

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis	XII
Abbildungsverzeichnis	XIX
Tabellenverzeichnis	XIX
1 Einleitendes	1
2 Zur Theorie der Familienunternehmen	19
3 Zur Theorie der Konfliktodynamik	61
4 Zur Theorie der Empirie	79
5 Konkrete Forschungsorganisation und Ergebnisse	93
6 Zur Theorie und Praxis der Mediation	151
7 Geeignetheitsprüfung der Mediation	213
8 Ableitbare Anforderungen für die Ausgestaltung der systemischen FU-Mediation	271
9 Zusammenfassung und Forschungsausblick	289
Literaturverzeichnis	293
Anhänge	329

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 Konfliktodynamik.....	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	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