

Handels- und RAkammer Bozen (ODMF)

Prof. Dr. Nicola Neuvians

Die Mediation als System im Einsatz
bei Familienunternehmen

Bozen, 18. Juni 2019

1

Mediation

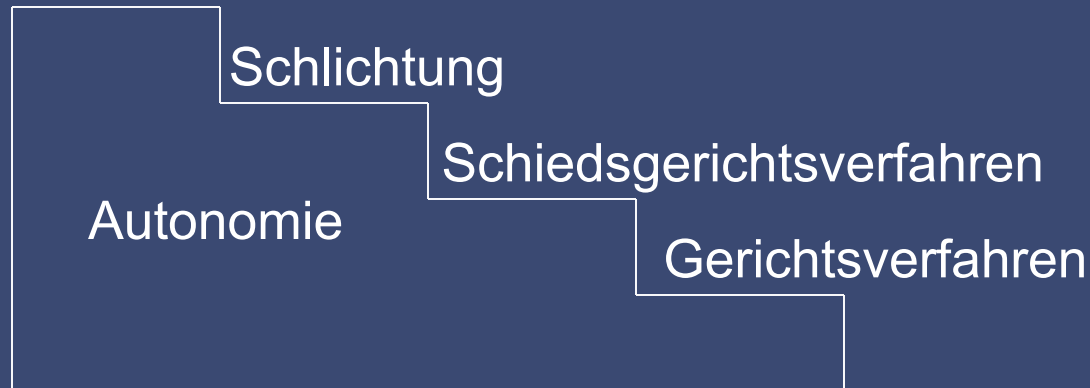
Mediation bietet hingegen KEINE

1. Expertenberatung
2. Rechtsberatung
3. Machteingriff zwecks Regulierung hocheskaliertter Konflikte
4. Bearbeitung seelisch krankhafter Zustände
5. Organisationsberatung/-entwicklung im weiteren Sinne

Mediation ist

ein strukturiertes Konfliktbearbeitungs- und
Vermittlungsverfahren

Mediation



Systemische Mediation ist

§ 3 Satzung der Deutschen Gesellschaft für systemische Mediation e.V.

ein strukturiertes Konfliktbearbeitungs- und
Vermittlungsverfahren, welches

- 1) sich auf systemisch-konstruktivistischem Hintergrund gestaltet
- 2) Lösungsfindung durch Interventionen in Aktuaalkonflikte und Konfliktmuster unterstützt
- 3) systemisches Know-How erfordert, weil sich Lösungen hier nur auf der Meta-Ebene finden lassen

2 Familienunternehmen

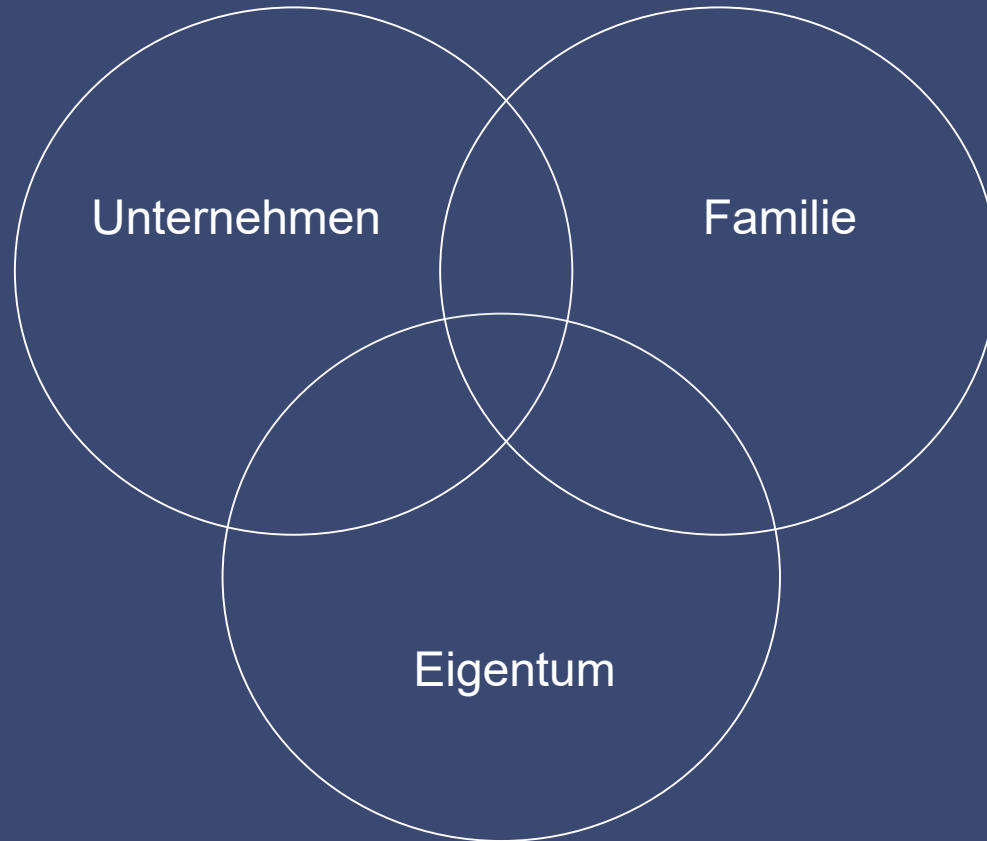
Familienunternehmen

Wenn ein Unternehmen sich ganz oder teilweise im Eigentum einer Familie oder mehrerer Familien bzw. Familienverbänden befindet und wenn diese aus einer unternehmerischen Verantwortung heraus die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich bestimmen.

Diese Verantwortung der Unternehmensfamilie(n) wird entweder aus einer Führungs- oder Aufsichtsfunktion bzw. aus beiden Funktionen heraus wahrgenommen.

Definition des Wittener Instituts für Familienunternehmen

Familienunternehmen



Unterschiedliche Systemlogiken

v. Schlippe 2009. Psychologie der familieninternen Nachfolge, S. 42

Thema/Typus	Familie	Unternehmen	Gesellschafter
Zugang	Geburt, Heirat, Adoption	Eintritt, Einstellung	Eigentum
Ausgang	Prinzipiell nicht möglich	Prinzipiell jederzeit, Vertrag	Prinzipiell möglich, Verkauf
Kommunik.	Bindungskomm.	Entscheidungsk.	Geld als K.medium
K. wege	Wenig formalisiert, mündlich	Formalisiert, schriftlich, hierarchisiert	Formalisiert, schriftlich
Entscheidung	Viel Verhandlungsspielraum, Einigung	Wenig Verhandlungsspielraum, eher hierarch.	Mehrheitsbeschlüsse
Wichtig ist	Die einzelne nicht austauschbare Person	Funktion, Kompetenz, Austauschbarkeit	Höhe der Anteile, Funktion
Währung	Liebe, Bindung, Treue	Arbeitskraft, Karriere	Anteile, Langfristigkeit der Anteile
Ausgleich	Anerkennung, langfristig	Geld, Gehalt, kurzfristig	Regelmäßige Ausschüttung
Gerechtigkeitskriterien	Gleichheit	Ungleichheit	Gleiche Info, aber Anteile können ungleich sein

Pragmatische Paradoxien

Simon, Wimmer & Groth 2005, S. 150 f.

In Familienunternehmen sind die Spielregeln der Systemlogiken nicht immer deutlich zu erkennen.

Es gibt Entscheidungslagen, 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.

1 Familie als Ressource vs. Gefahr für das Unternehmen

2 Personenbezogene vs. sachbezogene Kommunikation

3 Gleichbehandlung vs. Ungleichbehandlung

4 Langfristigkeit vs. Shareholderinteressen

5 Offenheit vs. Geschlossenheit von Systemen

6 Tradition vs. Innovation

3

Eignung der Mediation

Konflikte - personale Ebene

- Nachfolgekonflikte
- Konflikte beim Generationenwechsel
- Konflikte mit der Gründerpersönlichkeit
- Geschwisterrivalitäten; Rivalitäten zw. Stämmen
- Gesellschafterkonflikte
- Konflikte mit Fremdmanagern bzw. Nicht-Familienmitgliedern
- Geschlechtsrollendifferenzen
- Konflikte bei der Partnerwahl oder mit den Angeheirateten

Konfliktursachen z.B. PwC Studie 2006

- Zukünftige Unternehmensstrategie
- Ausschüttung vs. Investition
- Anspruch auf aktive Tätigkeit
- Anteilsbesitz
- Rolle der Angeheirateten
- Fehlende Kommunikation
- Leistungsbewertung
- Anteilsbewertung
- Entlohnung
- Nachfolger nicht akzeptiert
- Andere

Konfliktdynamik (Neuvians 2011)

Konfliktsystem und relevante Umwelt

Beschreibungsparameter:

- Grenzzzeichnungen
- Regeln, Kommunikationsmuster
- Strukturen als Resultat eines permanenten Prozesses der autopoietischen Operation

Konfliktsystem (Neuvians 2011)

Starre Außengrenzen

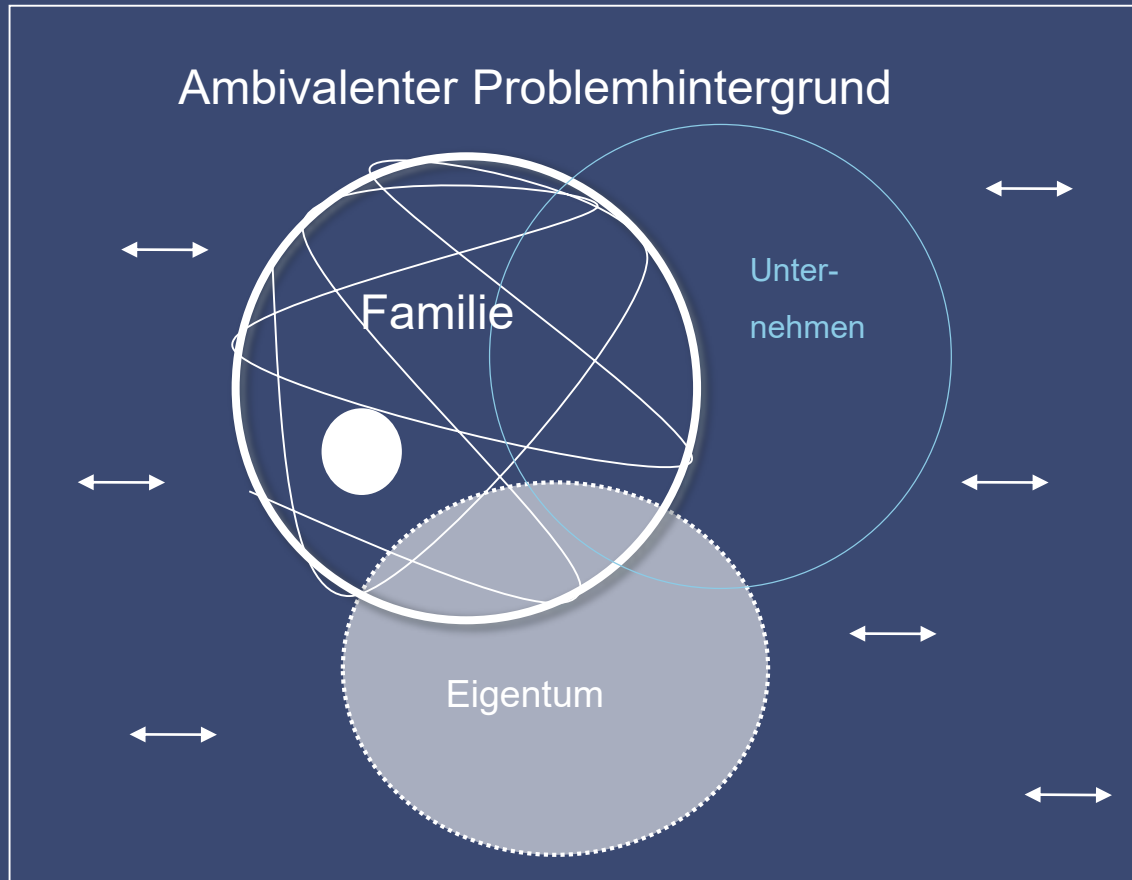
Diffuse Binnengrenzen

Nachfolger, Fremdmanager und Senior als Hauptakteure

Machtasymmetrie

Oszillation als Handlungsregel

Andere Systeme (Neuvians 2011)



Chancen und Grenzen für das systemische Mediationsverfahren

Chancen	Grenzen
Interessenorientiertes Verfahren für personenorientiertes Konfliktsystem	Blockierung durch Machtasymmetrie
Berücksichtigung von Aktualkonflikt und Konfliktmuster	Berücksichtigung von Ambivalenzen
Umgang mit hoher Emotionalität	Harmoniezwang als Konfliktbearbeitungsansatz
Phasenstruktur als kontrollierter Konfliktumgang	Umgang mit Tabus
Vertraulichkeit des Verfahrens Identitätseffekte	Themen der alten Blutsfamilie
Systemübergreifende Konfliktbearbeitung mit Möglichkeiten zur rechtlichen Fixierung	Ablehnung des Rechts
Arbeiten mit vielen Beteiligten	Geschwächte Unternehmensstrukturen

4

Zusammenfassung & Schluss



Schlussbemerkung – Mediation in Familienunternehmen

- Intensives Arbeiten mit Systemlogiken hilft!
- Arbeiten mit 3-Kreis Modell hilft!
- Die Macht der Familie ist enorm!
- Prozesshoheit wahren
- Mindestens zwei Mediatoren einsetzen
- Mediation ist kein Allheilmittel, aber wirkliche prozessuale Alternativen sind mir nicht bekannt.
- Familienunternehmen sind dauerhaften Spannungen ausgesetzt – ambivalenter Problemhintergrund und Paradoxien sind enorme Energiequellen!



Neuvians. Mediation in
Familienunternehmen. Gabler 2011.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Neuvians & Co.

Prof. Dr. Nicola Neuvians

Neuvians & Co.

D-10115 Berlin

www.neuvians.de

Cherish the past · Challenge the future

Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Organisation & Unternehmensführung

D-01069 Dresden

www.htw-dresden.de

Mediation bietet ein Verfahren, das

1. durch die Neutralität des Mediators und eine Phasenstruktur gekennzeichnet ist
2. zur Bearbeitung von Aktualkonflikten und Konfliktmustern eingesetzt werden kann
3. den Beteiligten inhaltliche (aber auch prozessuale) Gestaltungsmacht gibt
4. die Lösungsfindung facilitativ unterstützt
5. die erarbeiteten Lösungen nach Beendigung des Prozesses rechtlich finalisieren kann
6. Die Sach- und Beziehungsebene berücksichtigt und entsprechend der Zielsetzung und Anpassungsfähigkeit des Klientensystems mehr oder weniger tief bearbeitet