukeln“ und stets beide Systeme im Blick haben.

► **Machtasymmetrie als Unsicherheitsabsorption**

Der Senior/Gründer des Familienunternehmens hat, wie beschrieben, eine Sonderrolle inne. Er wird als nicht austauschbar erlebt. Für die Bearbeitung und Lösung des Konflikts scheint er der Schlüssel für die Beteiligten zu sein. Seine Entscheidungen werden für den Konflikt als besonders relevant erachtet, da er aus Sicht der Beteiligten die mit dem Konflikt verbundenen Unsicherheiten regulieren kann. Hierin kann der Versuch gesehen werden, Komplexität in Momenten des Umbruchs zu reduzieren. Zwar hatten die untersuchten Familienunternehmen die Nachfolge schon vollzogen, indem die 2. Generation das Management und Anteile übernommen hatte. Da der Senior jedoch noch lebt und es sich damit um eine sogenannte Wachablöse handelt, war das Entscheidungszentrum noch nicht vollständig auf die nachfolgende Generation übergegangen. Es hatten sich noch keine, Jahre lang erprobten, neuen Kommunikationswege entwickelt, sondern das Unternehmen zeigte Übergangsstrukturen auf. Mit der Wachablöse musste sich das Unternehmen auf andere Führungsstrukturen einstellen. Die in der Konfliktdynamik auftauchende Machtasymmetrie könnte daher als Reaktion zu werten sein, an das alte, sichere, damals gut funktionierende Gefüge anzuknüpfen, indem der ursprüngliche Entscheidungsträger quasi „reaktiviert“ wird.

Zudem könnte das Machtgefüge des Familiensystems eine Rolle spielen. Auch wenn Kinder in einem Familiensystem machtvoll aufgestellt sein können, so sind es vielleicht die an den Vater geknüpften Verhaltens- und Kommunikationsweisen, die den Senior/Gründer in der väterlichen Funktion an-

sprechen sollen. Letztlich dient Macht der Unsicherheitsabsorption (Simon 2007). Ein gestörtes Machtgefüge kann im Unternehmen zu Unsicherheiten führen.

Für die Konfliktbearbeitung muss daher herausgefunden werden, ob und wie das Machtgefüge zu behandeln ist. Zunächst stellt sich also die Frage, ob für eine Konfliktlösung das Machtgefüge überhaupt geändert werden muss. Da sich Konflikte ohne eine Berücksichtigung der Machtstrukturen nur schwer bearbeiten lassen, sollte eine Analyse ergeben, ob sich die Macht dominierend und damit schädlich für eine gemeinsame Lösungsfindung auswirkt. In der Konfliktbearbeitung geht es vor allem um die Darstellung verschiedener Ansichten. Sollten diese Ansichten beispielsweise nicht frei vorgetragen werden können, da eine Person das Geschehen zu sehr dominiert, dürfte eine Änderung der Situation sinnvoll sein.

Dann stellt sich jedoch die Anschlussfrage, ob ein Machtgefüge dieser Art überhaupt irritiert bzw. zu einer Änderung angeregt werden kann. Diese Frage kann sehr grundsätzlich verstanden werden, aber auch in der Weise, ob das Verfahren (und die damit verteilte Inhalts- und Verfahrensmacht) überhaupt das Machtgefüge beeinflussen kann. Dies könnte bei Verfahren zum Beispiel schwierig sein, in denen Dritte ohne Auftrag intervenieren möchten. Für eine/n RichterIn ist es dagegen im Gerichtsverfahren einfach einzuwirken, denn er/sie ist per Gesetz zur absoluten Gleichbehandlung verpflichtet und mit dementsprechender Handlungsmacht ausgestattet.

Des Weiteren sind die Gründe für das gewählte Machtgefüge im Rahmen der Konfliktbearbeitung näher zu analysieren. Ohne die Machtgebenden kann eine Machtausübung nicht stattfinden. Es ist also davon auszugehen, dass die gewählte Machtkombination eine Funktion erfüllt. In der Konfliktbearbeitung ist daher zu klären, ob die gefundene Ordnung nicht in Zukunft auch noch sinnvoll ist. Findet diese Klärung nicht statt, könnte die Konfliktbearbeitung erhebliche negative Auswirkungen haben, da die Funktion übersehen und anstatt der beabsichtigten fairen Lösung eine große Unsicherheit geschaffen wird.

Kann das Verfahren überhaupt das Machtgefüge beeinflussen?

*Wer sind wir als
Familie?*

► Notwendige Identitätsbildung

Konflikte bieten dank der Auseinandersetzungen und der damit vollzogenen Abgrenzungen zahlreiche Möglichkeiten zur Identitätsbildung. Identität erhält man nicht durch allseitige Bejahung, sondern durch Negation. Die Konfliktdynamik im jungen Familienunternehmen bietet daher die Gelegenheit, sich verschiedener Themen bewusst zu werden. Die Konfliktdynamik hat gezeigt, dass die Konflikte zwar im Unternehmen ausgetragen werden, aber vor allem das Familiensystem aktivieren. Hier könnte in Hinblick auf die aktuell in unserer Gesellschaft stattfindende Veränderung unseres Familienverständnisses angenommen werden, dass die beschriebene Konfliktdynamik bei sehr relevanten Fragestellungen eine Klärung herbeiführt: „Wer sind wir als Familie? Wer sind wir nicht? Wer bin ich? Wer bin ich nicht?“. Da alternative Lebensformen immer häufiger gewählt werden und gleichzeitig den Begriff von Familie aufweichen, könnten diese makro-sozialen Änderungen einen Erklärungsansatz bieten.

Die in der Konfliktdynamik deutlich zu beobachtende Aussparung der Ursprungsfamilie kann damit allerdings nicht erklärt werden. Die Klärungs- und Identitätsbildung scheint dort genau halt zu machen. Doch hinsichtlich der Konfliktbearbeitung stellt sich ähnlich wie bei der festgestellten Machtasymmetrie die Frage, ob das deutlich gekennzeichnete Tabu der Ursprungsfamilie überhaupt berücksichtigt werden sollte, und falls ja, ob das Verfahren dazu geeignet wäre. Für die Beantwortung der letzten Frage dürfte sicherlich klar sein, dass das Verfahren geeignet sein sollte, alte Familienthemen, die so sorgfältig mit diesem Tabu geschützt werden sollen, zu bearbeiten. Denkt man nun klassischerweise an ein Gerichtsverfahren dürften in diesem Bereich deutliche Grenzen erkennbar werden. So sauber das Recht die finanziellen Streitigkeiten zwischen Gesellschaftern klären kann, so schwierig wird es, alte Verletzungen, Geheimnisse und Emotionen innerhalb einer Familie zu berücksichtigen.

Obwohl die Konflikte vorwiegend im Unternehmen stattfinden, stellt sich dem jeweiligen Konfliktbearbeitungsverfahren die Herausforderung, nicht nur die Sprache des Unternehmens, sondern auch die der Familie zu verstehen und zu sprechen. Das Verfahren sollte Identitäts- und Klärungseffekte bieten

können. Und es sollte in der Lage sein, mit sozialen Verboten, die bestimmte Tatbestände besonders markieren (= Tabu), umzugehen.

Exkurs: Systemische Mediation

Nachdem im vorhergehenden Abschnitt die verschiedenen Herausforderungen für die Konfliktbearbeitung erörtert und erste Überlegungen zu verschiedenen Konfliktbearbeitungsverfahren angestellt wurden, soll im Folgenden die systemische Mediation im Exkurs näher dargestellt werden. Die Konfliktbearbeitung umfasst ein weites Spektrum an unterschiedlichen Verfahren (Gerichtsverfahren, Schlichtung, Coaching, Therapie, Organisationsentwicklung ...), die der beobachteten Konfliktdynamik in jungen Familienunternehmen nun gegenübergestellt werden könnte. Doch aus Platzgründen sollen im Folgenden nur die Unterscheidungsmerkmale der Mediation ausgeführt und die Besonderheiten der systemischen Mediation betont werden, um sie im letzten Abschnitt dieses Artikels mit den geschilderten Herausforderungen zu konfrontieren.

Da die Mediation sowohl bei Familienstreitigkeiten, Wirtschafts- und Umweltkonflikten, internationalen Angelegenheiten als auch bei Konflikten in der Schule eingesetzt wird, hat sich mittlerweile ein sehr unterschiedliches Verständnis herausgebildet von dem, was Mediation eigentlich ist (Bielecke 2011). Insgesamt dürfte jedoch insoweit Einigkeit herrschen, dass Mediation als ein strukturiertes Konfliktbearbeitungsverfahren verstanden wird, welches durch verschiedene Phasen gekennzeichnet ist. Die Unterscheidung vom Schlichtungsverfahren wird auch noch weitgehend ähnlich gesehen, indem betont wird, dass der/die MediatorIn, anders als der/die SchlichterIn, keine Pflicht zu Lösungsvorschlägen hat, sondern lediglich zur Lösungsfindung durch die Beteiligten ermuntern soll, sodass sie ihren Konflikt möglichst selbstbestimmt und autonom lösen. Auch die Phasenstruktur des Mediationsverfahrens wird als Abgrenzungsmerkmal zur Schlichtung verstanden, wobei die Anzahl der verschiedenen Phasen unterschiedlich ausfällt. Die ersten Phasen dienen stets der Einleitung und Themensammlung, während die folgenden Phasen vor allem der tieferen Erörterung des Konflikts dienen, insbesondere der hinter den zunächst vorgebrachten Positionen liegenden Inter-

essen (Interessensfindung), um schließlich eine kreative Lösungsphase und einen formellen Abschluss folgen zu lassen.

DGSYM-Definition systemischer Mediation

Auch die systemische Mediation läuft nach dem hier vorliegenden Verständnis in verschiedenen Phasen ab. Entsprechend der von der Deutschen Gesellschaft für systemische Mediation e. V. (DGSYM) gefundenen Definition unterscheidet sie sich von der herkömmlichen Mediation jedoch vor allem durch die folgenden Kriterien (§3 der Satzung der DGSYM):

- „1) Systemische Mediation gestaltet sich auf systemisch-konstruktivistischem Hintergrund.
- 2) Systemische Mediation unterstützt Lösungsfindung durch Interventionen in Aktualkonflikte und Konfliktmuster.
- 3) Die Intervention in Konfliktmuster erfordert systemisches Know-how, weil sich Lösungen hier nur auf der Meta-Ebene finden lassen.“⁵

Die inhaltliche Gestaltungsmacht wird bei den Beteiligten gelassen und die Verfahrensmacht wird bei Auftragsvergabe näher verhandelt

Konkret bedeutet dies, dass die systemische Mediation zwar die klassische Phasenstruktur aufgreift, im übrigen aber durch eine systemische Haltung und Interventionstechniken gekennzeichnet ist. Anders als die meisten Mediationsvarianten konzentriert sie sich bei der Konfliktbearbeitung nicht nur auf den akuten Konflikt, sondern berücksichtigt auch Konfliktmuster sowie relevante Umweltbedingungen. Die inhaltliche Gestaltungsmacht wird bei den Beteiligten gelassen und die Verfahrensmacht wird bei Auftragsvergabe näher verhandelt. Die Lösungsfindungsphase wird dabei nicht, wie beispielsweise beim ergebnisorientierten Mediationsstil, vorschnell aktiv mit Ideen unterstützt, sondern es werden mit Hilfe systemischer Interventionen vor allem Angebote für die Entwicklung neuer Konstruktionen und Sichtweisen geboten. Die MediatorInnen verdanken ihre Anregungsmöglichkeiten vor allem der Beobachtung 2. Grades sowie ausgiebiger Reflexionsarbeit. Gefundene Lösungen können anschließend rechtlich z. B. in einen Vertrag eingebettet werden. Es werden Hilfestellungen zur Implementierung der Lösung gegeben. Das Zusammenspiel zwischen dem Klientensystem und dem Mediatorensystem ist letztlich für den Verlauf des Verfahrens entscheidend.

5) Die Satzung der Deutschen Gesellschaft für Systemische Mediation findet sich auf der Internetseite der Gesellschaft: <http://www.systemiker.org/dgsym/home/index.php?rubric=Satzung>

Somit bietet Mediation keine Expertenberatung und auch keine Rechtsberatung. Die systemische Mediation steht in einem Komplementärverhältnis zu den rechts- und organisationsberatenden Verfahren und bietet letztlich eine sehr spezifische Vorgehensweise, die sich besonders von ergebnisorientierten Mediationsstilen unterscheidet (z. B. Fisher et al. 1991). Sie konzentriert sich, ähnlich der systemischen Beratung, vor allem auf das Ingangsetzen von verändernden selbstreferenziellen Prozessen. Im Umgang mit den weiter oben dargestellten Herausforderungen bietet sie deswegen nach der hier vertretenen Ansicht vor allem Chancen für eine erfolgreiche Konfliktbearbeitung in jungen Familienunternehmen. Es können jedoch auch Grenzen aufgezeigt werden.

Systemische Mediation – mehr Chancen als Grenzen in der Konfliktodynamik

Die Arbeit zur Mediation in Familienunternehmen zeigt für die Eignung des Verfahrens zahlreiche Aspekte auf und kommt schließlich zu dem Schluss, dass die systemische Mediation viele Chancen und nur wenige Grenzen für die erfolgreiche Bearbeitung der Konfliktodynamik in jungen Familienunternehmen aufweist. Im Folgenden soll dies anhand der getroffenen Ergebnisauswahl exemplarisch gezeigt werden. Für eine umfassende Darstellung der Eignungsprüfung wird speziell auf Kapitel 7.2 der Dissertation verwiesen (Neuvians 2011a, S. 235-269).

► **Berücksichtigung des Equilibriums der Unentschiedenheit**

Die beobachtete Unentschiedenheit im Konfliktgeschehen in Familienunternehmen lässt sich leicht mit den widersprüchlichen Systemlogiken aus Familie und Unternehmen erklären. Da liegt es nahe, die in der Mediation praktizierte systemische Sichtweise als große Chance für eine erfolgreiche Konfliktbearbeitung zu verstehen. Das Hin- und Hergerissensein der Beteiligten lässt sich anhand der engen Kopplung der beiden Systeme nachvollziehbar erklären und eine Bewusstheit kann geschaffen werden. Es wird deutlich, dass es vollkommen „normal“ ist, dass aufgrund der sehr gegensätzlichen Handlungsaufforderungen aus den verschiedenen Systemen ambivalentes Verhalten auftreten kann. Zudem kann diese dauerhafte Herausforderung mit den Konfliktbeteiligten reflektiert werden.

Systemische Mediation konzentriert sich auf das Ingangsetzen von verändernden selbstreferenziellen Prozessen

Es wird deutlich, dass es vollkommen „normal“ ist, dass aufgrund der sehr gegensätzlichen Handlungsaufforderungen aus den verschiedenen Systemen ambivalentes Verhalten auftreten kann

Sie können lernen, dass sie Rahmenbedingungen ausgesetzt sind, die Konflikte leicht entstehen lassen. Die systemische Mediation bietet Raum für eine nachhaltige Sensibilisierung aller Beteiligten.

Verfahren, die hingegen auf die Lösung des akuten Konflikts konzentriert sind, dürften hier eher ihre Schwierigkeiten haben. Die Lösung eines akuten Konflikts, in dem gegensätzliche Ansichten sich gegenüberstehen, benötigt – nach herkömmlichem Verständnis – vor allem eine Entscheidung. Diese kann unentschiedenen Beteiligten zwar im Verfahren mehr oder weniger auferlegt werden, sodass der akute Konflikt vordergründig beigelegt wird. Diese Vorgehensweise behandelt das Problem jedoch nicht an der Wurzel, an seinen Ursachen, nämlich dem Aufeinanderprallen von Familie und Unternehmen und den damit verbundenen Regeln. Die systemische Mediation bietet hier die Chance einer nachhaltigen Konfliktbearbeitung.

► Grenzen des Machtausgleichs

Die in der Konfliktodynamik festgestellte Machtasymmetrie zwischen Senior und den übrigen Beteiligten kann für die systemische Mediation problematisch werden. Zwar ist im Rahmen der systemischen Mediation Platz für die Analyse und Berücksichtigung der Auswirkungen eines Machtausgleichs, da sie nicht nur den akuten Konflikt bearbeitet, sondern auch einen Blick auf das Gesamtgefüge wirft. Die Funktion der von allen Beteiligten gewählten Machtasymmetrie wird hinterfragt und auch bei der Lösungsfindung berücksichtigt. Ein Machtausgleich ist in einer systemischen Mediation jedoch nicht ohne Weiteres herzustellen.

Der/Die systemische MediatorIn hat zum einen keine Inhaltsmacht, also keine Macht, inhaltlich auf die Lösungsfindung einzuwirken. In diesem Fall wäre sonst die Grenze zur Schlichtung überschritten und das Grundprinzip der Allparteilichkeit könnte verletzt sein. Zum anderen hat der/die systemische MediatorIn nur eingeschränkte Verfahrensmacht. Da es sich bei der Mediation um ein freiwilliges Verfahren handelt, können die Beteiligten ihre Teilnahme jederzeit beenden. Ein aktiver Ausgleich der Machtbedingungen (z. B. indem man als MediatorIn mehr Redebeiträge der NachfolgerInnen zulässt) könnte den Senior dazu veranlassen, das Mediationsverfahren für sich zu beenden

Ein aktiver Ausgleich der Machtbedingungen (z. B. indem man als MediatorIn mehr Redebeiträge der NachfolgerInnen zulässt) könnte den Senior dazu veranlassen, das Mediationsverfahren für sich zu beenden

den. Der/Die MediatorIn kann dagegen nichts unternehmen, da die Freiwilligkeit ein Grundprinzip der Mediation ist. Darüber hinaus geht ein systemisches Verständnis von Konfliktbearbeitung davon aus, dass der/die MediatorIn lediglich Anregungen oder Irritationen bieten können, die vom Klientensystem angenommen werden können oder nicht. Letztlich ist das Zusammenspiel zwischen diesen beiden (Systemen) auch hier entscheidend, sodass ein Machtausgleich schwierig werden könnte. Ist er für eine faire Mediation jedoch nötig, wäre das Verfahren unter Umständen abubrechen: MediatorInnen sollten daher in einer Situation, die ihnen unfair erscheint, also in der die Kräfte zu ungleich verteilt sind, ihre Beobachtung den Beteiligten mitteilen und sie über den Fortgang entscheiden lassen.

Hier deuten sich Grenzen für das Verfahren in der Konfliktodynamik in jungen Familienunternehmen an. Eine sorgfältige Analyse des Machtgefälles kann jedoch im Einzelfall auch den Ausgleich der Machtverteilung feststellen. So wäre zu untersuchen, ob die Macht des Seniors auf strukturellen Gegebenheiten, persönlichen Charaktereigenschaften, auf bestehenden Kontakten und Kenntnissen (Informationsmacht), Gewohnheiten oder formaler Autorität (Chef, Vater etc.) beruht. Auch die Machtquellen der anderen Beteiligten wären zu untersuchen (Mayer 2007). Hier können beispielsweise Eloquenz, Witz oder Ausstrahlung, aber auch die Anzahl der versammelten Konfliktbeteiligten einen Machtausgleich herstellen, sodass es der Einmischung der/des Mediators/in nicht mehr bedarf. Und schließlich bleibt immer noch die Möglichkeit, das Machtgefälle und seine befürchteten Auswirkungen auf das Verfahren offen anzusprechen.

► Identitätseffekte des Verfahrens

Die systemische Mediation bietet ein Verfahren zur Bearbeitung von Konflikten in Familienunternehmen, welches die Identitätsfindung von Personen und Systemen unterstützt. Konflikte sind per se sehr hilfreich, eigene Grenzen und Grenzen anderer zu erkennen, nur leider sind sie begleitet von unangenehmen Gefühlen oder Rahmenbedingungen. Im Mediationsverfahren findet sich dagegen ein geschützter Raum zur Klärung von Identitäten. Die Phase der Interessensfindung kann beispielsweise förderlich sein. Die Beteiligten erörtern

Es findet ein Meta-Dialog statt, indem die Gründe geklärt werden, welche den Konflikt so bedeutsam werden lassen

gemeinsam, warum ihnen ihre Position, ihr „Nein“, so wichtig ist. Es findet ein Meta-Dialog statt, indem die Gründe geklärt werden, welche den Konflikt so bedeutsam werden lassen.

Hier wird in der Konfliktodynamik der jungen Familienunternehmen besonders die Funktion des Konflikts in Hinblick auf das System Familie beleuchtet. Die beschriebene Konfliktodynamik gibt deutliche Hinweise, dass es in der Auseinandersetzung vorrangig um das Familiensystem geht. Die systemische Mediation ermöglicht den Beteiligten individuelle Situations- und Selbstbeschreibungen inklusive Negationen. Identitäten werden auf diese Weise vermittelt.

Eine Grenze für das Mediationsverfahren ergibt sich allerdings in der Bearbeitung von alten Themen und Verletzungen. Mediation wird seit jeher deutlich von der Therapie unterschieden (z. B. Ripke 2003, Montada & Kals 2007) und dies gilt auch für die systemische Mediation. In ihrem Verfahren werden zwar häufig systemische Interventionen eingesetzt, die eine therapeutische Wirkung zeigen. Insbesondere die Interventionstechniken der von de Shazer und Berg entwickelten lösungsfokussierten Kurztherapie (de Shazer 1990) spielen eine große Rolle in der systemischen Mediation. Die Klärung von Tabus und die Erforschung von Ursachen der Konfliktodynamik stehen bei der systemischen Mediation allerdings nicht im Vordergrund. Hier könnte ein therapeutisches Verfahren mit längerem Zeithorizont durchaus sinnvoller sein.

Anders als manch anderer Mediationsstil oder andere Streitbehandlungsverfahren bietet die systemische Mediation aber zumindest die Möglichkeit, Emotionen in der Bearbeitung der Konflikte zu berücksichtigen. Sie spielen in der Konfliktodynamik von Familienunternehmen eine große Rolle, sodass die systemische Mediation, besonders im Vergleich zu juristischen oder sehr ergebnisorientierten Konfliktbearbeitungsverfahren, klare Chancen aufweist.

Zusammenfassung

Auch wenn die systemische Mediation der klassischen Phasenstruktur folgt, ist ihre Zielsetzung doch eine andere: Sie konzentriert sich auf das Ingangsetzen von verändernden selbstreferenziellen Prozessen. Damit kann sie in Familienunternehmen

gut eingesetzt werden, indem sie beispielsweise die gegensätzlichen Systemlogiken von Familie und Unternehmen thematisiert und zur Bewusstheit anregt. Mit starken Machtgefällen hat sie dagegen ihre Schwierigkeiten, da systemische MediatorInnen mit wenig Verfahrens- und Inhaltsmacht ausgestattet sind.

Eine gute Eignung weist sie jedoch im Umgang mit dem Familiensystem auf. Die Konfliktodynamik in jungen Familienunternehmen zeigt sehr deutlich, dass die Auseinandersetzungen im Familienunternehmen der Aktivierung des Familiensystems dienen. Dafür bietet sie ein lösungsfokussiertes Vorgehen, welches keine Ursachen- und Tiefenklärung von Tabus und Familiengeheimnissen vorsieht. Der Prozess der Interessensfindung hat zudem hilfreiche Identitätseffekte. Ist allerdings absehbar, dass eine Konfliktlösung – ohne die gezielte Bearbeitung von Verstrickungen und alten Familienthemen – keinen dauerhaften Bestand hat, wäre die Mediation zugunsten eines besser geeigneten Verfahrens zu beenden.

Literatur

- Bastine R, Ripke L (2005) Mediation im System Familie. In: Falk G, Heintel P, Krainz E (2005) Handbuch Mediation und Konfliktmanagement. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 131-145
- Bielecke A (2011) Maßanzug oder Stangenware? Chancen und Risiken der Standardisierung von Familienmediation. *Familiendynamik* (3):188-196
- Fisher R, Ury W, Patton B (1991) Getting to yes. Negotiating agreement without giving in (2. Edition). Penguin Books, New York
- Froschauer U, Lueger M (2003) Das qualitative Interview. WUV-Universitätsverlag, Wien
- Gamm U, Patera, M (2007) Wirtschaftsmediation in Familienunternehmen. In: Frasl E, Rieger H (2007) Family Business Handbuch. Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen. Linde, Wien, S. 296-307
- Hennerkes BH (2004) Die Familie und ihr Unternehmen. Strategie, Liquidität, Kontrolle. Campus, Frankfurt a.M.
- Luhmann N (1984) Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp, Frankfurt a.M.
- Mack R, Snyder R (1957) The Analysis of Social Conflict: Toward an Overview and Synthesis. *Journal of Conflict Resolution* (1):212-248

- Mayer B (2007) Die Dynamik der Konfliktlösung. Ein Leitfaden für die Praxis. Klett-Cotta, Stuttgart
- Messmer H (2003) Der soziale Konflikt. Kommunikative Emergenz und systemische Reproduktion. Lucius & Lucius, Stuttgart
- Montada L, Kals E (2007) Mediation. Ein Lehrbuch auf psychologischen Grundlagen (2. Auflage). Beltz, Weinheim/Basel
- Neuvians N (2011a) Mediation in Familienunternehmen. Chancen und Grenzen des Verfahrens in der Konfliktodynamik. Gabler, Wiesbaden
- Neuvians N (2011b) Der Konflikt – eine pluridisziplinäre Betrachtung. Zeitschrift für Konfliktmanagement (2):48-50
- Ripke L (2003) Was Familienmediation leisten kann. Zeitschrift für Konfliktmanagement (2):77-80
- Schwartz H, Zierbock P (2001) Nachfolge in Familienunternehmen. Erwartungen und Befürchtungen der Beteiligten an ein Mediationsverfahren. Zeitschrift für Konfliktmanagement (5):224-226
- de Shazer S (1990) Wege der erfolgreichen Kurztherapie (2. Auflage). Klett-Cotta, Stuttgart
- Simon FB (2001) Tödliche Konflikte. Zur Selbstorganisation privater und öffentlicher Kriege. Carl-Auer, Heidelberg
- Simon FB (2007) Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus (2. Auflage). Carl-Auer, Heidelberg
- Simon FB (2010) Einführung in die Systemtheorie des Konflikts. Carl-Auer, Heidelberg
- Simon FB, Wimmer R, Groth T (2005) Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a. Carl-Auer, Heidelberg

Dr. Nicola Neuvians
Blücherstr. 37
D-10961 Berlin
e-mail: post@neuvians.de
www.neuvians.de