



EUROPA-UNIVERSITÄT  
VIADRINA  
FRANKFURT (ODER)

Band 14

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Sandra Lehwald

# Das Innere Team in der Mediation von Nachfolgethemen in Familienunternehmen – ein Mehrwert für die ältere Partei?



Wolfgang Metzner Verlag

Band 14

---

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

**Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement**

Herausgegeben von

Dipl.-Psych. Nicole Becker, M. A.

Prof. Dr. Ulla Gläßer, LL. M.

Dipl.-Psych. Kirsten Schroeter

Dr. Felix Wendenburg, M. B. A.

---

Sandra Lehwald

**Das Innere Team in der Mediation  
von Nachfolgethemen in  
Familienunternehmen – ein  
Mehrwert für die ältere Partei?**



Wolfgang Metzner Verlag

Master-Studiengang Mediation  
und Konfliktmanagement  
Masterarbeit  
Studiengang 2015/2016



EUROPA-UNIVERSITÄT  
VIADRINA  
FRANKFURT (ODER)

© Wolfgang Metzner Verlag, Frankfurt am Main 2018

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der Freigrenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN 978-3-96117-025-8

ISSN 2365-4155

*Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek*

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

# **Inhalt**

## **Inhalt 1**

### **ABBILDUNGSVERZEICHNIS 7**

### **VORBEMERKUNGEN ZUM SPRACHGEBRAUCH 9**

### **ABSTRACT 10**

#### **1. Einleitung 11**

#### **2. Spannungsfeld Familien - Unternehmen - Nachfolge 14**

##### **2.1. Definition von Familienunternehmen 14**

##### **2.2. Die Systeme Familie und Unternehmen 15**

###### **2.2.1. Das System Familie 15**

###### **2.2.1.1. Begriffliche Annäherung 15**

###### **2.2.1.2. Kommunikation 17**

###### **2.2.1.3. Wertesysteme und Logiken 17**

###### **2.2.2. Das System Unternehmen 18**

###### **2.2.2.1. Begriffliche Annäherung 18**

###### **2.2.2.2. Kommunikation 19**

###### **2.2.2.3. Wertesysteme und Logiken 19**

##### **2.3. Spannungsfelder und Paradoxien 20**

##### **2.4. Nachfolgesituationen 21**

###### **2.4.1. Besonderheiten in der Kommunikation 21**

###### **2.4.2. Risiken, Nebenwirkungen und Chancen 22**

###### **2.4.2.1. Für Unternehmen und Nachfolgerin 22**

###### **2.4.2.2. Für Übergeber 23**

##### **2.5. Zwischenfazit 25**

#### **3. Psychologische Hintergründe 27**

##### **3.1. Entwicklungspsychologie des Alters 27**

###### **3.1.1. Entwicklungsaufgaben 27**

###### **3.1.2. Mittleres und höheres Alter - eine begriffliche Annäherung 28**

- 3.1.3. Kognition im Alter **29**
- 3.1.4. Biographische Aspekte **30**
- 3.1.5. Besondere Aspekte **31**
  - 3.1.5.1. Krankheiten **31**
  - 3.1.5.2. Genderspezifische Aspekte **32**
- 3.2. Konfliktspezifische Wahrnehmung **33**
  - 3.2.1. Grundlagen menschlicher Wahrnehmungsprozesse **33**
  - 3.2.2. Wahrnehmung in Konfliktsituationen **34**
    - 3.2.2.1. Wirkung von Emotionen **34**
    - 3.2.2.2. Funktion von Spiegelneuronen **35**
- 3.3. Machtasymmetrien im Konfliktsystem **35**
- 3.4. Zwischenfazit **37**
  
- 4. Beratung und Mediation - Einsatz von Beratungselementen in der Mediation? **39**
  - 4.1. Eine Annäherung aus berufsethischer und berufsrechtlicher Perspektive **39**
    - 4.1.1. Einleitendes **39**
    - 4.1.2. Grundlegende Prinzipien **40**
      - 4.1.2.1. Neutralität **40**
      - 4.1.2.2. Vertraulichkeit **42**
      - 4.1.2.3. Selbstbestimmtheit der Parteien **44**
  - 4.2. Eine Annäherung aus methodenspezifischer Perspektive **45**
    - 4.2.1. Evaluative Methoden **46**
    - 4.2.2. Transformative Methoden **46**
    - 4.2.3. Klärungshilfe **47**
  - 4.3. Annäherung aus der Perspektive der inneren Haltung **48**
  - 4.4. Zwischenfazit **49**
  
- 5. Inneres Team und Familienunternehmens-Nachfolge-Mediation **51**
  - 5.1. Das Modell des Inneren Teams **51**
    - 5.1.1. Grundlagen und Anwendungsbereiche **51**
    - 5.1.2. Innere Haltung des Beraters **53**
    - 5.1.3. Ablauf der Methode **53**
      - 5.1.3.1. Innere Anteile und Oberhaupt **53**
      - 5.1.3.2. Innere Gruppendynamik **56**

5.1.4. Wirkungen des Inneren Teams aus psychologischer Sicht	57
5.1.4.1. Exkurs: Metaphern und Symbole	57
5.1.4.2. Selbstklärung	58
5.1.4.3. Entlastung und Energiegewinn	59
5.1.4.4. Kommunikation und Beziehungsgestaltung	60
5.1.5. Im Mehrpersonenkontext	61
5.1.5.1. Einzelgespräche	61
5.1.5.2. Methodisches Vorgehen bei der Erhebung	63
5.1.5.3. Zusätzliche Aspekte zur Wirkungsweise	65
5.2. Methodische Implementierung in der Mediation	67
5.2.1. Eskalationsstufen des Konflikts	67
5.2.2. Verortung in Bezug auf die Phasenstruktur	69
5.2.3. Verortung außerhalb der Phasenstruktur	72
5.3. Exemplarischer Einsatz aus der Perspektive der älteren Partei	73
5.4. Varianten möglicher Anwendbarkeit	76
5.4.1. Argumente für das Innere Team	76
5.4.2. Synoptische Darstellung	78
6. Diskussion	80
6.1. Mögliche Folgen für den Mediationsprozess	80
6.2. Gefahren und Grenzen	81
6.3. Anforderungen an die Mediatorin	83
7. Zusammenfassung und Ausblick	86
LITERATURVERZEICHNIS	89
Über die Autorin	99





*„Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen  
Schutzmauern, die anderen Windmühlen.“  
(China)*



## **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

- Abbildung 1: Zusammenwirken von Familie, Unternehmen und Eigentum 8
- Abbildung 2: Ein Mitglied des Inneren Teams mit Botschaft und Namen 48
- Abbildung 3: Situation in einer Mediation, erweitert durch die Perspektive des Inneren Teams 66
- Abbildung 4: Das Innere Team eines Seniors zur Unternehmensnachfolge 69
- Abbildung 5: Varianten möglicher Anwendbarkeit des Inneren Teams 73

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
ADR	Alternative Dispute Resolution
Aufl.	Auflage
BAFM	Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation e.V.
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BM	Bundesverband Mediation e.V.
bzw.	beziehungsweise
Diss.	Dissertation
et al.	et alii (und andere)
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Fn.	Fußnote
Hg.	Herausgeber
IfM	Institut für Mittelstandsforschung, Bonn
Kap.	Kapitel
MedG	Mediationsgesetz
Nr.	Nummer (bei englischsprachigen Quellen No.)
o. J.	ohne Jahr
Orig.-Ausg.	Original-Ausgabe
o. V.	ohne Verfasserangabe
Rn.	Randnummer
S.	Seite(n)
s.	siehe
s. l.	sine loco (ohne Ortsangabe)
Tz.	Textziffer
u.	und
u. a.	unter anderem
überarb.	überarbeitet
v.	von
vgl.	vergleiche
vollst.	vollständig
ZMediatAusbV	Zertifizierte Mediatoren Ausbildungsverordnung
z.T.	zum Teil

## **VORBEMERKUNGEN ZUM SPRACHGEBRAUCH**

Als Autorin dieser Arbeit verwende ich zugunsten der besseren Lesbarkeit teilweise die weibliche und teilweise die männliche Form. Ich wechsele unsystematisch, meist abschnittsweise, zwischen weiblichen und männlichen Formen.

Da ich im Rahmen dieser Masterarbeit die Rolle der Mediatorin habe, verwende ich in diesen Fällen durchgängig den Begriff der Mediatorin.

Grundsätzlich sind immer beide Geschlechter gemeint. Ich bitte alle Leserinnen und Leser der vorliegenden Arbeit sich gleichermaßen angesprochen zu fühlen.

Die Begriffe „Beraterin“ und „Konfliktberaterin“ werden sowohl im Allgemeinen für Experten in der Konfliktberatung als auch im Besonderen für Experten im Beratungskontext angewendet. Die Bezeichnung „Mediatorin“ bezieht sich in Abgrenzung dazu nur auf Mediationskontexte.

## **ABSTRACT**

The presented master thesis presents an analysis of the application of the method of the Inner Team (Inneres Team) according to Schulz von Thun in a particular field of application of mediation: the process of succession in family businesses. The Inner Team is traditionally used as a communication-psychological method in consulting and psychological therapy.

The investigation aims to elucidate the following questions: in what way does the Inner Team help to design interventions in a mediation context that produce a special surplus by looking at the elder party? The assumption is that there are numerous cases in which positive effects of the Inner Team that are known in the consulting context can also take effect in mediation processes.

Special dilemmas and paradoxical situations of different roles and expectations from the senior and from the successor of family enterprises are described. Psychological basics of human perception in general, as well as in the case of conflicts and the effects of getting older are taken into account. Furthermore, theoretical backgrounds of using a consulting tool such as the Inner Team in the mediation context will be examined. The method of the Inner Team is described both in a context with one client and with two clients. As an example, the Inner Team of a senior is illustrated.

As a result, there are some cases in which applying the Inner Team may be particularly useful when looking at the elder party: for instance, if the senior is severely sick or not actually willing to address his personal plans for the future. Eliciting deeply rooted motivational aspects in a short time is a chance but also the major risk of using the method of the Inner Team in the mediation context. It is important to respect limitations of the method, for both the clients and the mediator as well. As long as certain requirements are observed, the Inner Team is a suitable instrument in mediation to empower the senior to realize his inner and therefore also the outer balance in the situation of a family business succession.

## **1. Einleitung**

Familienunternehmen stellen einen bedeutenden Teil der Unternehmenslandschaft in Deutschland dar. Nach Berechnungen des IfM zählten im Jahr 2006 über 95 % aller Unternehmen in Deutschland zu den Familienunternehmen. Auf diese entfielen 41,1 % aller steuerbaren Umsätze und 61,2 % aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.<sup>1</sup> Zwischen 2014 und 2018 steht laut IfM für insgesamt etwa 135.000 Familienunternehmen die Übergabe an.<sup>2</sup> Der wirtschaftliche Druck von Kreditinstituten und anderen Außenstehenden auf die ältere Unternehmergeneration nimmt zu, da sich die Qualität der Übergabe unmittelbar auf die Kreditwürdigkeit des Unternehmens auswirkt. Gleichzeitig ist die Entwicklung zu erkennen, dass der Eintritt in den Ruhestand bei einem aktuellen Renteneintrittsalter von 67 Jahren und aufgrund längerer Lebenserwartung verbunden mit besserem Gesundheitszustand der älteren Generation immer später erfolgt. Im Jahr 2013 zählte ungefähr jede(r) Fünfte in Deutschland zur Generation 65+, im Jahr 2060 wird laut Bevölkerungsvorberechnung des Statistischen Bundesamtes bereits jede(r) Dritte mindestens 65 Jahre alt sein.<sup>3</sup>

Im Rahmen meiner Tätigkeit als Steuerberaterin und Wirtschaftsmediatorin erlebe ich, dass der älteren Partei die Auseinandersetzung mit dem eigenen Alter und Tod häufig sehr schwer fällt. Hinzu kommt eine besondere soziale Prägung einer Generation, die in der Regel nicht damit großgeworden ist, über persönliche Themen offen zu kommunizieren. Altersbedingte gesundheitliche Einschränkungen verstärken aus meiner Wahrnehmung die Blockaden. Ich beobachte die Tendenz der Senioren, die Unternehmensübergabe wiederholt aufzuschieben mit teilweise erheblichen wirtschaftlichen Nachteilen für das Unternehmen<sup>4</sup> und eskalierenden familiären Konflikten. Daher suche ich nach Möglichkeiten, der älteren Partei in dem sensiblen Bereich der Konfrontation mit der eigenen Endlichkeit den Zugang zum Thema Nachfolge zu erleichtern. Eine grundlegende

---

<sup>1</sup> Vgl. Abb. 8.

<sup>2</sup> Vgl. Kay und Suprinovic 2013, S. 8 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt 2015.

<sup>4</sup> HWB Unternehmerberatung Kiel 2014, S. 20 f.



Annahme in dem von mir betrachteten Szenario ist, dass der Senior noch in der Lage ist, eigenverantwortlich und selbstbestimmt zu handeln.

Der Grundgedanke der Methode des Inneren Teams nach Schulz von Thun<sup>5</sup> ist, dass das Innenleben eines Menschen aus verschiedenen Anteilen besteht, die als eigenständige Personen betrachtet und behandelt werden. Diese unterschiedlichen Persönlichkeitsanteile werden als Inneres Team bezeichnet. Im Bereich von Einzelberatung und Coaching hat sich der Einsatz dieses Instruments in der Praxis gut bewährt.<sup>6</sup> Der generellen Frage, ob Mediation und Inneres Team zusammenpassen, sind Schulz von Thun und Stratmann 2008 in ihrem Artikel „Das Innere Team in der Mediation: eine aussichtsreiche Perspektive?“<sup>7</sup> nachgegangen. Die Autoren beziehen sich auf die Situation von Berater / -team und zwei Parteien und kommen zu dem Ergebnis, dass es sich um eine „...ganz neue Weise des Zuhörens...“<sup>8</sup> handelt. Eine Unterscheidung, ob das Setting eine Mediation, Klärungshilfe, Moderation oder Paarberatung ist, wird explizit nicht getroffen.<sup>9</sup> Bossemeyer hat im Rahmen von Paararbeit und Paartherapie Erhebungen des Inneren Teams jeweils im Beisein des Partners durchgeführt und zu einem Teamdialog weiterentwickelt.<sup>10</sup> Ebenfalls im Bereich von Paararbeit und Paartherapie setzt Kumbier Erhebungen und interaktive Dialoge mit dem Inneren Team ein.<sup>11</sup> Im Gegensatz zu Bossemeyer wählt sie für diese Arbeit Einzelsitzungen.<sup>12</sup> Am Fall einer Erbfolgemediation mit zwei Parteien nutzt Redlich das Innere Team als Instrument zur professionellen Vorbereitung des Konfliktberaters auf das Klärungsgespräch<sup>13</sup>. Kramer beschreibt exemplarisch einen Fall in der Klärungshilfe bei der Übergabe eines Familienunternehmens.<sup>14</sup> Sie erhebt im Rahmen der Selbstklärungsphase<sup>15</sup> jeweils das Innere Team von Vater und Tochter. Neben

---

<sup>5</sup> Vgl. Schulz von Thun 2002. In Anlehnung an den Entwickler der Methode, Friedemann Schulz von Thun, wird im Folgenden die Schreibweise "Inneres Team" gewählt.

<sup>6</sup> Kumbier 2008a, S. 164; Schlippe und Schweitzer 2010, S. 94 f.

<sup>7</sup> Schulz von Thun und Stratmann 2008, S. 162.

<sup>8</sup> Schulz von Thun und Stratmann 2008, S. 153.

<sup>9</sup> Vgl. Schulz von Thun und Stratmann 2008, S. 145.

<sup>10</sup> Vgl. Bossemeyer 2015, S. 115 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Kumbier 2015, S. 164 ff.

<sup>12</sup> Vgl. Kumbier 2015, S. 191 f.

<sup>13</sup> Redlich 2015, S. 61 ff.

<sup>14</sup> Vgl. Kramer 2013, 156 ff.

<sup>15</sup> Zu den Phasen im Modell der Klärungshilfe im Einzelnen vgl. Kramer und Thomann 2013, S. 13 ff.

den genannten expliziten Varianten werden in der Literatur implizite Varianten beschrieben, in denen das Innere Team als Orientierungsinstrument für die Mediatorin fungiert, bzw. eine Interventionsmaßnahme zur Selbstklärung der Kontrahenten und des Doppelpens in der Klärungshilfe darstellt.<sup>16</sup> Auch der Einsatz als wertvolle Hilfe zu Selbsterforschung und Selbstentwicklung der Mediatorin wird diskutiert.<sup>17</sup>

Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht die Frage, ob die Methode des Inneren Teams in der Mediation unter methodischen und inhaltlichen Aspekten eine sinnvolle Ergänzung zu klassischen mediativen Interventionen sein kann. Hierbei wird die Hypothese aufgestellt, dass sich in bestimmten Fällen ein besonderer Mehrwert durch die Arbeit mit dem Inneren Team ergibt. Dazu zählen Blockaden oder auch mangelnde innere Bereitschaft bzw. Kraft, sich mit dem eigenen Unternehmensausstieg auseinanderzusetzen sowie alters- bzw. krankheitsbedingte Einschränkungen der Senioren und Konstellationen mit engen Zeitfenstern für die Bearbeitung.

Bevor ich mit dem Hauptaspekt der Arbeit, der Mediation mit dem Inneren Team, beginne, sollen die besondere Komplexität von Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen (Kap. 2) und anschließend die psychologischen Hintergründe bezüglich Alter und konfliktspezifischer Wahrnehmung aus der Perspektive der älteren Partei (Kap. 3) beleuchtet werden. Im Hinblick auf Mediation erfolgt zunächst aus der Metaebene ein Blick auf Literaturstimmen zum Einsatz von Beratungsinstrumenten in der Mediation (Kap. 4). Danach werden die theoretischen Hintergründe und die Funktionsweise des Inneren Teams (Kap. 5) detailliert in der klassischen Eins-zu-Eins Beratungssituation, im Mehrpersonenkontext und in der Nachfolgemediation betrachtet. Anhand einer exemplarischen Darstellung wird das Innere Team eines Seniors illustriert. Anschließend erfolgt eine Zusammenstellung von Szenarien, die eine Anwendung des Inneren Teams in der Nachfolgemediation anzeigen können. Dieser Ansatz wird diskutiert und bewertet (Kap. 6). Den Abschluss der Arbeit (Kap. 7) bildet eine Zusammenfassung der Ergebnisse und ein Ausblick auf mögliche, zukünftig zu untersuchende Anwendungsfelder.

---

<sup>16</sup> Vgl. Schulz von Thun und Stratmann 2008, S. 161 f.

<sup>17</sup> Vgl. Schulz von Thun und Stratmann 2008, S. 161.

## 2. Spannungsfeld Familien - Unternehmen - Nachfolge

Familienunternehmen sind komplexe Systeme, in denen sich vielfältige Rollenüberschneidungen und Dynamiken aus den eigenständigen Systemen Familie und Unternehmen ergeben.<sup>18</sup> Generationenwechsel und Nachfolgeprozesse sind grundsätzlich eine besonders sensible und störanfällige Phase für Familienunternehmen. Nach einem Blick auf die Einzelsysteme Familie und Unternehmen wird das Spannungsfeld der beiden Systeme dargestellt um im Anschluss auf Besonderheiten des Nachfolgeprozesses einzugehen. Das Kapitel schließt mit einem Zwischenfazit.

### 2.1. Definition von Familienunternehmen

Die Literatur bietet zahlreiche unterschiedliche Definitionen zum Familienunternehmen. Die folgenden Ausführungen dienen lediglich als Abgrenzung des Begriffs und beschränken sich auf die Elemente, die für mediative Konfliktbearbeitung in der Unternehmensnachfolge verständnis- und handlungsrelevant sind. Daher werden an dieser Stelle die Definitionsmerkmale des Drei-Kreise-Modells in Anlehnung an Tagiuri und Davis<sup>19</sup> verwendet.

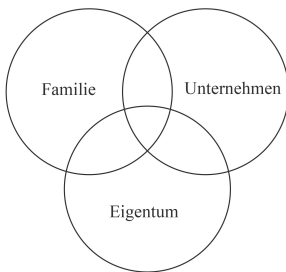


Abb 1: Zusammenwirken von Familie, Unternehmen und Eigentum<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Vgl. Kramer 2013, S. 157.

<sup>19</sup> Vgl. Gersik et al. 1997, S. 5; Sarholz und Lorz 2015, S. 193.

<sup>20</sup> In Anlehnung an Neuvians 2011, S. 21, Abb. 1.

Es zeigt, allerdings nur statisch betrachtet, die typische Verflechtung der drei Kontexte Familie, Unternehmen, Eigentum. In der 1. Generation fallen Eigentum, Familie und Unternehmen in der Regel noch zusammen. Der Aspekt des Eigentums bekommt erst ab der 3. oder 4. Generation einen höheren Stellenwert. Da das System Eigentum, anders als Familie und Unternehmen, sehr stark juristisch geprägt und langlebig,<sup>21</sup> also weder personenorientiert noch dynamisch ist, ist es nicht Gegenstand der folgenden Betrachtungen. Für diese Arbeit sollen die Kreise Stellvertreter für die Personen, Rollen und Sozialsysteme von Familie und Unternehmen sein. Sie sind miteinander gekoppelt. Über die statische Betrachtung hinaus gilt es Dynamiken dieser Beziehungen und zeitliche Entwicklungen zu berücksichtigen.

## **2.2. Die Systeme Familie und Unternehmen**

### **2.2.1. Das System Familie**

#### *2.2.1.1. Begriffliche Annäherung*

Der Begriff der Familie, die soziologisch als Keimzelle der Gesellschaft betrachtet wird, wandelt sich aufgrund historischer und kultureller Einflüsse laufend. Watzlawick et al. beschreiben Familie als System:

„Systeme sind Ganzheiten. Alles, was existiert, existiert in ganzheitlichen Zusammenhängen. Als System betrachtet ist die Familie ein Ganzes, etwas qualitativ anderes als die Summe ihrer Teile, mit denen sie sich und diese untereinander in Wechselwirkung befinden: Jeder Einzelne ist mit dem anderen so verbunden, dass eine Änderung des einen automatisch eine Veränderung des gesamten Systems mit sich bringt.“<sup>22</sup>

Diese Wechselwirkung findet ihren Ausdruck in der Kommunikation der Familienmitglieder untereinander. Der Kommunikation kommt eine entscheidende Bedeutung für die Funktionserfüllung des Systems zu. Sie erhält und stabilisiert die Beziehungen. Innerhalb des Systems sind Beziehungen der Familienmitglie-

---

<sup>21</sup> Vgl. Neuvians 2011, S. 32 ff.

<sup>22</sup> Watzlawick et al. 1969, S. 117.

der untereinander stets emotional eingefärbt. Durch emotionale Nähe werden Vertrauen, Loyalitätsbindung und Zugehörigkeitsgefühl zur Familie gefördert.<sup>23</sup> Enge Bindung und Nähe im täglichen Leben erfordern gleichzeitig auch, zum Schutz der Einzelnen Grenzen zwischen den Generationen zu etablieren. Familien sind individuell in ihrer Herkunft und Biographie, in ihrer Kultur und in den Beziehungen der Mitglieder untereinander.

Der Begriff Familie (lateinisch *famulus*: Hausstand, abgeleitet *familia*: Hausgemeinschaft)<sup>24</sup> variiert je nach Kultur und Schwerpunktsetzung in seiner Bedeutung. Es gibt u. a. soziologische (aus mindestens zwei Generationen bestehende Kernfamilie), rechtswissenschaftliche (umfassende Gemeinschaft von Eltern und Kindern) und genealogische (Verschwägerter und Blutsverwandte) Definitionsansätze. Für die Analyse im Nachfolgekontext im Rahmen dieser Arbeit erscheint die folgende, aus der Psychologie hervorgehende, begriffliche Annäherung hilfreich. Danach ist Familie dadurch gekennzeichnet, „*dass ihre Mitglieder einen mehr oder minder großen Teil ihres Lebens gemeinschaftlich vollziehen. Durch die Art, Dauer und Intensität des gemeinschaftlichen Lebensvollzuges entstehen Bindungen, die einen Einfluss auf die Personen und ihre Beziehungen untereinander haben*“<sup>25</sup>. Die Aspekte der Dauerhaftigkeit und der Verbundenheit stehen im Vordergrund der Betrachtung. Eine Zugehörigkeit zu einer Familie sucht man sich nicht aus, sie ergibt sich vielmehr schicksalhaft. Dies führt dazu, dass man sie auch nicht verlassen kann.<sup>26</sup> Selbst in Fällen einer äußeren Abwendung im Sinne eines Kontaktabbruchs bleibt eine, wenn auch häufig ungewollte, emotionale Verbundenheit dauerhaft bestehen.

*Der Umgang in der Familie miteinander erfordert entsprechend der fortwährenden Weiterentwicklung des Systems laufend Veränderungen. „Familienregeln sind wie Stadtpläne, sie veralten schnell und müssen immer wieder verändert werden, wenn man sich nach einigen Jahren noch zurechtfinden will“<sup>27</sup>. Insbesondere im Kontext von Übergängen zwischen Lebensphasen und in der Ausei-*

---

<sup>23</sup> Vgl. Britzkow und Jermies 2015, S. 14 f.

<sup>24</sup> Vgl. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Familie> (letzter Aufruf: 14.10.2016); vgl. Britzkow und Jermies 2015, S. 16

<sup>25</sup> Schneewind 2012, S. 19 f.

<sup>26</sup> Selbstverständlich gilt dies nicht im Fall von Verschwägerung. Allerdings trennt man sich dort auch in der Regel vom Partner und nicht primär von der dazugehörigen Familie.

<sup>27</sup> Satir 2008, S. 10.

*ndersetzung zwischen Generationen sind solche Regeländerungen notwendig und oftmals Auslöser innerfamiliärer Konflikte.*<sup>28</sup>

### *2.2.1.2. Kommunikation*

Familie erfüllt ihre Funktion vor allem durch familiäre Kommunikation.<sup>29</sup> Von Schlippe et al. sprechen in diesem Zusammenhang von einer Bindungskommunikation.<sup>30</sup> Dabei sind neben der verbalen insbesondere nonverbale Interaktionen von großer Bedeutung. Die miteinander kommunizierenden Personen sind sich nicht unbedingt bewusst, dass ein Großteil der Kommunikation nur über Mimik, Gestik und Körperbewegungen übermittelt wird. So können sich vor allem Einstellungen und Erwartungen unbewusst in nonverbalem Verhalten ausdrücken. Ausgedrückte Signale einer verärgerten Mutter können von ihrem Kind beispielsweise als ablehnend erlebt werden.<sup>31</sup> Insbesondere nonverbale Kommunikation ist häufig Auslöser innerfamiliärer Konflikte. Familiäre Kommunikation zeichnet sich grundsätzlich durch die Bereitschaft der Familienmitglieder aus, „enthemmt“<sup>32</sup> über alles mit jedem zu kommunizieren, d. h. sowohl über die Beziehung der Person nach außen, physische oder psychische persönliche Konstitution bis hin zu Beziehungen innerhalb der Familie. Die Kommunikationsmuster sind stark personenorientiert. Es wird vorwiegend mündlich miteinander kommuniziert. Dies hat im Ergebnis eine entsprechende Kurzfristigkeit und Lückenhaftigkeit im Gedächtnis zur Folge. Gleichzeitig kommt dadurch dem nonverbalen Anteil eine besonders große Bedeutung zu. Die Art der Kommunikation ist sehr individuell auf das jeweilige Familienmitglied mit seinen Eigenarten und Besonderheiten zugeschnitten, mit Kindern wird z. B. anders geredet als mit Erwachsenen.<sup>33</sup>

### *2.2.1.3. Wertesysteme und Logiken*

Gerechtigkeitsprinzipien sind sehr individuell. Dennoch gelten in der Familie Werte wie Liebe, Bindung, Treue und Loyalität als Orientierung für familiäre

---

<sup>28</sup> Vgl. BAFM 2008.

<sup>29</sup> Vgl. Neuvians 2011, S. 28 f.

<sup>30</sup> Vgl. Schlippe et al. 2012, S. 290.

<sup>31</sup> Vgl. Britzkow und Jermies 2015, S. 20.

<sup>32</sup> Luhmann 1990, S. 203.

<sup>33</sup> Satir beobachtet eine positive Korrelation von direkter, klarer und ehrlicher familiärer Kommunikation und einem hohen Selbstwert der Familienmitglieder. Vgl. Satir 2007, 13 ff.

Kommunikation.<sup>34</sup> Ein entsprechender Ausgleich erfolgt nicht monetär und kurzfristig, sondern langfristig und in ideeller Form über Dankbarkeit, Verpflichtungs- und Schuldgefühle oder die Erteilung von Anerkennung und Wertschätzung.<sup>35</sup> In der Familie entstehen „innere Konten“ für jedes Mitglied, die das Geben und Nehmen „bilanzieren“ helfen. Multigenerationale Verpflichtungen werden im Rahmen dieser Konten geführt. Sie unterliegen den Erwartungen, dass die Schulden von den Betreffenden eines Tages beglichen werden, im Sinne von „...eines Tages werde ich für mein Warten / Leiden...entlohnt“.<sup>36</sup> Die Ergebnisse dieser „Kontensalden“ zeigen sich in Gefühlen „richtig“ d. h. loyal im Rahmen der Familienwerte zu handeln oder „fälsch“ und sich nicht an die Familienstandards zu halten. Hierbei geht es nicht um kurzfristigen Ausgleich sondern vielmehr um eine langfristige Betrachtung.<sup>37</sup> Teilweise wird sogar vollständig auf einen Ausgleich verzichtet - eine weitere Besonderheit dieses sozialen Systems.<sup>38</sup>

Gleichheit ist ein weiterer Orientierungsmaßstab für Gerechtigkeit in Familien. Gleiche Behandlung der Mitglieder gilt beispielsweise im Fall einer Aufteilung einer Erbschaft als gerecht. Gerechtigkeitsprämissen können innerhalb der Familie sehr unterschiedlich definiert sein und sind selten untereinander abgeglichen.<sup>39</sup> In der Regel steht dabei weder eine rein leistungs- noch eine rein sachorientierte Betrachtung im Vordergrund.<sup>40</sup>

## 2.2.2. Das System Unternehmen

### 2.2.2.1. Begriffliche Annäherung

Die Sicherstellung der Erfüllung diverser Aufgaben ist Ziel unternehmerischen Handelns, u. a. um langfristige Zahlungsfähigkeit zu erreichen.<sup>41</sup> Die Unternehmenszugehörigkeit von Personen basiert, anders als in der Familie, auf freiwilligen, wechselseitigen Entscheidungen. Das Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis kann unter Berücksichtigung bestimmter Fristen und Modalitäten jederzeit einseitig gekündigt werden. Sowohl der Beginn, als auch die Beendigung der Mitglied-

---

<sup>34</sup> Vgl. Groth und Schlippe 2008, S. 38 f.

<sup>35</sup> Vgl. Schlippe 2009, S. 42; Wimmer und Gebauer 2009, 54 f.

<sup>36</sup> Schlippe und Schneewind 2014, 58 f.

<sup>37</sup> Vgl. Schlippe et al. 2012, S. 290.

<sup>38</sup> Vgl. Neuvians 2011, S. 30.

<sup>39</sup> Vgl. Schlippe 2009, S. 42.

<sup>40</sup> Vgl. Neuvians 2011, S. 30.

<sup>41</sup> Vgl. Neuvians 2011, S. 31.

schaft in einem Unternehmen sind daher freiwillig. Die ökonomische Handlungsweise ist stark an sachlichen Kriterien und Funktionen ausgerichtet. Zwischen Unternehmen und Mitarbeitern besteht eine symmetrische Austauschbeziehung dadurch, dass vereinbarte Leistung gegen Gehalt ausgeglichen wird. Anders als in Familien kann die Bewertung von Leistung und Gegenleistung im System Unternehmen „objektiv“ aufgrund sachlicher Kriterien erfolgen.

#### *2.2.2.2. Kommunikation*

Die starke Sachorientierung in der Unternehmenskultur wirkt sich auch auf die unternehmensinterne und -externe Kommunikation aus. „Die dominante Funktionslogik ist auf Entscheidung hin ausgerichtet.“<sup>42</sup> Vorgegebene Berichtswege, Führung von Akten, Pflichten zur Protokollierung und Dokumentation sowie moderne Kommunikationssoftware wie E-Mails formalisieren unternehmensinterne Kommunikation. Der mündliche, persönliche Austausch zwischen den Mitarbeitern verringert sich dadurch zunehmend. Gleichzeitig ist die Kommunikation aufgrund von Archivierungsmedien gesichert, so dass das Unternehmen hier über ein nachhaltiges Gedächtnis verfügt. Personen sind austauschbar, lediglich deren Erledigung von Aufgaben und Funktionen ist im Unternehmen sicherzustellen.

#### *2.2.2.3. Wertesysteme und Logiken*

Im unternehmerischen Alltag stellt das Leistungsprinzip den vorherrschenden Orientierungsmaßstab dar.<sup>43</sup> Unterschiede in der Leistung der Mitarbeiter, werden durch Gehalt und Positionen honoriert. Der Wert eines Mitarbeiters für das Unternehmen bemisst sich sachorientiert an seinen Kompetenzen und seiner Aufgabenerfüllung. Eine besondere Ressource von Familienunternehmen ist, dass der Unternehmer in jede seiner Entscheidungen persönlich mit einbezogen ist und somit auch persönlich die Konsequenzen trägt. Die starke Personenzentrierung um den Patriarchen oder die Patriarchin, die kombiniert ist mit wenig formalisierten und schnellen Entscheidungswegen, ist ein großer Wettbewerbsvorteil und zugleich ein wesentliches Merkmal für die einzigartige Chance dieses Unternehmertyps.<sup>44</sup> Zu den weiteren Merkmalen zählen flache Hierarchien und ein stringentes Kostenmanagement.

---

<sup>42</sup> Schlippe et al. 2012, S. 289.

<sup>43</sup> Vgl. Schlippe 2009, S. 42 f.

<sup>44</sup> Vgl. Wimmer und Gebauer 2009, S. 56.



### 2.3. Spannungsfelder und Paradoxien

Wie in dem Drei-Kreise-Modell beschrieben,<sup>45</sup> ergibt sich aus dem Nebeneinander von Familie und Unternehmen ein multiples, dynamisches Rollengefüge für die betroffenen Akteure. Die verschiedenen Logiken sind zudem immer zeitgleich wirksam, ohne dass es Kontextmarkierungen gibt.<sup>46</sup> Eine große Bandbreite an Erwartungen kann für die Betroffenen sowohl innerhalb der Systeme als auch aus deren Vermischung entstehen. Die Eigenlogiken der Systeme widersprechen sich häufig, so dass die Beteiligten die Vielfalt der Erwartungen in der Regel nicht erfüllen können.<sup>47</sup> Handlungsaufforderungen, die sich gegenseitig ausschließen, werden als pragmatische Paradoxien bezeichnet.<sup>48</sup> Sie treten in zwischenmenschlichen Situationen auf und beeinflussen das Verhalten der Beteiligten. Häufig führen sie dazu, dass der Entscheider, der sich mit einer ausweglosen Situation konfrontiert sieht, gar nicht entscheidet. Paradoxien erhöhen die Wahrscheinlichkeit für die Entstehung von Konflikten.<sup>49</sup>

Eine große Anzahl von Handlungsparadoxien bedeutet jedoch nicht zwingend auch eine hohe Konfliktdichte. Vielmehr wird in der Literatur festgestellt, dass langlebige Mehr-Generationen-Familienunternehmen gerade Paradoxien als Erfolgsfaktor nutzen.<sup>50</sup> Voraussetzung ist in diesen Fällen eine besondere Bewusstheit und eine besondere Fähigkeit, Paradoxien auszuhalten.<sup>51</sup> In dieser Arbeit stehen zwei Typen von Paradoxien im Fokus: Kommunikation und Gerechtigkeitsprinzipien.<sup>52</sup>

Insbesondere in der Kommunikation kommt es zu Schwierigkeiten und Missverständnissen, da personenbezogene Kommunikation in Familien<sup>53</sup> vollkommen anderen Regeln unterliegt als sachbezogene Unternehmenskommunikation. Er-schwert wird diese Problematik zusätzlich dadurch, dass eine scharfe Abgrenzung

---

<sup>45</sup> Vgl. Kap. 2.1.

<sup>46</sup> Vgl. Schlippe et al. 2012, S. 290.

<sup>47</sup> Vgl. Berkel 2008, S. 28 f.

<sup>48</sup> Vgl. Watzlawick et al. 1969, S. 173. Zum Beispiel: "Was ich jetzt sage, ist falsch."

<sup>49</sup> Vgl. Schlippe und Schneewind 2014, S. 57.

<sup>50</sup> Vgl. Simon 2005, S. 150 ff.; Simon 2009, S. 34.

<sup>51</sup> Vgl. Schlippe und Schneewind. 2014, S. 57.

<sup>52</sup> Zu diesen und weiteren Paradoxien in familienunternehmen vgl. Neuvians 2011, S. 44 ff.

<sup>53</sup> S. Kap. 2.2.1.2.

der Kontexte nicht gegeben ist.<sup>54</sup> Für die Beteiligten ist in einer konkreten Situation nicht sichtbar aus welcher Rolle (z. B. Mutter oder Unternehmerin) die betreffende Person gerade spricht. Das Verständnis von Fairness und Gerechtigkeit basiert auf individuellen Wertvorstellungen. Hier kollidieren auf Gleichheitserwartungen beruhende Gerechtigkeitsprinzipien in der Familie mit auf Ungleichheitserwartungen (Leistungsprinzip) beruhenden Erwartungen im Unternehmen.

Sowohl das Unternehmen als auch die handelnden Personen sind stark geprägt durch diese Paradoxien. Diese Situation ist eine große Herausforderung und mit gravierenden Risiken für alle Beteiligten verbunden. Gleichzeitig bietet ein aktiver, bewusster und transparenter Umgang damit Chancen für eine positive Entwicklung von Unternehmen und Familie.

## **2.4. Nachfolgesituationen**

Zu familienunternehmensspezifischen Konfliktfeldern zählen neben Gesellschafterkonflikten, Geschwister- und Stammesrivalitäten auch Nachfolgekonflikte bzw. Konflikte beim Generationenwechsel.<sup>55</sup> Die nachfolgende Betrachtung konzentriert sich auf Szenarien, in denen die geplante Unternehmensfortführung durch einen Generationenübergang auf der Unternehmerebene erfolgt.

### **2.4.1. Besonderheiten in der Kommunikation**

In der Theorie sozialer Systeme<sup>56</sup> gelten Kommunikationen - und nicht Menschen - als Bausteine sozialer Systeme. Die Gesamtheit der Verknüpfungen dieser Kommunikationen ergibt ein System.

Kommunikationsmuster, die sich im Zeitablauf entwickeln, führen für die betreffenden Personen zu einer gewissen Vorhersagbarkeit und gewährleisten somit das Bewusstsein von Stabilität innerhalb ihres sozialen Umfelds. Die damit einhergehende Ordnung des Systems ist wesentlich wichtiger für die Menschen als die Frage, ob sie glücklich oder unglücklich mit den Strukturen sind.<sup>57</sup> In Übergangsphasen sind diese Systeme besonders verletzlich. Das System der Ordnung

---

<sup>54</sup> Vgl. Schlippe 2013, S. 328.

<sup>55</sup> Vgl. Neuvians 2011, S. 62.

<sup>56</sup> Vgl. Luhmann 1984, S. 191 ff.

<sup>57</sup> Vgl. Schlippe 2008 S. 41 f.

ist gefährdet, gewohnte Kommunikationsmuster stehen auf einmal zur Disposition. Im familiären Umfeld können Veränderungen bei Scheidungen oder Tod, Auszug der Kinder etc. eintreten. Je gravierender die Veränderungen sind, die das soziale System zu bewältigen hat, um so drastischer müssen sich auch die Regeln der Kommunikationssysteme ändern.<sup>58</sup> Das gilt im Besonderen auch für Übergänge in Organisationen und Familienunternehmen.

Die Komplexität des Systems Familienunternehmen ist durch Anzahl und Qualität interner Verknüpfungen determiniert.<sup>59</sup> Störungen der empfindlichen Balance führen schnell zu dynamischen Prozessen, die zur Eskalation der Konflikte beitragen.<sup>60</sup> Dabei werden sehr schnell emotionale „Programme“ abgerufen und es kommt bei eingespielten Konfliktpartnern beinahe auto-matisch zu bestimmten Konfliktschleifen.<sup>61</sup> Die Reaktion erfolgt aus Sicht eines Beobachters nicht sinnvoll, sondern nur auf Basis eines Teilaspekts mit gleichen Mustern und sich verfestigenden Teufelskreisen. Mögliche Verschärfungen vollziehen sich meist unbewusst und stufenweise.<sup>62</sup>

#### **2.4.2. Risiken, Nebenwirkungen und Chancen**

Neben rationalen (steuerlichen, rechtlichen und betriebswirtschaftlichen) Fragestellungen bestimmen vor allem starke Emotionen einen Nachfolgeprozess. Diese stehen in engem Zusammenhang mit den komplexen Konstellationen, die oft schwer durchschaubar und von einer Vielzahl an Paradoxien gekennzeichnet sind.<sup>63</sup> Auch hier treffen das Gleichheitsprinzip der Familie und das Leistungsprinzip des Unternehmens aufeinander. Beide Prinzipien haben in ihrem jeweiligen Kontext ihren Sinn und ihre Berechtigung, schließen sich aber gegenseitig aus.

##### *2.4.2.1. Für Unternehmen und Nachfolgerin*

Paradoxien<sup>64</sup> führen häufig zu hinausgezögerten Entscheidungen mit sehr persönlichen Konsequenzen für die Nachfolgerin. Dabei werden die inkompatiblen

---

<sup>58</sup> Schlippe 2008, S. 41 f.

<sup>59</sup> Vgl. Abb. 10.

<sup>60</sup> Vgl. Glasl 2004, S. 215 ff.

<sup>61</sup> Vgl. Schlippe und Kellermanns 2009, S. 179.

<sup>62</sup> Vgl. Kap. 5.2.1.

<sup>63</sup> Vgl. Schlippe 2008, S. 40; Schlippe et al. 2009, S. 182 f.

<sup>64</sup> Vgl. Kap. 2.3.

Verhaltenserwartungen von den Betroffenen oft als sehr zwingend erlebt.<sup>65</sup> Die Fokussierung auf die Karriereplanung im Familienunternehmen kann dazu führen, dass keine alternativen Berufswege (außerhalb des Unternehmens) in die Planung einbezogen werden. Steht der Zeitpunkt der Übergabeentscheidung an, kann es für eine alternative Berufskarriere endgültig zu spät sein.<sup>66</sup> Die Nachfolgerin verpasst eventuell die Möglichkeit, nach ihren Neigungen und Stärken die eigene berufliche Zukunft zu wählen. Auch für das Unternehmen kann die (eingeschränkte) Freiheit der Entscheidung (nur für Familienmitglieder) Auswirkungen auf die Qualität der Nachfolge haben. Stehen zuungunsten des Unternehmens familiäre Aspekte im Vordergrund, so ist damit für das Unternehmen eine erhöhte Gefahr am Markt gegeben. Verzögerungen in der Nachfolge führen regelmäßig zu Problemen wie Reformstau, die dem Unternehmen und der Juniorin mit auf den Weg gegeben werden.<sup>67</sup> Wichtige strategische Weichenstellungen und Erneuerungen unterbleiben, da der Senior sie nicht gewollt oder lieber aufgeschoben hat.

Hinzu kommt häufig mangelnde Kommunikation, die dazu führt, dass die geplante Nachfolge vom Senior nicht immer kommuniziert wird. Neben der beschriebenen Nachfolgefälle bringt dies im Fall eines plötzlichen Todes des Übergebers die Kinder in überfordernde Situationen.<sup>68</sup> Juniorinnen sind häufig gekränkt, dass Ihnen das nach ihrer Meinung zustehende Vertrauen nicht geschenkt wird. Im Hinblick auf die Frage der Autonomie nennen von Schlippe et al. folgende typische Aussage aus Sicht einer Nachfolgerin: „Wie kann ich wissen, was ich will, wenn ich doch wollen soll was ich muss?“<sup>69</sup>

#### *2.4.2.2. Für Übergeber*

Gründerpersönlichkeiten sind häufig „narzisstisch gefärbte Persönlichkeiten“<sup>70</sup>. Schubert analysiert beispielhaft die Persönlichkeitsstruktur verschiedener Patriarchen und stellt dabei als Gemeinsamkeiten mangelnde Selbstreflexion, fehlende Kommunikationsbereitschaft und ein generationenspezifisches Rollenbild fest.<sup>71</sup>

---

<sup>65</sup> Vgl. Schlippe et al. 2012, S. 289.

<sup>66</sup> Dieses Phänomen bezeichnet die "typische Nachfolgefälle". Vgl. Schlippe et al. 2012, S. 292.

<sup>67</sup> Vgl. Wimmer und Gebauer 2009, S. 56 f.

<sup>68</sup> Vgl. Sarholz und Lorz 2015, S. 196.

<sup>69</sup> Schlippe et al. 2012, S. 292.

<sup>70</sup> Wimmer und Gebauer 2009, S. 58.

<sup>71</sup> Vgl. Schubert 2015, S. 177.

Patriarchen spüren auf der einen Seite den dringenden Wunsch, dass die Kinder ihr Lebenswerk ehren und sicher weiterführen. Auf der anderen Seite sind sie sehr skeptisch und misstrauisch, ob ihnen dies gelingt. Ausgestattet mit einem hohen Anspruch an sich selbst und andere, fällt es Ihnen schwer, Töchter oder Söhne als ihre Nachfolger zu akzeptieren.<sup>72</sup> Der Gedanke, dass es jemanden gibt, der ihre eigene Leistung erbringen kann, ist kaum zu ertragen. „Sei selbständig! - Mach es so, wie ich es will!“<sup>73</sup> ist in diesem Zusammenhang eine typische Aussage zu der Frage der Autonomie. Senioren hadern damit, eben noch für alles verantwortlich zu sein und dann für nichts mehr.<sup>74</sup> Zu den klassischen Wesenszügen von Patriarchen gehört, dass sie sich in der Regel nicht vorstellen können, überhaupt sterblich und damit verletzbar zu sein.

Hinzu kommt, dass die Nachfolgeentscheidung den Unternehmer damit konfrontiert, sich selbst ins Abseits zu stellen - eine bisher nicht erlebte Konsequenz. Diese kann ebenso Angst vor Armut und vor Unsicherheit mit sich bringen wie eine Abwehr gegen eigene Hilflosigkeitserfahrungen und die Konfrontation mit der eigenen Sterblichkeit, die vielfach nur sehr schwer zu ertragen ist.<sup>75</sup>

Die Aufrechterhaltung des Nachfolgekongfliktes selbst kann ebenfalls eine wesentliche Funktion für den Übergeber haben. „...dann könnte ich ja sterben...“ lautet die Aussage eines Übergebers, die Fischer auf seine Frage, was ein gelungener Nachfolgeprozess für ihn bedeute, erhalten hat.<sup>76</sup> Hintergrund in diesem Fall war Angst vor der sozialen Unsichtbarkeit, nicht mehr wahrgenommen zu werden, niemand mehr zu sein, sich überflüssig zu machen und auch Angst vor dem Tod. Die bisherige Lebensleistung, die darin bestand, Erfolg zu haben und Dynamik zu verkörpern, ist schwer zu vereinbaren mit Themen wie Abschied oder Tod.<sup>77</sup>

Ein weiterer Grund dafür, dass Übergebern der Prozess oftmals so schwer fällt, ist, dass sie es versäumt haben, ihr Leben nach der Berufstätigkeit sorgsam zu planen. Die Tätigkeit im Unternehmen hat im bisherigen Leben so viel Zeit in Anspruch genommen, dass kaum Raum bzw. Interesse für Hobbies etc. vorhanden war. Zur Füllung der entstandenen Lücke engagieren sich viele Unternehmer

---

<sup>72</sup> Vgl. Schubert 2015, S. 177.

<sup>73</sup> Schlippe et al. 2012, S. 292.

<sup>74</sup> Vgl. Brückner 2011, S.44 f.

<sup>75</sup> Vgl. Schlippe 2009, S. 45 f.

<sup>76</sup> Vgl. Fischer 2013, S. 149.

<sup>77</sup> Vgl. Brückner 2011, S. 42 f.

auch nach einer offiziellen Übergabe weiterhin (von den Nachfolgern oft ungewollt) im Unternehmen.<sup>78</sup> Wenn Patriarchen sich von der täglichen Arbeit im Unternehmen nicht lösen können, zieht dies häufig weitere unternehmens- und familieninterne Konflikte nach sich.

Folgen der genannten Schwierigkeiten sind oftmals Verdrängungsmechanismen, die dazu führen, dass das Thema der Nachfolge sehr lange hinausgezögert wird, mit existentiellen Risiken sowohl für das Unternehmen als auch für die Nachfolger.<sup>79</sup> Der Nachfolgeprozess wird damit in der Regel viel zu spät in Angriff genommen.<sup>80</sup>

## **2.5. Zwischenfazit**

Die beschriebenen Paradoxien zwischen Leistungs- und Gerechtigkeitsprinzipien führen häufig zu erlebter Verletzung eigener Gerechtigkeitsprämissen und somit zu heftigen emotionalen Reaktionen. Hieraus lassen sich die Eskalationen vieler Nachfolgekonflikte erklären. Die Situationen erfordern von den Beteiligten „einen Schritt in etwas Unbekanntes hinein“<sup>81</sup> mit allen Konsequenzen. Das damit verbundene Aufgeben langfristiger Routinen und Lebensgewohnheiten fällt vor allem der Generation der Übergeber schwer. Hinzu kommt die emotionale Belastung, die das Aushalten oftmals unausweichlicher Kränkungen und Verletzungen während des gesamten Prozesses mit sich bringt. Gleichzeitig hat der Übergeber die Macht zur Initiierung des gesamten Vorgangs. Sowohl im Hinblick auf langfristige Unternehmenserfolge als auch im Hinblick auf die Familienbeziehungen ist es daher sinnvoll, nach Wegen zu suchen, die insbesondere der älteren Partei den Nachfolgeprozess erleichtert. Im Rahmen von Nachfolgemeditationen gilt es daher zunächst, die beschriebene extreme Komplexität bewusst zu machen und zu strukturieren,<sup>82</sup> um dann schließlich den Weg für individuell erarbeitete Lösungen zu bereiten. Eine Auflösung der Paradoxien ist nicht möglich. Es gilt

---

<sup>78</sup> Vgl. Wimmer und Gebauer 2009, S. 59.

<sup>79</sup> Vgl. Schubert 2015, S. 175.

<sup>80</sup> Vgl. Wimmer und Gebauer 2009, S. 52 f.

<sup>81</sup> Schlippe et al. 2012, S. 297.

<sup>82</sup> Vgl. Schlippe 2013, S. 329.

einen guten Umgang im Sinne einer ständigen Balance zu finden, um allen Beteiligten die Chance zu bieten, gestärkt aus dem Nachfolgeprozess hervorzugehen. Hierfür erscheint es sinnvoll, einen genauen Blick auf die Behandlung der älteren Partei zu werfen.

### **3. Psychologische Hintergründe**

Dieses Kapitel untersucht zunächst die Besonderheiten älterer Menschen. Dabei wird für den Blick auf das Alter die Perspektive der Psychologie der Lebensspanne gewählt, da dies für den Aspekt Nachfolge im Familienunternehmen besonders hilfreich erscheint. Anschließend werden Wahrnehmungsprozesse und konfliktspezifische Besonderheiten sowie der Aspekt Macht im Konfliktsystem näher beleuchtet. Den Abschluss bildet ein Zwischenfazit.

#### **3.1. Entwicklungspsychologie des Alters**

Während die Literatur weitestgehend einheitliche Definitionen für die Bereiche Kindheit, Jugend und junges Erwachsenenalter aufweist, variiert der Bereich des mittleren Erwachsenenalters. Der Übergang zum höheren Erwachsenenalter orientiert sich oftmals nicht am chronologischen Alter.<sup>83</sup> Stattdessen erfolgt eine Bestimmung dieser Lebensphasen vielfach über die zentralen Entwicklungsthemen.<sup>84</sup> Im Rahmen dieser Arbeit stehen der Übergang des mittleren in das höhere Alter und das höhere Alter selbst im Blickpunkt, da in diesen Lebensphasen tendenziell Nachfolgeüberlegungen von Bedeutung sind.

##### **3.1.1. Entwicklungsaufgaben**

In der Entwicklungspsychologie werden je nach Altersstufe spezifische Entwicklungsaufgaben differenziert. Im Mittelpunkt stehen die Anforderungen, die ein Mensch in einer bestimmten Lebensspanne jeweils zu bewältigen hat.<sup>85</sup> Diese Anforderungen sind zum einen physischer Natur, d. h. sie betreffen biologische Veränderungen innerhalb des menschlichen Organismus, und zum anderen sozialer Natur. Hierbei handelt es sich um Aufgaben, die durch die Gesellschaft gestellt werden, wie beispielsweise die berufliche Tätigkeit. Eine dritte Kategorie

---

<sup>83</sup> Vgl. Freund und Nikitin 2012, S. 260 f.

<sup>84</sup> Vgl. Freund und Nikitin 2012, S. 281.

<sup>85</sup> Vgl. Krabbe 2012, S. 186.



von Aufgaben betrifft diejenigen, die das Individuum für sich selbst als wichtig erachtet, die allgemeinen Werte.<sup>86</sup>

Die Entwicklungsaufgaben stellen Herausforderungen (Stressoren) dar, die je nach individuellen Ressourcen bewältigt werden können.<sup>87</sup> Wird eine Entwicklungsaufgabe versäumt, hat das negative Konsequenzen für die Lebenszufriedenheit und bedeutet Schwierigkeiten bei der Bewältigung der nächsten Aufgabe.<sup>88</sup> Das Netz sozialer Beziehungen verändert sich im Alter von einer intragenerativen, horizontalen hin zu einer intergenerativen, vertikalen Struktur, da gleichaltrige Wegbegleiter wegsterben.<sup>89</sup> Stattdessen werden die generationsübergreifenden familiären Beziehungen in den Vordergrund gerückt und neue soziale Beziehungen geknüpft.<sup>90</sup> Vor allem im höheren Erwachsenenalter führen häufige, nicht kontrollierbare Verlustereignisse, wie beispielsweise Tod oder Krankheit nahestehender Personen und Abnahme der eigenen Gesundheit, zu einer Gefährdung des Gleichgewichts von Stressoren und Ressourcen. Hinzu kommt, dass die Flexibilität sich den Gegebenheiten anzupassen, gleichzeitig abnimmt.

Ein „geglücktes Bewältigungsverhalten“<sup>91</sup>, d. h. die Voraussetzung für „erfolgreiches“ Altern, setzt eine flexible Anpassung bzw. das Loslassen von nicht erreichbaren Zielen vor dem Hintergrund auftretender Defizite und Einschränkungen voraus. Konflikte zeichnen sich dadurch aus, dass häufig alte Verletzungen und Streitigkeiten, d. h. nicht bewältigte Aufgaben aus der Vergangenheit, wieder auftauchen.<sup>92</sup>

### 3.1.2. Mittleres und höheres Alter - eine begriffliche Annäherung

Im mittleren Erwachsenenalter steht aus beruflicher Sicht die Etablierung und Stabilisierung im Vordergrund. Hierzu zählen eine gute berufliche und soziale Vernetzung verbunden mit großer Berufserfahrung und Expertise. Als Endpunkt dieser Altersphase gilt der Eintritt in das Rentnerleben, das Ausscheiden aus dem aktiven Produktions- und Erwerbsleben mit weitreichenden Konsequenzen für die

---

<sup>86</sup> Vgl. Gauda 2011; Freund und Nikitin 2012, S. 281.

<sup>87</sup> Vgl. Lindenberger und Staudinger 2012, S. 307.

<sup>88</sup> Vgl. Havighurst 1972 // 1976, S. 2.

<sup>89</sup> Vgl. Hofstetter Rogger 2016, S. 9; Krabbe 2012, S. 186.

<sup>90</sup> Vgl. Peters und Radebold 2004, S. 171 f.

<sup>91</sup> Lindenberger und Staudinger 2012, S. 307.

<sup>92</sup> Vgl. Krabbe 2012, S. 187.

persönliche Lebenssituation.<sup>93</sup> Auch im familiären Bereich sind Stabilisierung und Konsolidierung zentrale Kennzeichen des mittleren Erwachsenenalters. Als Endpunkt wird hier oftmals der Auszug des letzten Kindes aus dem Elternhaus gesehen, da dies in der Regel mit einer Neuorientierung der Beziehung einhergeht.<sup>94</sup> Einige Autoren bezeichnen in etwa den Altersbereich zwischen 60 und 80 Jahren als höheres Erwachsenenalter, die Zeit nach dem 80. Lebensjahr gilt als hohes Alter.<sup>95</sup>

Zu den Errungenschaften der modernen Medizin gehört eine Veränderung hin zu einer sogenannten „Langlebigkeitsgesellschaft“<sup>96</sup>. Die im Vergleich zu früheren Generationen extrem angewachsene, hohe Lebenserwartung bietet alten Menschen Möglichkeiten, ihr Leben sinnstiftend zu gestalten. Zugleich steht sie jedoch nicht selten einer defizitorientierten Selbstwahrnehmung und negativen Altersbildern in umgebenden Netzwerken gegenüber. Das Phänomen der „gewonnenen Jahre“ bedeutet, dass sich heutige Männer und Frauen im mittleren Erwachsenenalter nach Eintritt in den beruflichen Ruhestand einer wesentlich längeren Periode in ihrem Leben gegenüber sehen, die nicht durch soziale Normen und Erwartungen strukturiert sein wird.<sup>97</sup> Daher ist es besonders wichtig, rechtzeitig persönliche Pläne und Ziele für diese „gewonnenen Jahre“ zu entwickeln, um dem Leben auch weiterhin einen Sinn zu geben. Für die Phase nach der Berufstätigkeit existieren gesellschaftlich eher wenig normative Entwicklungsvorgaben. Umso wichtiger wird für ein zufriedenes Altern in diesem Lebensabschnitt eine ausgeprägte Selbstregulation.

### **3.1.3. Kognition im Alter**

Der Prozess des Alterns bringt für alle Menschen biologisch bestimmte Einschränkungen mit sich, auch wenn der individuelle Zeitpunkt und die Geschwindigkeit jeweils sehr stark variieren.<sup>98</sup> Bereits im frühen Erwachsenenalter kommt es auf neuroanatomischer Ebene zu Veränderungen des Stirnhirns, die zusammen mit einer Abnahme von Rezeptoren des Neurotransmitters Dopamin eng mit

---

<sup>93</sup> Vgl. Freund und Nikitin 2012, S. 261.

<sup>94</sup> Vgl. Freund und Nikitin 2012, S. 261.

<sup>95</sup> Vgl. Lindenberger und Staudinger 2012, S. 284; Gauda 2011, S. 2.; Krabbe 2012, S. 185.

<sup>96</sup> Vgl. Hofstetter Rogger 2016, S. 4 f.

<sup>97</sup> Vgl. Freund und Nikitin 2012, S. 265 f.

<sup>98</sup> Vgl. Peters und Radebold 2004, S. 189.

negativen Altersunterschieden in der intellektuellen Leistungsfähigkeit verknüpft sind.<sup>99</sup> Spätestens im mittleren Erwachsenenalter sind in den gedächtnisrelevanten Arealen des Gehirns Anzeichen von Altersprozessen nachzuweisen.<sup>100</sup> Motorische und sensorische Defizite, sowie eine Abnahme von Gleichgewichtssinn, Kraft und Zuverlässigkeit des Bewegungsapparats erfordern mehr kognitive Kontrolle in zunehmendem Alter.<sup>101</sup>

Gerade kognitive Kontrolle entwickelt sich jedoch in Teilbereichen rückläufig. Insbesondere die Wahrnehmungsgeschwindigkeit und die Merkfähigkeit, sowie das Denkvermögen bei geringem Vorwissen sind altersanfällige kognitive Fähigkeiten, die im Erwachsenenalter abnehmen.<sup>102</sup> Fähigkeiten, die auf einem Wissensbestand basieren, wie beispielsweise verbale Fähigkeiten oder Kopfrechnen sind dagegen altersresistent.

Neue Vernetzungen im Gehirn, also das Lernen, kann ein Leben lang erfolgen. Dabei richtet sich die Fähigkeit Neues zu erlernen nach den Anforderungen der Umwelt.<sup>103</sup> Dies gilt für Konfliktlösungsstrategien genauso wie für motorische Abläufe. Besonders in Konflikten kommen oft alte Verletzungen und Streitigkeiten - also nicht bewältigte Aufgaben aus der Vergangenheit - hoch.

### 3.1.4. Biographische Aspekte

Die aktuelle Generation der Frauen und Männer, die sich zum Übergang vom mittleren in das höhere Alter oder bereits im höheren Alter<sup>104</sup> befinden, teilen in der Regel den biographischen Aspekt miteinander, dass sie den Zweiten Weltkrieg und die Schrecken des Nationalsozialismus bzw. die Nachkriegszeit als Kind erlebt haben. Mittlerweile gehen Forscher und Psychologen davon aus, dass diese Umstände die Generation stark geprägt haben.<sup>105</sup> Der bereits früh erlernte Umgang mit Katastrophen hat dazu geführt, dass Disziplin - auch später im Beruf angewendet - Teil der erlernten Überlebensstrategie wurde.<sup>106</sup> Bode erwähnt als

---

<sup>99</sup> Vgl. Lindenberger und Staudinger 2012, S. 299.

<sup>100</sup> Vgl. Schneider und Lindenberger 2012, S. 431 f.

<sup>101</sup> Vgl. Krist et al. 2012, S. 383.

<sup>102</sup> Vgl. Lindenberger und Staudinger 2012, S. 286 f.

<sup>103</sup> Vgl. Poszich-Buscher und Lutschewitz 2016, S. 307.

<sup>104</sup> S. Kap. 3.1.2.

<sup>105</sup> Kumbier 2015, S. 101 ff.; Bode und Reddemann 2015, S. 28 f.

<sup>106</sup> Vgl. Bode und Reddemann 2015, S. 38 f.

Kriegsfolgen typische Sätze wie „Es hat uns nicht geschadet“ und „Andere haben es schlimmer gehabt“ oder „Das war für uns normal“<sup>107</sup>.

Diese führen als innere Überzeugungen dazu, dass die Betroffenen an nicht adäquaten Gefühlen festhalten, bis zur Gefühllosigkeit, und dies auch heute noch als „ganz normal“ empfinden. Daher fällt es dieser Generation häufig so schwer, Emotionen wahrzunehmen und u. a. auch im Nachfolgekontext darüber zu reden.

Hinzu kommen gerade bei früheren Flüchtlingskindern alte Gedanken wie „Nimm Dich nicht so wichtig. Das steht dir nicht zu. Was würden die Verwandten und Bekannten sagen...“<sup>108</sup>. Sie standen unter enormen Leistungsdruck, der oftmals besonderen Fleiß zur Folge hatte, mit dem Ziel, auch nach Ende des Krieges das Überleben zu sichern und sich eine Existenz aufzubauen.

Weitere Ersatzstrukturen für die fehlende Leichtigkeit in der Kindheit waren absolute Treue und Ehrgeiz.<sup>109</sup> Es gab das ständige Bemühen, Enttäuschungen der Eltern und Verwandten, die es schon schwer hatten, zu vermeiden. Weder durch schlechtes Benehmen noch durch schlechte Leistungen durfte „Schande herbeigeführt“ werden, da außer dem guten Namen bereits alles andere verloren war. Loyalität gegenüber den Eltern und damit verbundene Rücksichtnahme waren dabei so stark, dass sie teilweise das eigene selbstbestimmte Leben verhierten.<sup>110</sup> Die eingeübte Fähigkeit, tagtäglich Schmerzen und Entbehrungen wie Hunger zu ertragen, vielfach mit dem Begriff der „preußischen Disziplin“ bezeichnet, wird von den Betroffenen bis heute nicht abgelegt. So zu tun als sei alles in Ordnung ist oftmals ein lange eingeübtes Muster, das es den Betroffenen erschwert, ihre Bedürfnisse offen zu kommunizieren.

### **3.1.5. Besondere Aspekte**

#### *3.1.5.1. Krankheiten*

Zusammen mit dem körperlichen und kognitiven Abbau im Alter spielen auch Krankheitsthemen eine Rolle. Insbesondere bestimmte Erkrankungen wie Demenz sind für die Betroffenen oft schambelastet.<sup>111</sup> Im Fall von Demenz, aber auch bei anderen Krankheitsbildern, sind Menschen ab einem bestimmten Schwe-

---

<sup>107</sup> Bode und Reddemann 2015, S. 14.

<sup>108</sup> Bode und Reddemann 2015, S. 40.

<sup>109</sup> Vgl. Bode und Reddemann 2015, S. 86 f.

<sup>110</sup> Vgl. Bode und Reddemann 2015, S. 114.

<sup>111</sup> Vgl. Pilartz 2016, S. 43.

regard der Erkrankung nicht mehr in der Lage, Inhalten und Konsequenzen von Gesprächen zu folgen, da Konzentrationsvermögen und Abstraktionsfähigkeit eingeschränkt sind.<sup>112</sup>

Eine sorgfältige Einschätzung, ob alle Medianden über die nötigen Voraussetzungen und Kompetenzen verfügen, hat daher im Rahmen der Auftragsklärung einen besonderen Stellenwert. In der Regel sind daher ausführliche Vorgespräche zur Abklärung der Eigenverantwortlichkeit mit allen Beteiligten und eventuell externen Experten zu führen. Nur so kann die Mediatorin eine fundierte Entscheidung treffen, ob Gespräche mit den Beteiligten auf Augenhöhe durchführbar sind. Je nach Situation kann es angeraten sein, zusätzliche unterstützende Personen einzuladen.

### 3.1.5.2. *Genderspezifische Aspekte*

Zu den Faktoren, die das Verhalten von Männern und Frauen bestimmen, gehören neben sozioökonomischem Hintergrund, professionellem Status, ethnischer Zugehörigkeit, Alter und Biographie auch das soziokulturelle Geschlecht im Sinne von Gender. Annahmen über Geschlechterdifferenzen beruhen dabei nicht notwendigerweise auf tatsächlichen Unterschieden. Sie hängen vielmehr mit eigenen oder fremden Erwartungen an typisch männliche oder weibliche Verhaltensweisen zusammen. Sowohl im Bereich des Gesprächsverhaltens als auch der nonverbalen Kommunikation sind Unterschiede zwischen Männern und Frauen zu verzeichnen. Als „typisch“ für weibliche Kommunikation gilt das Zurücknehmen stabiler Aussagen durch Lächeln, Schulternhochziehen oder Frageformen.<sup>113</sup> Während Frauen in Gesprächen nicken, um dem Gegenüber zu signalisieren, dass sie zuhören und Sozialunterstützung geben, nicken Männer, wenn sie zustimmen. Frauen nehmen zudem in Gesprächen weniger Raum ein als Männer (Sitzen mit überschlagenen Beinen).<sup>114</sup> Männer halten mehr Blickkontakt und leisten vor allem intensivere Themenarbeit, wohingegen Frauen eher beziehungspflegerische Kommunikation zugeschrieben wird.<sup>115</sup> Ihnen wird die Rolle zugesprochen, Bindungen zu festigen und die Gemeinschaft aufrechtzuerhalten.<sup>116</sup> Insbesondere in Familienunternehmen übernehmen Mütter oftmals die Rolle als „große Frau

---

<sup>112</sup> Vgl. Pilartz 2016, S. 42 f.

<sup>113</sup> Vgl. Heilmann 2003, S. 35.

<sup>114</sup> Vgl. Heilmann 2003, S. 36.

<sup>115</sup> Vgl. Nischak 2008, S. 86 f.

<sup>116</sup> Vgl. Tannen 1993, S. 164.

hinter dem großen Mann"<sup>117</sup>. Argyle beschreibt die wissenschaftliche Erkenntnis, wonach Frauen wesentlich besser in der Lage sind, nonverbale Signale zu entschlüsseln als Männer.<sup>118</sup>

## **3.2. Konfliktspezifische Wahrnehmung**

Menschen, die sich in Konflikten befinden, sind in der Regel starken Emotionen ausgesetzt. Die Emotionen wiederum haben Einfluss auf die Wahrnehmung und das Verhalten und somit auf die Interaktionen zwischen den Beteiligten. Mit den Ursachen beschäftigen sich die folgenden Abschnitte.

### **3.2.1. Grundlagen menschlicher Wahrnehmungsprozesse**

Die menschliche Wahrnehmung besteht aus einer Abfolge physiologischer und kognitiver Prozesse, die dem Filter persönlicher Erfahrungen und Interpretationen unterliegt.<sup>119</sup> Wahrnehmung hat den Zweck, die Vielzahl oft chaotischer, von außen auf den Menschen einströmenden Informationen zu strukturieren und Ihnen Bedeutungen beizumessen.<sup>120</sup> Der Wahrnehmungsprozess lässt sich in die drei Abschnitte Empfinden, Organisieren sowie Identifizieren und Einordnen im Sinne von Wiedererkennen unterteilen. „Man schaut mit den Augen, aber man sieht mit dem Gehirn“<sup>121</sup>.

Im Gehirn erfolgt die wesentliche Weiterverarbeitung der vom Auge aufgenommenen und neuronal kodierten Informationen. In der zweiten Stufe übernimmt das Gehirn Schätzungen und innere Berechnungen aufgrund in der Vergangenheit erworbenen Wissens und Erfahrungen und führt diese mit dem aufgenommenen Reiz zusammen. Schließlich erfolgt die Beantwortung der Fragen, um was für ein Objekt es sich handelt und welche Funktion dieses hat. Hierfür sind kognitive Prozesse, wie die Anwendung von Theorien, Erinnerungen, Wertvorstellungen und Überzeugungen, die der Mensch gegenüber dem wahrzunehmenden Objekt hat, notwendig.

---

<sup>117</sup> Nischak 2008, S. 89.

<sup>118</sup> Vgl. Argyle 2013, S. 365 ff.

<sup>119</sup> Vgl. Argyle 2013, S. 97 f.

<sup>120</sup> Vgl. Zimbardo und Gerrig 1999, S. 105.

<sup>121</sup> Zimbardo und Gerrig 1999, S. 124.

Somit ist es sehr wahrscheinlich, dass, je nach Vorwissen und Kontexten, die Interpretation desselben Reizes bei verschiedenen Personen zu vollkommen verschiedenen Ergebnissen in der Wahrnehmung führt. Hinzu kommt, dass in der Kommunikation 80 Prozent unbewusst über nicht sprachliche Kommunikationskanäle, insbesondere Körpersprache, wahrgenommen werden.<sup>122</sup>

Während der kognitiven Prozesse kodiert das Gehirn abstrakte Wörter nur sprachlich. Dagegen werden sensorische Informationen wie Bilder, Gerüche, haptische Informationen und Emotionen sowohl sprachlich als auch bildhaft gespeichert.<sup>123</sup> Menschen können mentale Bilder von Gegenständen auf die gleiche Weise abtasten wie tatsächlich wahrgenommene Gegenstände. Informationen, die über zwei Eingangskanäle (Augen und Ohren) kommen, können besser verankert und dauerhaft gespeichert werden, soweit sie gut koordiniert bzw. synchronisiert sind.

### **3.2.2. Wahrnehmung in Konfliktsituationen**

In das Setting einer Familiennachfolgemediation begeben sich Beteiligte mit mehr oder weniger stark eskalierten Konflikten. Wie oben dargestellt handelt es sich bereits im „Normalfall“ eines nicht konfliktbehafteten Wahrnehmungsprozesses um einen sehr komplexen Ablauf. Emotionen beeinflussen das System zusätzlich in erheblichem Maße. Sie wirken auf die Kognition u. a. im Hinblick auf das Lernen, Gedächtnis, Urteilsfähigkeit und Kreativität.<sup>124</sup>

#### *3.2.2.1. Wirkung von Emotionen*

Physiologisch betrachtet aktivieren starke Emotionen wie Angst oder Ärger das Notreaktionssystem des Körpers, das ihn schnell auf drohende Gefahren vorbereitet. Dabei erfolgt die Koordination der neuralen und hormonalen Aspekte physiologischer Erregung durch das emotionale Gehirn, das Limbische System in der Mitte des Gehirns.<sup>125</sup> Folge ist eine vermehrte Ausschüttung von Blutzucker, was wiederum eine Erhöhung des Blutdrucks und verstärkte Schweiß- und Speichel-

---

<sup>122</sup> Vgl. Ittner 2016, S. 283.

<sup>123</sup> Vgl. Zimbardo und Gerrig 1999, S. 292.

<sup>124</sup> Vgl. Zimbardo und Gerrig 1999, S. 369.

<sup>125</sup> Vgl. Poszich-Buscher und Lutschewitz 2016, S. 308 f.

bildung nach sich zieht. Auch in Herzrasen, Muskelanspannung oder schnellerer Atmung kann sich emotionale Betroffenheit zeigen.<sup>126</sup> Die zentrale Exekutive des Gehirns und damit die Aufmerksamkeit sind eingeschränkt und blockiert, da sie zeitlich nur eine begrenzte Menge an Informationen verarbeiten kann. Es kommt zu einer mehr oder weniger stark eingeschränkten Wahrnehmung der Parteien, dem sogenannten „Tunnelblick“, der häufig einen negativen Kreislauf in der Kommunikation zur Folge hat.<sup>127</sup>

#### *3.2.2.2. Funktion von Spiegelneuronen*

In zwischenmenschlichen Beziehungen werden Gefühlslagen über die Aktivität von Neuronen gespiegelt. Aufgrund dieses mentalen Prozesses ist es möglich, Handlungen anderer vorwegnehmen und entsprechend imitieren zu können.<sup>128</sup> Das System der Spiegelneuronen erzeugt automatisch ein spontanes und vorge-dankliches, intuitives Verstehen.<sup>129</sup> Traurigkeit des Gegenübers wird beispielweise mental abgebildet und löst Tränenfluss aus. Die gute oder schlechte Laune eines Menschen kann zur guten oder schlechten Laune seines Gegenübers werden, ebenso wie Freude, Schmerz, Angst, Ekel oder Wut.<sup>130</sup> Gleiches gilt für die Wirkung von Bildern, sie lösen eher Emotionen aus als rein verbale Informationen.<sup>131</sup> Sie erzeugen damit eine ähnliche emotionale Resonanz wie die Wirksamkeit von Spiegelneuronen.<sup>132</sup>

### **3.3. Machtasymmetrien im Konfliktsystem**

Der Senior als der Hauptakteur zur Initiierung einer Unternehmensnachfolge ist in der Regel sehr machtvoll aufgestellt.<sup>133</sup> Ihm kommt eine Schlüsselrolle bei der Bearbeitung sowohl familiärer als auch unternehmensinterner Konflikte zu. Nachfolger erleben sich selbst häufig in einer starken Abhängigkeit. Ihre unternehmerische Zukunft und private Entwicklungsperspektive hängt an Entschei-

---

<sup>126</sup> Vgl. Zimbardo und Gerrig 1999, S. 363.

<sup>127</sup> Vgl. Glasl 1994, S. 36 f.; Schulz von Thun 2016, S. 77 f.

<sup>128</sup> Vgl. Rosenstiel 2016, S. 26.

<sup>129</sup> Vgl. Bauer 2006, S. 147.

<sup>130</sup> Vgl. Bauer 2006, S. 88 f.

<sup>131</sup> S. Kapitel 3.2.1.

<sup>132</sup> Vgl. Bauer 2006, S. 88 f.

<sup>133</sup> Vgl. Neuvians 2011, S. 109 f.



dungen des Seniors. Er besitzt auch die grundlegende Entscheidungsmacht den Prozess einer Mediation in Auftrag zu geben. Dies führt, so Neuvians, zu einer beobachtbaren Vorsicht des Nachfolgers mit dem Senior über das Thema zu kommunizieren.<sup>134</sup> Auf den ersten Blick lässt sich also eine grundsätzliche Machtasymmetrie zwischen Senior und Junior vermuten.

Macht hat Einfluss auf das Ergebnis von Verhandlungen. Es ist nachgewiesen, dass eine gleiche Macht- und Ressourcenverteilung zwischen Parteien zu Beginn einer Verhandlung als Ergebnis die gleiche Verteilung von Ressourcen (wie z. B. Geld oder andere materielle Werte) erwarten lässt.<sup>135</sup> Bei ungleicher Machtverteilung erfolgt dagegen eine ungleiche Aufteilung.

Allerdings ist auch der Senior mit seinem Wunsch das eigene Lebenswerk fortgesetzt zu wissen,<sup>136</sup> abhängig von der Bereitschaft des Juniors, sich beruflich im Familienunternehmen (weiter) zu engagieren. Eine Kündigung oder Kündigungsandrohung - in der auch immer eine Kündigung von der Familie „mitschwingt“ - kann hier eine wirkungsvolle Demonstration seiner „nuisance power“<sup>137</sup> sein.

Macht bedeutet nach Max Weber „...jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“<sup>138</sup>. In dieser Definition steht vielmehr die Möglichkeit als die Gefahr des (Macht-)Missbrauchs im Mittelpunkt.<sup>139</sup> Die Wirkungen von Macht hängen von der individuellen Wahrnehmung von Machtfaktoren ab. Ist sich der Nachfolger seiner Macht bewusst, wird er die Situation wesentlich weniger „ohnmächtig“ wahrnehmen und dem Senior gegenüber selbstbewusster auftreten. Unabhängig von wahrnehmungsabhängigen Aspekten sind auf der Seite der „Macht-Bilanz“ des Seniors strukturelle Gegebenheiten, persönliches Charisma, seine Kontakte und Kenntnisse (Informations- und Expertenwissen)

---

<sup>134</sup> Vgl. Neuvians 2011, S. 122 f.

<sup>135</sup> Vgl. Neuvians 2011, S. 244.

<sup>136</sup> S. Kap. 2.4.2.2.

<sup>137</sup> Mayer 1987, S. 78. Der Autor beschreibt 10 Kategorien von Machtquellen; s. auch Kap. 2.2.2.1.

<sup>138</sup> Weber 1947, S. 28.

<sup>139</sup> Vgl. Glasl 2008, S. 174.

und anerkannte moralische Legitimität als Vater und Vorgesetzter zu vermuten.<sup>140</sup>

Die Faktoren sind im Einzelfall ebenso zu analysieren, wie die auf der Seite des Nachfolgers. Duss-von Werdt fasst dies zusammen: „Eine Seite ist ohne eine zweite keine Seite.“<sup>141</sup> Machtverteilung ist ein vielschichtiges und dynamisches Phänomen.<sup>142</sup> Gegenläufige Ungleichgewichte verändern sich im Laufe der Zeit vor allem durch Interaktionen. Sie können sich im Prozess der Mediation laufend gegenseitig beeinflussen, „ausbalancieren“ und verändern.

Für die Mediatorin bedeutet das, die Machtkonstellationen im Vorfeld genau zu analysieren um damit entsprechend vorbereitet umgehen zu können. Sie selbst verfügt über die Prozessmacht<sup>143</sup> und gestaltet im Mediationsprozess auch Machtbeziehungen zwischen Medianden.<sup>144</sup> Unter Beachtung der Allparteilichkeit<sup>145</sup> sorgt sie im Sinne der Prozessverantwortung für einen Ausgleich der Kräfte. Für ein funktionierendes Verfahren muss der Senior diese „neue“ Macht zulassen.

### **3.4. Zwischenfazit**

Der Übergang vom mittleren zum höheren Erwachsenenalter mit seinen spezifischen Entwicklungsaufgaben wie der Vorbereitung des „Ruhestands“ ist verbunden mit Turbulenzen und Herausforderungen und erfordert von den Betroffenen neue Bewältigungsstrategien. Es gilt Orientierung in den damit verbundenen Unsicherheiten zu finden, da es in diesem Bereich vielfach noch an persönlichen Vorbildern und kulturellen Leitbildern fehlt.<sup>146</sup> Veränderungen und neue Grenzen auf biologischer und kognitiver Ebene, aber auch im sozialen Umfeld, gehören als unvermeidliches Schicksal für jeden Menschen zum Leben. Voraussetzung für ein zufriedenes Altern ist es, sie zu akzeptieren und bei der persönlichen Planung

---

<sup>140</sup> Vgl. Neuvians 2011, S. 247 f.

<sup>141</sup> Duss-von Werdt 2016, S. 255.

<sup>142</sup> Vgl. Gewurz 2001, S. 153.

<sup>143</sup> Vgl. Duss-von Werdt 2016, S. 255.

<sup>144</sup> Vgl. Glasl 2008, S. 177.

<sup>145</sup> S. Kap. 4.1.2.1.

<sup>146</sup> Vgl. Peters und Radebold 2004, S. 190 f.

zu berücksichtigen. Im Kontext einer Nachfolgemediation sind neben den offensichtlichen rechtlichen, steuerlichen und organisatorischen Unternehmensthemen insbesondere diese höchst persönlichen Aspekte für die ältere Partei in den Fokus zu rücken, um auch einen Schritt in der persönlichen Entwicklungsaufgabe und somit ein „erfolgreiches Altern“ zu ermöglichen. In Abhängigkeit biographischer Hintergründe und gesundheitlicher und mentaler Ressourcen stehen individuell unterschiedliche Voraussetzungen für die Bewältigung dieser Aufgaben zur Verfügung.

Der menschliche Wahrnehmungsprozess ist an sich bereits höchst individuell und extrem störanfällig. Durch emotionale Belastung und eine vielschichtige und dynamische Machtverteilung in Konflikten wird er noch komplexer. Auch der Faktor Alter bringt zusätzlich weitere kognitive Einschränkungen mit sich, was die Kommunikation im Rahmen von Nachfolgemediationen für die ältere Partei und mit der älteren Partei stark erschwert und die Frage nach hilfreichen Methoden und Interventionen aufwirft. Hier können das bildhafte Denken des menschlichen Gehirns und die Funktionsweise der Spiegelneuronen Hinweise darauf geben, wie insbesondere ältere Menschen in ihren Wahrnehmungsprozessen und in der Kommunikation unterstützt werden können.

## **4. Beratung und Mediation - Einsatz von Beratungselementen in der Mediation?**

Im Folgenden soll zunächst von der Metaebene aus untersucht werden, ob der Einsatz eines klassischen Beratungstools, wie das des Inneren Teams, im Rahmen einer Mediation möglich ist. Die Frage wird zum einen aus ethischer und berufsrechtlicher Perspektive sowie zum anderen aus Sicht unterschiedlicher methodentheoretischer Varianten der Mediationslandschaft beleuchtet. Neben diesen äußeren Sichtweisen gibt es den inneren Berufsethos einer jeden Mediatorin, die innere Haltung, die die dritte Perspektive einer normativen Einordnung von der Metaebene aus bilden soll. Den Abschluss bildet ein Zwischenfazit.

### **4.1. Eine Annäherung aus berufsethischer und berufsrechtlicher Perspektive**

#### **4.1.1. Einleitendes**

Ethische Regeln sind auf existenzielle Fragen zu Werten zurückzuführen. Berufsethos beinhaltet Sollordnungen für richtiges Handeln. Diese Regeln sind anderen Bezugssystemen wie beispielsweise Wertungen des Rechts sehr nahe und überschneiden sich teilweise mit diesen. Insbesondere in Situationen ethischer Dilemmata, wenn es um die Wahl zwischen zwei gleich unangenehmen Möglichkeiten geht, also einer Zwangslage oder Zwangsentscheidung, sollen Leitlinien Hilfestellung geben.<sup>147</sup>

Beispiele für den Kanon von Regeln in Bezug auf das Ethos der Mediation enthalten u. a. der *European Code of Conduct for Mediators*<sup>148</sup>. Dieser bildet wiederum die Basis für sämtliche Standards einschlägiger Berufsverbände für Mediation in Deutschland. Kriterien wie fachliche Eignung, Unabhängigkeit und Unparteilichkeit, Verfahrensfairness und Vertraulichkeit finden darin ihren Niederschlag.

---

<sup>147</sup> Vgl. Waldman 2011, S. 10 f.

<sup>148</sup> Vgl. Europäische Kommission 2004.

Unabhängig von den verschiedenen Varianten der ADR-Verfahren haben diese bestimmte berufsständische Prinzipien gemeinsam.<sup>149</sup> Mit Einführung des Mediationsgesetzes vom 21.07.2012 gibt es in Deutschland ein einheitliches Berufsrecht für Mediatoren.<sup>150</sup> Zu den Herzstücken der Regelungen gehören Neutralität bzw. Allparteilichkeit und Vertraulichkeit.<sup>151</sup> Die Begriffe Neutralität und Allparteilichkeit bzw. Unparteilichkeit werden in diesem Kontext häufig synonym verwendet. Eine Ausdifferenzierung erfolgt in Kap. 4.1.2.1.

Für diese Arbeit ist aus meiner Sicht zudem der Aspekt der Selbstbestimmtheit bzw. der Privatautonomie der Parteien wichtig. Die Prinzipien sind nicht universal und variieren in verschiedenen Typen und Stilen von Mediationen. Es gibt vielfältige Verflechtungen zu beachten. Zum einen wirken grundlegende Regeln wie beispielsweise Vertraulichkeit oder Neutralität ebenfalls von außen auf die Mediatorin und beeinflussen sich somit wechselseitig mit ethischen Standards. Zum anderen können sie sich gegenseitig verstärken oder auch zu weiteren Dilemmata führen. Schließlich bestehen zusätzliche Interdependenzen zum inneren Berufsethos der Mediatorin.

#### 4.1.2. Grundlegende Prinzipien

Für die Betrachtung in dieser Arbeit sollen die relevanten Prinzipien Neutralität, Vertraulichkeit und Selbstbestimmtheit der Parteien vorgestellt werden. Die berufsrechtlichen Regelungen enthalten zahlreiche weitere Pflichten für Mediatorinnen, wie beispielweise Fortbildung und Supervision oder Dokumentation, auf die hier nicht weiter eingegangen wird, da sie nicht im Fokus dieser Arbeit stehen.<sup>152</sup>

##### 4.1.2.1. Neutralität

Mit Blick auf die Verfahrensebene ist eine zentrale Anforderung an die Rolle der Mediatorin Neutralität und Unparteilichkeit. Bezogen auf das Verhalten der Mediatorin stellt dagegen der Begriff der Allparteilichkeit die Anforderungen an das Verhalten und die innere Haltung einer Mediatorin dar (vgl. Kap. 4.3.). Mediato-

---

<sup>149</sup> Vgl. Lewinski 2004, S. 150 f.

<sup>150</sup> Vgl. Greger und Unberath 2012, sowie die ZMediatAusbV, die ab 01.09.2017 in Kraft tritt; vgl. BGBl, Teil I Nr. 42.

<sup>151</sup> §§ 3, 4 Mediationsgesetz; vgl. Lewinski 2004 S. 150: "...Neutrality and confidentiality are core ethical principles...for...mediators".

<sup>152</sup> Vgl. hierzu BM 2009.

ren sind gem. § 2 Abs. 3 MedG allen Parteien gleichermaßen verpflichtet. Diese aktiv unterstützende Rolle fordert eine gleichmäßige Entfaltung von Empathie und Aufmerksamkeit zugunsten jeder einzelnen Partei.<sup>153</sup>

Hinsichtlich des Wertes Neutralität oder Unparteilichkeit werden mögliche Dilemmata besonders offensichtlich. Soll die Mediatorin während des ganzen Prozesses vollständig unparteilich im Sinne von neutral sein? Aus den psychologischen Berufen ist bekannt, dass Arbeit mit Menschen in dieser Form nicht möglich ist. Allein die Anwesenheit einer dritten Partei (Mediatorin) im Raum der Konfliktparteien hat eine Veränderung auch zwischen den Konfliktparteien zur Folge.<sup>154</sup> Die Art der Beziehung der Mediatorin zu den Parteien trägt wesentlich dazu bei, wie die Parteien ihren Streit miteinander ausfechten. Das Ausbalancieren der Kräfte kann daher nicht in einer strikt neutralen Art erfolgen, sondern geschieht vielmehr sukzessiv. Hier geht es in der Art eines ethischen Dilemmas darum, die in Abschnitt 4.1.2.3 dargestellte Selbstbestimmung der Medianden genauso im Auge zu behalten wie die Fairness des Prozesses.<sup>155</sup>

Menkel-Meadow benennt als einen Grund, der für ein vorübergehendes Aufheben des Grundsatzes der Neutralität spricht, den Einsatz von „power balancing“-Techniken, um Ungleichheiten innerhalb des Prozesses zu steuern.<sup>156</sup> Momentane Neutralität wird zeitweise ersetzt durch Projektfairness. Die Mediatorin hat immer vor allem die Integrität des Prozesses und nicht nur die Interessen der Parteien zu berücksichtigen.<sup>157</sup>

Zu den objektiven Anforderungen an die Neutralität einer Mediatorin gehört ein gewisser Abstand zu den Medianden.<sup>158</sup> Von Lewinski verwendet hierfür die Begriffe „independence (absolute distance)“ und „impartiality (relative distance)“<sup>159</sup>. Je weiter entfernt die Parteien voneinander sind, um so größer soll auch der Abstand der Mediatorin von den Parteien sein, wobei der Abstand der Mediatorin zu den Parteien vergleichbar sein soll.<sup>160</sup>

---

<sup>153</sup> Vgl. Greger und Unberath (2012), § 2 Tz 1 ff.

<sup>154</sup> Vgl. Taylor 1997, S. 220.

<sup>155</sup> Vgl. Taylor 1997, S. 221.

<sup>156</sup> Vgl. Menkel-Meadow 1997, S. 443 f.

<sup>157</sup> Vgl. Menkel-Meadow 1997, S. 444.

<sup>158</sup> Vgl. Nölting und Nölting 2003, S. 104 ff.

<sup>159</sup> Lewinski 2004, S. 151 ff.

<sup>160</sup> Vgl. Kracht 2016, S. 307 f.

Die subjektiven Anforderungen an die Neutralität der Mediatorin verlangen ein grundsätzlich unvoreingenommenes Verhalten gegenüber den Parteien.<sup>161</sup> Ausschlaggebend ist dabei einzig die Wahrnehmung durch die Parteien.<sup>162</sup> Der Gesamteindruck entscheidet, oder wie Hoffman zusammenfasst:

„Our words, manner, affect, body language, and process management must reflect an even handed approach“<sup>163</sup>. „...Fair dispute resolution is only possible if the third person does not stand on the side of one of the parties...“<sup>164</sup>.

Neutralität ist jedoch nicht im Sinne von Egalität gemeint. Zu den elementaren Aufgaben der Mediatorin gehört gerade auch die Setzung prozessualer und methodischer Schwerpunkte; Neutralität wird insoweit nur tangiert, „...als dass das Verhalten des Mediators auf keinen bestimmten Inhalt der Einigung hin ausgerichtet sein darf“<sup>165</sup>. Entscheidet sich eine Mediatorin in ihrer methodischen Vorgehensweise mit Zustimmung der Parteien für Einzelgespräche, hat dies gem. § 2 Abs. 3 S. 3 MedG keine Beeinträchtigung der Neutralität zur Folge.<sup>166</sup>

#### 4.1.2.2. *Vertraulichkeit*

Vertraulichkeit versprechen Mediatorinnen den Beteiligten eines Mediationsprozesses sowohl auf Basis ihrer eigenen Integrität als auch vor dem Hintergrund ihres Rollenverständnisses. Dabei wird von einigen Mediatorinnen die Ansicht vertreten, dass sie eigenständig auch ohne Autorisierung der Parteien entscheiden sollen, ob sie Informationen aus veranstalteten Einzelsitzungen an die Parteien weitergeben<sup>167</sup>. Diese Mediatorinnen halten es im Hinblick auf den Prozess für wichtig, dass sie Informationen und auch persönliche Einschätzungen weitergeben. Die Weitergabe von Informationen und Abgabe persönlicher Bewertungen werden als elementare Pflichten von Mediatorinnen gewertet.<sup>168</sup> Der Mediatorin

---

<sup>161</sup> Vgl. Nölting und Nölting 2003, S. 103 f.

<sup>162</sup> Vgl. Europäische Kommission 2004, Kap. 2.2.

<sup>163</sup> Hoffman (o. J).

<sup>164</sup> Lewinski 2004, S. 151.

<sup>165</sup> Nölting und Nölting 2003, S.104.

<sup>166</sup> Vgl. Greger und Unberath 2012, § 3, Tz. 38; Lewinski 2004, S. 152: "...a mediator...may communicate with both parties and with each party individually...".

<sup>167</sup> Vgl. Menkel-Meadow 1997, S. 443.

<sup>168</sup> Redlich und Schroeter 2015, S. 261.

kommt eine starke Position als Fachexpertin zu.<sup>169</sup> Hier stellt sich ebenso wie auch im Rahmen einer Bekanntgabe bestimmter Lösungsvorschläge durch die Mediatorin an die Parteien die Frage nach der Verletzung des Prinzips der Vertraulichkeit.<sup>170</sup> Wie sieht es mit dem Verhältnis zwischen Vertraulichkeit und Neutralität aus? Sind veröffentlichte Lösungsvorschläge, die von Mediatorinnen in ihrer evaluativ verstandenen Expertenfunktion selbst kommen oder von diesen weitergetragen werden, neutral oder sind, allein aufgrund der Art und Weise ihrer Unterbreitung diese Vorschläge als nachhaltige Lösungsoptionen für die Parteien ungeeignet?

Die in § 4 des MedG geregelte umfassende, externe Verschwiegenheitspflicht gegenüber allen nicht an dem Mediationsverfahren beteiligten Personen oder Stellen besteht, solange keine Entbindung erfolgt ist.<sup>171</sup> Nur bei schwerwiegenden Beeinträchtigungen ist eine Durchbrechung des Mediationsgeheimnisses gerechtfertigt bzw. geboten.<sup>172</sup>

Gegenüber den anderen Verfahrensbeteiligten kann die Verschwiegenheitspflicht der Mediatorin individuell vereinbart werden.<sup>173</sup> Hierzu zählt auch ein Konsens über zu führende Einzelgespräche<sup>174</sup>. Zur Wahrung der Vertraulichkeit ist die Mediatorin verpflichtet, explizit darauf hinzuweisen, dass der Inhalt der Einzelgespräche gegenüber den anderen Beteiligten vertraulich zu behandeln ist.

Die interne Verschwiegenheit ist eine Grundbedingung für das Mediationsverfahren selbst. Ein offenes Gespräch kann nur entstehen, wenn die Parteien jeweils darauf vertrauen können, dass sensible Informationen nicht an die Gegenseite weitergegeben werden, es sei denn, dies ist im Vorfeld abgesprochen.<sup>175</sup> Ferner hat eine Verletzung der Verschwiegenheitspflicht sowohl haftungsrechtliche als auch ggf. berufsrechtliche Sanktionen zur Folge.<sup>176</sup>

---

<sup>169</sup> S. Kap. 4.2.1.

<sup>170</sup> Vgl. Menkel-Meadow 1997, S. 443.

<sup>171</sup> Vgl. Greger und Unberath 2012, § 4 Tz. 12; Lewinski 2004, S. 153 f., der diese Form als "external confidentiality" beschreibt.

<sup>172</sup> Vgl. insbesondere § 4 S. 3Nr. 2 MedG zu Gefahren für das Wohl eines Kindes oder für die körperliche oder psychische Integrität einer Person.

<sup>173</sup> Vgl. Greger und Unberath 2012, § 4 Tz. 12 f.

<sup>174</sup> S. Kap. 5.1.5.1.

<sup>175</sup> Vgl. Lewinski 2004, S. 153.

<sup>176</sup> Vgl. Greger und Unberath 2012, § 4 Tz. 40 ff.



#### 4.1.2.3. Selbstbestimmtheit der Parteien

Als eine Besonderheit von Mediationsverfahren gilt die Privatautonomie. Experten für ihre eigenen Interessen und Bedürfnisse sind die Parteien selbst. Die Parteien können zudem - wie auch die Mediatorin - jederzeit das Verfahren abbrechen. Die Unterstützung und Ermutigung der Parteien, ihre eigenen Entscheidungen im Prozess der Mediation zu treffen, und gerade nicht Ideen der Mediatorin oder anderer Personen (z.B. Rechtsanwälte) zu integrieren, ist fundamental für den Prozess. Ein weiterer Aspekt der Selbst-verantwortlichkeit ist das persönliche Bewusstsein in Bezug auf die eigenen Bedürfnisse und Interessen einer Partei und auf das Beziehungsgefüge der Beteiligten untereinander. Dieses Bewusstsein ist ein Schlüssel für die Entwicklung einer guten und tragfähigen Atmosphäre in dem Verfahren und damit auch für die Entwicklung von Verständnis der Parteien untereinander, sowie für die spätere Generierung nachhaltiger und zufriedenstellender Lösungen.

Selbstbestimmtheit bedeutet vor allem auch, die persönlichen Grenzen der Medianden herauszufinden und diese vollumfänglich zu akzeptieren. Die Methoden der Mediatorin sind scharfe Werkzeuge, die den Parteien auch schaden können.<sup>177</sup> Selbstschutz, um nicht zu viel von sich preiszugeben, hat seinen Sinn. Dementsprechend sollte sich die Mediatorin immer die explizite Zustimmung des Medianden zu tiefergehenden Fragen abholen.<sup>178</sup> Es ist bedeutend, sich der eigenen Macht als Mediatorin bewusst zu sein und damit äußerst verantwortungsbewusst zu agieren.<sup>179</sup> Gelingt dies, ist auch die Gefahr der Manipulation eingeschränkt.

Die Mediatorin ist selbst Bestandteil des Konflikts und trägt wesentlich zur Dynamik des weiteren Verfahrens bei. Sie verfügt über sehr wirkungsvolle Techniken der Kommunikation (z. B. Fragetechniken), um Medianden in ihrem Konflikt voranzubringen - oder aus negativer Sicht auch zu manipulieren. Wie im Bereich der Medizin im Hinblick auf Medikamente, zeichnen sich wirkungsvolle Fragen in der Mediation in der Regel auch durch einen Katalog möglicher Nebenwirkungen aus. Darüber müssen die Mediationsparteien ebenso informiert werden wie über ihre Freiheit zur jederzeitigen Beendigung des Verfahrens.

---

<sup>177</sup> Jede Intervention löst Veränderungen im Konfliktkontext aus, die für die Betroffenen einen Schaden darstellen können. Vgl. Kraus und Kirchhoff 2014, S. 290 f.

<sup>178</sup> Vgl. Thomann 2014, S. 149 ff.

<sup>179</sup> Zu Macht s. Kap. 3.3.

Des Weiteren spielt die Dynamik der Machtentwicklung im Laufe des Prozesses für die Selbstbestimmtheit eine Rolle und ist von der Mediatorin im Auge zu behalten. Im Vorfeld vermutete oder beobachtete Machtungleichgewichte<sup>180</sup> können sich verändern. Diese sollten wahrgenommen werden und unter Umständen auch durchaus sequentiell durch die Mediatorin ausgeglichen werden.<sup>181</sup>

#### **4.2. Eine Annäherung aus methodenspezifischer Perspektive**

In der Literatur zu ADR gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher, teilweise mehrdeutiger und inkonsistenter Begriffe, die zudem in den verschiedenen Anwendungsfeldern auch ganz unterschiedliche Verwendung finden. Als gemeinsame Nenner der verschiedenen Richtungen gelten vielfach die Einbindung einer dritten Partei, Freiwilligkeit, Vertraulichkeit und die Legitimation, Einzelgespräche mit Untergruppen oder Personen zu führen.<sup>182</sup> Die in Kap. 4.1 diskutierten Wertvorstellungen und Ziele sind Grundlagen der verschiedenen Ausprägungen. In Kombination mit spezifischen Annahmen hinsichtlich der Mediatoren ergeben sich insbesondere für die „westliche“ Mediation in Europa und Nordamerika typische Mediationsstile.

Ziel der Darstellung ist an dieser Stelle nicht, ein vollständiges Bild der Mediationslandschaft zu zeichnen. Daher sind für diese Arbeit beispielhaft die Varianten Evaluative und Transformative Mediation und der Ansatz der Klärungshilfe kurz charakterisiert.

---

<sup>180</sup> Vgl. Kap. 3.3.

<sup>181</sup> Vgl. Breidenbach und Gläßer 1999, S. 211 f.

<sup>182</sup> Vgl. Mordehai (Moti) Mironi 2014, S. 178 f.

#### 4.2.1. Evaluative Methoden

Innerhalb der Ansätze der Evaluativen Mediation zählt es explizit zu den Aufgaben der Mediatorin, Informationen und persönliche Einschätzungen bezüglich rechtlicher Positionen und auch inhaltliche Lösungen in das Verfahren mit einzubringen.<sup>183</sup> Grundlegende Annahme ist dabei, dass die Beteiligten Führung brauchen und auch wünschen.<sup>184</sup> Die Medianden wünschen ausdrücklich eine starke Rolle der Mediatorin. Dies drückt sich zum einen darin aus, dass sie unabhängig über die Weitergabe von Informationen entscheidet. Zum anderen bringt sie ihre Expertenmeinung bei der Bewertung einzelner Aspekte und Lösungsvorschläge in das Verfahren mit ein. Die Mediatorin nutzt innerhalb dieses sehr stark sachorientierten Ansatzes ihr Experten-Knowhow, das sie auch außerhalb des Mediationsgebietes hat.<sup>185</sup> Dazu gehört, dass die Mediatorin sehr informiert über alternative Szenarien für die Medianden ist und Aussagen selbstverständlich persönlich bewertet.<sup>186</sup> Dieses Verhalten bezieht sich entsprechend auch auf eventuell geführte Einzelgespräche und deren Eingliederung in die Mediation.

#### 4.2.2. Transformative Methoden

Zu den wesentlichen Zielen Transformativer Mediation zählen Kommunikations- und Beziehungsförderung. Die Lösung des Konfliktes ergibt sich gleichsam als „Abfallprodukt“ der Mediationsarbeit mit den Parteien.<sup>187</sup> Das Bild der beteiligten Menschen basiert auf der Annahme, dass die Konfliktparteien die besten Experten für ihre eigenen Probleme sind und daher die nachhaltigste und wertvollste Lösung diejenige ist, die sie selbst entwickeln.<sup>188</sup> Aufgabe der Mediatorin ist eine professionelle Moderation, um das Gelingen der selbstverantwortlichen Auseinandersetzung zu erleichtern und zwischen den Parteien eine Haltung der Selbstbefähigung („empowerment“) zu entwickeln. Dieser Prozess soll eine Ver-

---

<sup>183</sup> Vgl. Redlich und Schroeter 2015, S. 261.

<sup>184</sup> Vgl. Riskin 1996, S. 9 f.

<sup>185</sup> Vgl. Redlich und Schroeter 2015, S. 262.

<sup>186</sup> Vgl. Waldman 2011, S. 20 f.

<sup>187</sup> Vgl. Redlich und Schroeter 2015, S. 262.

<sup>188</sup> Vgl. Riskin 1996, S. 9 f.

besserung des gegenseitigen Verstehens und eine persönliche Weiterentwicklung der Medianden ermöglichen.<sup>189</sup>

Im Sinne einer „facilitativen“ Art und Weise nutzen Mediatorinnen Fragen und bewusstes Zuhören, um die Parteien dabei zu unterstützen, ihre Interessen und Bedürfnisse zu kommunizieren.<sup>190</sup> Sie ermutigen und befähigen die Beteiligten in der Auseinandersetzung dazu, die dahinter liegenden Motive und persönlichen Bedürfnisse zu verstehen. Die Erfahrung des gegenseitigen Verstehens bei gleichzeitiger Stärkung des Selbst-Bewusstseins hat Einfluss auf die eigene Fähigkeit aktuelle und zukünftige Auseinandersetzungen eigenständig regeln zu können.

„The facilitative mediator is like a symphony conductor: she brings the instruments together and works to help them play in harmony, but she does not add a bass...herself. She is the maestro of process.“<sup>191</sup>.

Häufig werden Einzelgespräche<sup>192</sup> mit dem Ziel geführt, die Parteien für das neue Miteinander in der Mediation zu „empowern“.

#### **4.2.3. Klärungshilfe**

In der Klärungshilfe (Thomann, Prior) folgt die Mediatorin einem klar strukturierten Mediationsprozess.<sup>193</sup> Auch bei diesem Verfahren stellen, wie bei der Transformativen Mediation, Kommunikations- und Beziehungsförderung wesentliche Ziele dar. Einen wesentlichen Teil der Gesprächszeit verwendet die Mediatorin dafür, die Situation, Ursachen und Gefühle zu analysieren und zu thematisieren. Typische Interventionen wie das Doppeln, zielen nicht auf Selbstbestimmung ab, sondern sollen den „direkten und wahrhaftigen Streitdialog“<sup>194</sup> so unterstützen, dass dieser den Parteien als Vorbild für künftige Konfliktsituationen dienen kann.

Als weitere einflussnehmende Intervention ergreifen Thomann und Prior Maßnahmen zur Erklärung des Konfliktgeschehens mit Hilfe kommunikationspsychologischer Ansätze wie u. a. Teufelskreis, Wertedifferenz oder Persönlich-

---

<sup>189</sup> Vgl. Folger und Baruch Busch 1996, S. 263.

<sup>190</sup> Vgl. Waldman 2011, S. 19 f.

<sup>191</sup> Waldman 2011, S. 20.

<sup>192</sup> S. Kap. 5.1.5.1.

<sup>193</sup> Vgl. Thomann 2014, S. 294.

<sup>194</sup> Thomann 2014, S. 294.

keitsunterschiede.<sup>195</sup> Dies sind Methoden, die den Beteiligten den Blick aus einer anderen Perspektive ermöglichen. Dabei werden sowohl die persönliche Situation als auch die aktuelle Konfliktsituation mit einem Blick von außen beleuchtet. Den Beteiligten soll eine gemeinsame Sicht auf ihren Konflikt vermittelt werden, ... „sie werden zu Betrachtern der Situation“<sup>196</sup>

### 4.3. Annäherung aus der Perspektive der inneren Haltung

Neben den äußeren ethischen Fragen entscheidet auch die innere Haltung der Mediatorin, ob es gelingt ein Verfahren in einer allen Parteien in gleichem Maße gerecht werdenden Weise zu führen.<sup>197</sup> Die Mediatorin muss die Interessen und Bedürfnisse beider Parteien verstehen und sich ihrer „Rolle als Streithelfer“<sup>198</sup> bewusst sein. In der Rolle der Dienstleisterin hat sie dabei gleichzeitig das Gewicht auf die Autonomie der Konfliktparteien in der Lösungsfindung zu legen.<sup>199</sup> Sie leitet die Medianten an und unterstützt sie persönliche Konfliktlösungen zu finden.

Als Ansatz für die innere Haltung wird häufig vertreten, dass Mediatorinnen dem Verfahren und den starken Spannungen zwischen den Streitparteien mit Ruhe und Zuversicht begegnen sollen und die Aussage „Konflikte sind Chancen“ tatsächlich verinnerlichen.<sup>200</sup>

Insbesondere subtil blockierende, ängstliche oder abwertende Reaktionsmuster der Mediatorin werden aufgrund ihrer dominanten Wirkung häufig auf Medianten übertragen. Das liegt u. a. daran, dass sich, wie in Kap. 3.2.1 dargestellt, kommunikationspsychologisch die wahrgenommene Botschaft zu ca. 80 % aus Ungesagtem und Unbewusstem und nur zu 20 % aus den Worten zusammensetzt.<sup>201</sup> Da der unbewusste Anteil - und damit insbesondere die Körpersprache -

---

<sup>195</sup> Vgl. Redlich und Schroeter 2015, S. 262.

<sup>196</sup> Thomann 2014, S. 301.

<sup>197</sup> Vgl. Greger und Unberath 2012, § 3, Tz. 36.

<sup>198</sup> Vgl. Nölting und Nölting 2003, S. 104.

<sup>199</sup> Eine andere Position nimmt die Mediatorin in der Evaluativen Mediation ein, vgl. Kap. 4.2.1.

<sup>200</sup> Vgl. Oboth 2001, S. 237.

<sup>201</sup> Vgl. Oboth 2001, S. 237; Ittner 2016, S. 283.

der inneren Haltung entspringt, erscheinen wirksame Elemente der Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung für Mediatorinnen besonders wichtig.<sup>202</sup>

Die Haltung als wichtige Komponente der Vertrauensbildung beruhigt laut neuerer neurobiologischer Erkenntnisse erkennbar das gestresste Gehirn.<sup>203</sup> Insbesondere die ungeteilte Aufmerksamkeit auf die Beteiligten spielt dabei eine wichtige Rolle. Riskin spricht hier eine Technik an, besonders starke Impulse und Gefühle in ihre einzelnen Komponenten aufzuspalten und so Gedanken, Gefühle und körperliche Reaktionen getrennt voneinander zu betrachten.<sup>204</sup> Diese Methode kann für die Mediatorin hilfreich sein, herausfordernde emotionale Situationen anzunehmen und allen Beteiligten helfen, gut damit zu arbeiten. Die Mediatorin ist ihr eigenes Instrument, so dass die innere Haltung entscheidender für die Qualität sein kann, als die eingesetzten Methoden.<sup>205</sup> Emotionen wie Unsicherheit oder Angst wahrzunehmen und als Ressource einzubringen, erhöht die emotionale Intelligenz.

Wenn es einer Mediatorin gelingt, die eigenen Reaktionen auf körperlicher und mentaler Ebene zu trennen, und in ihre einzelnen Komponenten einer genauen Beobachtung zu unterziehen, sind dies Methoden um Spannungen gut auszuhalten und die innere Haltung auch und gerade in turbulenten Zeiten zu bewahren.<sup>206</sup>

#### **4.4. Zwischenfazit**

Insbesondere Allparteilichkeit, Vertraulichkeit und Selbstbestimmtheit der Parteien stellen zentrale Werte innerhalb der Verhaltensleitfäden und berufsrechtlichen Regeln für Mediatorinnen dar. Dennoch ergeben sich neben diverser Widersprüche in der täglichen Arbeit immer wieder Dilemmata, die eben gerade nicht durch die eine richtige Antwort lösbar sind, sondern eine Bandbreite ethischer Ergebnisse ermöglichen. Viele Dilemmata konzentrieren sich auf die Frage, welche Funktionen oder Rollen Mediatorinnen haben bzw. ausfüllen.<sup>207</sup> Diese

---

<sup>202</sup> Vgl. Ittner 2016, S. 283.

<sup>203</sup> Vgl. Poszich-Buscher und Lutschewitz 2016, S. 306.

<sup>204</sup> Vgl. Riskin 2002, S. 27 f.

<sup>205</sup> Vgl. Patera 2001, S. 227.

<sup>206</sup> Vgl. Riskin 2002, S. 47 f.

<sup>207</sup> Breidenbach und Gläßer 1999, S. 211.

Werte und Rollenverständnisse sind die Basis für unterschiedliche Typen von Mediationsverfahren. Sie bilden den äußeren Rahmen, um verschiedene Methoden in eine Mediation einzubringen.

Die Methode des Inneren Teams orientiert sich eher an beziehungs- und weniger an sachorientierter Konfliktarbeit und lässt sich daher mit Blick in die Mediationslandschaft in der Nähe transformativer Mediationsansätze bzw. der Klärungshilfe verorten. Dagegen stellen die eher sachorientierten evaluativen Mediationsansätze eine weniger geeignete Basis für das Innere Team dar. Zudem besteht bei einem evaluativen Ansatz die Gefahr, dass die Selbstbestimmtheit der Parteien ernsthaft gefährdet wird. Zusätzlich zum dort sehr eigenständigen und machtvollen Expertenhandeln der Mediatorin würde sie sich einer Methode bedienen, um in die in psychologischer Hinsicht tiefen Schichten der Medianden vorzudringen. Dies kann auch für die Allparteilichkeit äußerst schwierig werden.

An die innere Haltung der Mediatorin und auch ihre berufliche Qualifikation sind aufgrund der beschriebenen Tiefe und Machtfülle des Werkzeugs und der Sensitivität eines Mediationsszenarios besondere Anforderungen zu stellen.<sup>208</sup> Die Tatsache, dass die Methode ursprünglich aus dem Bereich Coaching und Beratung hervorgegangen ist, schließt mit Blick aus der Metaperspektive eine Anwendung in einer Mediation nicht aus. Unter den beschriebenen Voraussetzungen, zu denen insbesondere eine transparente, offene Kommunikation auch mit dem Hinweis auf jederzeitige Ausstiegsmöglichkeiten für die Parteien zählt, halte ich das Innere Team als mediative Intervention sowohl methodisch als auch inhaltlich für möglich. Welche Fallkonstellationen sich im Einzelnen anbieten, wird in Kap. 5.4 illustriert.

---

<sup>208</sup> S. Kap. 6.3.

## **5. Inneres Team und Familienunternehmens-Nachfolge-Mediation**

In den vorherigen Kapiteln wurden die Komplexität von Nachfolgesituationen (Kap. 2) und die Hintergründe der älteren Partei in diesen Situationen (Kap. 3) dargestellt. In Kap. 4 wurde mit Blick aus der Metaperspektive untersucht, ob eine Implementierung eines Beratungstools innerhalb der Mediation vom Grundsatz her mit den ethischen und berufsrechtlichen Regeln vereinbar ist. Aufgrund des positiven Resümées steht jetzt die Betrachtung des Inneren Teams „mit der Lupe“ an. Dabei wird zunächst das Modell im Umfeld seiner ursprünglichen Eins-zu-Eins Beratungssituation erläutert, bevor eine methodische Implementierung in den Mediationskontext erfolgt. Die Wirkungen auf die ältere Partei werden anschließend exemplarisch anhand eines Beispiels verdeutlicht, bevor Argumente und Fallvarianten für die Anwendbarkeit dargestellt werden. In Kap. 6 folgt eine Diskussion, in der u. a. Grenzen der Methode beleuchtet werden.

### **5.1. Das Modell des Inneren Teams**

Im folgenden Abschnitt werden zunächst die „Wurzeln“ der Methode vorgestellt. Im Anschluss an die Darstellung der methodischen Arbeit in einer Eins-zu-Eins Beratungssituation und einem Blick auf psychologische Wirkungen erfolgt eine Übertragung des Inneren Teams in einen Mehrpersonenkontext.

#### **5.1.1. Grundlagen und Anwendungsbereiche**

Der Grundgedanke des von Schulz von Thun 1998 entwickelten Modells vom Inneren Team<sup>209</sup> ist, dass die Innenwelt eines Menschen aus verschiedenen Anteilen besteht. Diese Anteile werden als innere eigenständige Personen mit eigenen Gefühlen, Werten, Zielen und einer eigener Biographie betrachtet und behandelt.<sup>210</sup> Sie verfügen auch jeweils über eigene Fähigkeiten, Gedanken, Talente, Temperamente, Wünsche und Kommunikationsstile.<sup>211</sup> Ein weiteres Merkmal ist,

---

<sup>209</sup> Vgl. Schulz von Thun 2002.

<sup>210</sup> Vgl. Kumbier 2015, S. 19 f.

<sup>211</sup> Vgl. Benien 2009, S. 29.



dass die Außenwelt in Analogie zur Innenwelt gesetzt wird. Auf diese Weise sollen die Verstehensmuster, die für die Außenwelt bestehen, auf die schwieriger zu erfassende Innenwelt übertragen werden. Die Dynamik zwischen „inneren“ Teammitgliedern wird damit analog der Dynamik in äußeren Arbeitsgruppen gedacht.<sup>212</sup> Ungelöste Konflikte und schlechtes Arbeitsklima blockieren eine „Mannschaft“ innen wie außen.

Die Wurzeln der Arbeit mit inneren Persönlichkeitsanteilen gehen auf Psychoanalyse, Gestalttherapie, Psychodrama und Familientherapie zurück.<sup>213</sup> Das Innere Team ist ein beschreibendes und kein theoriebasiertes Modell. Es basiert auf Beobachtungen aus der Arbeit verschiedener systemisch und humanistisch geprägter Beraterinnen und Therapeuten. So arbeiten Schwartz<sup>214</sup> in der Familientherapie und Reddemann<sup>215</sup> in der Traumatherapie mit ähnlichen Metaphern<sup>216</sup> wie „innere Familie“ und „innere Kinder“<sup>217</sup>.

Aufgrund des mediationsspezifischen Anwendungsbereichs dieser Arbeit stützen sich die folgenden Ausführungen auf den Kontext Kommunikation im Sinne von Schulz von Thun. Dieser beobachtete im Rahmen von Kommunikations- und Führungstrainings, dass es eine wesentliche Voraussetzung für gute Kommunikation ist, mit sich selbst einig zu sein oder zu werden.<sup>218</sup> Eine klare Kommunikation wiederum setzt vorgeschaltet eine Selbstklärung voraus.<sup>219</sup> Der Fokus dieser Arbeit liegt auf den Aspekten der Selbstklärung in schwierigen Situationen und der pluralistischen Wahrnehmung des Gegenübers. Veränderungen des Lebens

---

<sup>212</sup> Vgl. Schulz von Thun 2002, S. 63 f.

<sup>213</sup> Zu Beispielen für weitere Vertreter vgl. Jung (1962, 1968, 1969).

<sup>214</sup> Vgl. Schwartz 2008.

<sup>215</sup> Vgl. Reddemann und Engl 2008.

<sup>216</sup> (besonders als Stilmittel gebrauchter) sprachlicher Ausdruck, bei dem ein Wort (eine Wortgruppe) aus seinem eigentlichen Bedeutungszusammenhang in einen anderen übertragen wird, ohne dass ein direkter Vergleich die Beziehung zwischen Bezeichnendem und Bezeichnetem verdeutlicht; bildliche Übertragung (z. B. der kreative Kopf des Projekts), <http://www.duden.de/rechtschreibung/Metapher> (letzter Aufruf 13.11.2016).

<sup>217</sup> „Innere Kinder“ stehen für Persönlichkeitsanteile, deren Emotionen nicht aus der gegenwärtigen Realität resultieren. Sie basieren vielmehr auf früheren Gefühlen, Erinnerungen und Erfahrungen aus der eigenen Kindheit; vgl. Kumbier 2015, S. 25 f.

<sup>218</sup> Vgl. Schulz von Thun 2016, S. 112 f.

<sup>219</sup> Vgl. Benien 2009, S. 30.

und Übergänge wie beispielsweise die Verabschiedung aus dem Arbeitsleben erfordern eine neue Ausrichtung oder Anpassung der inneren Aufstellung.<sup>220</sup>

### **5.1.2. Innere Haltung des Beraters**

Die in der Literatur geforderten Rahmenbedingungen für die Arbeit mit dem Inneren Team beziehen sich im Wesentlichen auf die innere Haltung des Beraters.<sup>221</sup> Neben einem „ethischen Kompass“<sup>222</sup> fordert Benien eine kognitive Einstimmung von Coach und Coachee durch Erläuterung der Methode, um so eine sprachliche und innere Voraussetzung für die personennahe Arbeit zu schaffen.<sup>223</sup> Der Berater sollte eine non-direktive Haltung einnehmen und sowohl mit seiner inneren als auch mit seiner äußeren Haltung alle „Teammitglieder“ willkommen heißen.<sup>224</sup> Er kann auf respektvolle und einfühlsame Art und Weise die Position eines neugierigen Zuhörers einnehmen. Methodisch sind eigene Ideen des Beraters erlaubt. Er kann diese auch offen ansprechen. Entscheidend ist es, sie als Frage im Sinne eines Angebots zu präsentieren, die Signale des Klienten aufzunehmen und vor allem eigene Ideen gegebenenfalls auch wieder loszulassen. Im Hinblick auf Eigenverantwortlichkeit und Selbstbestimmtheit gilt auch hier die Prämisse, dass es der Klient selbst sein muss, der seine eigene Lösung findet.<sup>225</sup>

### **5.1.3. Ablauf der Methode**

Der Ablauf lässt sich unterteilen in die Erhebung der „inneren Stimmen“ und eine anschließende Betrachtung der Dynamik, die diese Stimmen bewegt.

#### *5.1.3.1. Innere Anteile und Oberhaupt*

Mit Blickrichtung auf ein bestimmtes Problem oder eine bestimmte Fragestellung erfragt der Berater welche inneren Stimmen des Klienten sich dazu melden. Üblicherweise nutzt er ein Flipchart, an der die Aussagen des Beratenen visualisiert werden. Typisch sind dabei die Darstellung der äußeren Person mit einem Kopf und einem (das ganze Blatt einnehmenden) Bauch, in dem die jeweiligen „inne-

---

<sup>220</sup> Kumbier 2015, S.144 f.

<sup>221</sup> Zur inneren Haltung in der Mediation vgl. Kap. 4.3.

<sup>222</sup> Schulz von Thun 2002, S. 16.

<sup>223</sup> Benien 2009, S. 30.

<sup>224</sup> Benien 2009, S. 33.

<sup>225</sup> Benien 2009, S. 41.

ren Teammitglieder" Platz finden können. Der Kopf repräsentiert in dieser Darstellungsform das „Oberhaupt“, eine übergeordnete Instanz,<sup>226</sup> mit der sich der Mensch identifiziert (wir sagen ich und nicht wir) und die das Innere Team führt bzw. führen soll.<sup>227</sup> Die Aufgaben des „Oberhauptes“ ähneln denen einer „äußeren“ Führungskraft. Dazu gehören insbesondere Moderation geordneter innerer Teambesprechungen, Konfliktmanagement des inneren Teams, Personal- und Teamentwicklung sowie Personalauswahl und Einsatzleitung, d. h. die für eine gegebene Aufgabe richtige „Mannschaft“ aufzustellen.

Zu jedem inneren Teammitglied gehört eine typische Aussage, die „Botschaft“ und jedes Teammitglied hat eine genaue Bezeichnung, einen „Namen“. Sowohl die Aussagen, als auch die Bezeichnungen werden zusammen mit charakteristisch gemalten Gestalten, dem „Bild“, in den vorbereiteten „Bauch“ aufgenommen.

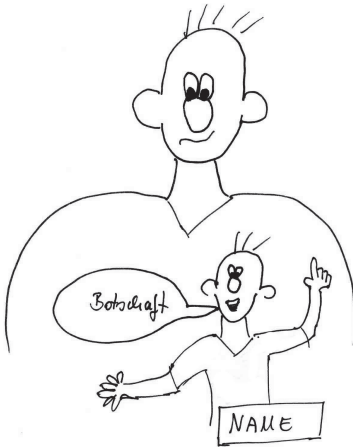


Abb. 2: Ein Mitglied des Inneren Teams mit Botschaft und Namen<sup>228</sup>

Der Klient wird auch gefragt, an welcher Stelle seines Körpers er die Stimme spürt und ob es sich eher um eine laute oder leise „Person“ handelt. Entsprechend platziert der Berater sie auf dem Blatt (in „Herzennähe“, an der „Frontlinie“,

<sup>226</sup> Reddemann bezeichnet diese als „Regisseur“, Schwartz als „Selbst“. Menschen, bei denen die „innere Teamarbeit“ funktioniert beschreibt er als Menschen in „Selbst-Führung“. Vgl. Reddemann und Engl 2008, S. 81 ff; Schwartz 2008, S. 29 f., 37 f.

<sup>227</sup> Schulz von Thun 2002, S.67 ff.

<sup>228</sup> In Anlehnung an Schulz von Thun 2002, S. 25.

verborgen im „Hintergrund“, ...). Es gibt willkommene und weniger willkommene „Stimmen“, laute und leise, „Frühmelder“ und „Spätmelder“.

Für die Abgrenzung zwischen Beratung und Psychotherapie ist insbesondere auch eine weitere Unterteilung in kindliche und erwachsene Stimmen wichtig.<sup>229</sup> Sogenannten "Wächtern" kommt oft die Aufgabe zu, etwas Wertvolles, das auf den ersten Blick nicht sichtbar ist, vor einer Bedrohung zu beschützen.<sup>230</sup> Vor allem nicht Gehörte, versteckte Persönlichkeitsanteile sind es, die aus dem "Untergrund" agieren und sich dann destruktiv über andere Symptome wie schlechte Laune, Kopf- oder Bauchschmerzen bis hin zum Burn-Out melden.<sup>231</sup> Im Positiven haben die Teammitglieder aber auch das Potenzial für eine innere Balance zu sorgen, wenn das innere "Oberhaupt" dies zulässt und sie entsprechend unterstützt.<sup>232</sup>

Die Visualisierung auf einem Flipchart stiftet Kontakt zwischen Berater und Klient unabhängig von der zeichnerischen Kompetenz der Berater. Gutes Malen führt laut Kumbier dazu, dass der Klient Freude an dem schönen Bild hat. Weniger gutes Malen zeigt den Klienten, dass der Berater auch Schwächen hat und trotzdem malt.<sup>233</sup> Der Gesichtsausdruck soll das Grundgefühl wiedergeben, was durch einfache Symbole und Positionierung bzw. Gestaltung von Augenbrauen, Mund, Schultern ausgedrückt werden kann.<sup>234</sup> Die Visualisierung ermöglicht zudem einen Perspektivwechsel, den Blick von außen auf die "Innenseite des Verhaltens".

Des Weiteren ist die Visualisierung für den Klienten eine Kontrolle, ob er vom Berater auch richtig verstanden wurde. Dem Berater dient sie als Rückversicherung, die Aussagen des Klienten in seinem Sinne verstanden zu haben, da der Klient jederzeit dem Bildentwurf widersprechen kann.<sup>235</sup>

Der Prozess der Erhebung innerer Anteile geht so lange weiter, bis der Klient der Ansicht ist, die für die spezifisch untersuchte Fragestellung wichtigen Mit-

---

<sup>229</sup> Zur Abgrenzung von erwachsenen und kindlichen Teammitgliedern vgl. Kumbier 2015, S. 21 ff.; zur Abgrenzung im Hinblick auf Psychotherapie vgl. Kap. 6.2.

<sup>230</sup> Reddemann und Engl 2008, S. 83.

<sup>231</sup> Benien 2009, S. 169; Schulz von Thun 2002, S. 177.

<sup>232</sup> Zoller 2016, S. 198 f.

<sup>233</sup> Kumbier 2015, S. 109.

<sup>234</sup> Kumbier 2015, S. 108; vgl. Abb. 6.

<sup>235</sup> Benien 2009, S. 30.

glieder seiner "inneren Mannschaft" aufgestellt zu haben. Dabei hat der "innere rote Faden" des Klienten Vorrang. Hieraus ergibt sich, ob zunächst eine Botschaft eines Teammitglieds oder zuerst der Name benannt und visualisiert wird. Im Unternehmensnachfolgekontext geht es nicht darum, alle Teammitglieder der betreffenden Person zu erheben, sondern diejenigen, die für die untersuchte Fragestellung wesentlich sind, das "Spezialteam".

#### 5.1.3.2. Innere Gruppendynamik

Nachdem die "innere Mannschaftsaufstellung" steht, geht es im Sinne einer systemischen Denkweise im weiteren Interview darum, die Beziehungen der "Teammitglieder" untereinander und zwischen "Oberhaupt" und "Teammitgliedern" zu erfragen und zu visualisieren. Mögliche Fragen in dieser Phase können sein:<sup>236</sup> Wer steht sichtbar an der Kontaktfront zu seinen (äußeren) Mitmenschen? Wer bleibt lieber versteckt und zieht aus dem Verborgenen heimlich die Fäden? Wer beschützt wen? Welche Teile haben sich eventuell polarisiert? Während in der ersten Phase der Erfassung der Fokus auf die einzelnen inneren Persönlichkeiten gelegt wird, richten sich die Fragen zur Beziehungsdynamik an das "Oberhaupt". Sie können vom Berater in der Zeichnung mit Symbolen wie Blitze für Konflikte oder Herzen für eine nahe Beziehung charakterisiert werden (vgl. Abb. 4).

Eine Annahme des Modells ist, dass Konflikte zwischen den inneren Teammitgliedern oder auch zwischen "Oberhaupt" und Teammitgliedern zu Blockaden des Klienten und damit zu Handlungsblockaden führen können. Dies zeigt sich u. a. in einer gestörten Kommunikation nach außen und ist typisch für die Entstehung und Eskalation von Konflikten mit Mitmenschen.<sup>237</sup>

Voraussetzung für eine gute innere Dynamik ist, dass alle inneren Anteile vom "Oberhaupt" und in der Arbeit auch vom Berater gleichermaßen willkommen geheißen, gewürdigt, respektiert und in ihren unterschiedlichen Bedürfnissen anerkannt werden.<sup>238</sup> Bedenken, die nicht angemessen gewürdigt werden, können ansonsten dazu führen, dass die inneren Anteile künftig zu aktiven Saboteuren mutieren. Es gilt herauszufinden, welche spezifischen Beiträge einzelne Team-

---

<sup>236</sup> Benien 2009, S. 34 f.

<sup>237</sup> Schulz von Thun 2002, S. 58 f.

<sup>238</sup> Kumbier 2015, S. 20 f.

mitglieder zu einer guten Lösung beitragen können unter dem Motto: "Gemeinsam ist man klüger und kompetenter als allein!"<sup>239</sup>

Je nach Auftrag der Beratung kann nun eine "Innere Mediation", "Innere Ratsversammlung", Optimierung der "Mannschaftsaufstellung" oder "Teamentwicklung" erfolgen. Aufgrund des begrenzten Rahmens soll darauf in dieser Arbeit nicht vertiefend eingegangen werden.<sup>240</sup>

#### **5.1.4. Wirkungen des Inneren Teams aus psychologischer Sicht**

Die im Folgenden beschriebenen Wirkungen der Methode aus psychologischer Sicht basieren auf Beobachtungen aus den Arbeiten der im Literaturverzeichnis zu diesem Kapitel aufgeführten Autoren.

##### *5.1.4.1. Exkurs: Metaphern und Symbole*

Nicht nur die Bezeichnung der Methode des "Inneren Teams" ist eine Metapher, auch die Arbeit damit lebt von sprachlichen Bildern und visualisierten Symbolen.<sup>241</sup> Die Nutzung von Metaphern ermöglicht es, verbal eine Verbindung zwischen Sprache und Erleben zu aktivieren. Da Metaphern so konstruiert werden, dass eine unbekannte Sache mit Begriffen einer bekannten Sache beschrieben wird, kann durch diese Verknüpfung das bisher Unbekannte verständlicher und greifbarer werden.<sup>242</sup>

Aufgrund der Funktionsweise des menschlichen Gehirns, das, wie in Kap. 3.2.1 beschrieben, Informationen in Bildern kodiert, sind Metaphern und Symbole sehr wirkungsvolle und kompakte Kommunikationsinstrumente. Sie können unterstützen, um insbesondere emotional schwierige Dinge anzusprechen und klar und nachvollziehbar zu kommunizieren.<sup>243</sup> Zudem erzeugen sowohl sprachliche als auch "originäre" Bilder eine ähnliche emotionale Resonanz wie die Wirksamkeit von Spiegelneuronen (vgl. Kap. 3.2.2.2).

---

<sup>239</sup> Kumbier 2015, S. 24.

<sup>240</sup> Vgl. hierzu weiterführend Schulz von Thun 2002, S. 144 ff, 84 ff., 232 ff, 229 ff.

<sup>241</sup> Zum Einsatz der Bildersprache als „Sprache der Kinder“ in der Traumatherapie vgl. Kumbier 2015, S. 99 f.

<sup>242</sup> Schulz von Thun 2002, S. 30.

<sup>243</sup> Metaphern können als Brücke in hocheskalierten Konfliktszenarien fungieren. Vgl. Watzke 2008, S. 13 ff.

Bilder und Metaphern erscheinen folglich als ein geeignetes Instrument bei der Arbeit mit Menschen, die aufgrund innerer oder äußerer Konflikte oder anderer z. B. altersbedingter Faktoren kognitiv oder emotional belastet sind.

#### 5.1.4.2. Selbstklärung

Die Arbeit mit dem Inneren Team kann Beraterin und Klienten vergleichsweise schnell zu den Tiefenschichten bzw. "verborgenen" oder "verschütteten" Hintermannschaften führen.<sup>244</sup> Das Interview mit dem Klienten in wertschätzender Atmosphäre ermöglicht zunächst einmal ein Entwirren eines "inneren Durcheinanders", des inneren "Lärms" unterschiedlicher Stimmen. Das können sowohl verworrene "Klumpen" mehrerer Stimmen, als auch Vermischungen von "Oberhaupt" und einer spezifischen Stimme sein. Letzteres ist oftmals der Fall, wenn ein Anteil besonders stark im Vordergrund steht und die Person in ihrer persönlichen "Führung" geschwächt ist.<sup>245</sup>

Die Methode verdeutlicht in besonderer Weise innere Uneinigkeit. Insbesondere Beziehungen zwischen den Teammitgliedern untereinander geben Hinweise darauf, wie biografischer oder persönlicher Hintergrund des Klienten mit den Herausforderungen der aktuellen Fragestellung kollidieren.<sup>246</sup> "Spätmeldern" kommt oft eine immense Bedeutung zu, daher ist es angeraten, in Folgeterminen immer noch einmal nach solchen eventuellen Nachwirkungen zu fragen.<sup>247</sup>

Die Visualisierung der inneren Anteile und Beziehungen eröffnet dem Klienten die Möglichkeit zu einer Disidentifikation.<sup>248</sup> Er tritt einen Schritt aus dem Geschehen zurück und gewinnt zugleich durch die Bildhaftigkeit einen emotionalen Zugang zu den einzelnen Teammitgliedern. Gemeinsam mit der Beraterin kann er auch auf ängstigende, beschämende oder andere unangenehme Teammitglieder auf das Flipchart schauen. Diese Personalisierung erleichtert eine Einfühlung in sich selbst.<sup>249</sup> Dazu tragen auch die Gesichter mit ihren spezifischen Ausdrücken bei. Sie wirken über die Spiegelneuronen beim Klienten.<sup>250</sup> Kognitive Elemente

---

<sup>244</sup> Kumbier 2008a, S. 192.

<sup>245</sup> Schulz von Thun 2002, S.105 f.

<sup>246</sup> Kumbier 2015, S. 123.

<sup>247</sup> Kumbier 2015, S. 125.

<sup>248</sup> Schulz von Thun 2015, S. 24.

<sup>249</sup> Kumbier 2015, S. 19 f.

<sup>250</sup> Vgl. Kap. 3.2.1.

des Verstehens werden im Inneren Team mit dem emotionalen Erleben verbunden.<sup>251</sup> Die innere Person ist "nur ein Teil (von vielen) von mir". Diese Betrachtung des Gesamtbildes kann zu einem Verstehen dessen führen, was in einem selbst vorgeht. Folgen sind häufig ein Zugewinn an Klarheit und eine Beruhigung des Klienten.

Zusätzlich zum Verstehen ihrer inneren Pluralität gelingt es den Klienten oftmals, diese auch wertzuschätzen. So ist die Selbstklärung nicht nur Teil der Arbeit, sondern gleichzeitig für den Klienten ein wichtiger Teil der Lösungsfindung. Die verständliche Erklärung der hochkomplexen psychischen Vorgänge kann eine Vision davon vermitteln, in welche Richtung seine weitere Entwicklung führen könnte.<sup>252</sup>

#### *5.1.4.3. Entlastung und Energiegewinn*

Die oben beschriebene, einführende Erläuterung der Methode führt oft zu der Erkenntnis, dass das eigene "innere Durcheinander" "normal" ist. Dazu trägt eine respektvolle, wertschätzende Herangehensweise des Beraters bei. Der Klient erhält den Eindruck, dass andere Menschen ähnlich sind, dass seine Situation nicht außergewöhnlich, sondern vielmehr "normal" im Sinne von vollkommen in Ordnung ist.<sup>253</sup>

Ebenso ist es häufig eine Erleichterung zu sehen, dass nur eine oder wenige "Komparsen" ungeliebt sind und die Mehrheit der Mitglieder angenehm ist.<sup>254</sup> Das Negative wird relativiert und vergleichsweise "kleiner". Die Vielfalt innerer Stimmen kann ein potenzieller Reichtum sein. So kann eine Abkehr von der Wahrnehmung als defizitäres Wesen hin zu einem Bewusstsein der inneren Wahlmöglichkeiten erfolgen und innere Ressourcen können freigelegt werden.

Mit der Änderung des Blickwinkels weg von den Schwierigkeiten in Richtung der eigenen Ressourcen rücken auch neue Anknüpfungspunkte für das weitere Verfahren in das Blickfeld.<sup>255</sup> Eine Voraussetzung für die beschriebenen möglichen Entwicklungen ist, dass der Klient bereit ist, seine eigene Verantwortung anzuerkennen. In diesem optimalen Fall stellen Ereignisse selbst z.T. unvermeidbare Schicksale dar, die Reaktion darauf ist jedoch eine Wahl, der Klient ist Ver-

---

<sup>251</sup> Vgl. Kumbier 2015, S. 217.

<sup>252</sup> Kumbier 2008b, S. 242 f.

<sup>253</sup> Schulz von Thun 2015, S. 26.

<sup>254</sup> Vgl. Abb. 4.

<sup>255</sup> Kumbier 2008b, S. 243.



ursacher des eigenen Erlebens.<sup>256</sup> Bisher erfahrene Gefühle ändern ihre Richtung. Anstelle beispielsweise eines passiven Gefühls wie "ich bin entmutigt" entsteht mit einer von außen kommenden Emotionsenergie die aktive Aussage "ich, ein bestimmter innerer Teil von mir, entmutige mich". Diese neue Energie kann "...plötzlich kräftig, aktiv und verantwortlich"<sup>257</sup> sein.

Die Arbeitsweise des Modells mit typischen Symbolen und Bildern für die inneren Charaktere lädt dazu ein, seelische Fragen mit Humor anzugehen, was ebenfalls zur Erleichterung des Klienten beitragen kann. Durch das Anhören insbesondere der "inneren Wächter"<sup>258</sup> können diese ihre Schutzmechanismen loslassen. So kann der Klient erfahren, warum diese Anteile auf den ersten Blick so destruktiv handeln und dies gegebenenfalls verändern.<sup>259</sup> Thomann spricht in diesem Zusammenhang von einer "Heilung".<sup>260</sup>

#### *5.1.4.4. Kommunikation und Beziehungsgestaltung*

Da die dynamischen Beziehungen zwischen den Teammitgliedern in Zusammenarbeit mit dem "Oberhaupt" ermittelt werden, dient die Arbeit mit dem Inneren Team im klassischen Verständnis auch immer einer Stärkung des Oberhaupts und damit der "Teamführung".<sup>261</sup> Daher ist auch die Erfassung des "Oberhaupts" von Beginn an im Bild auf dem Flipchart von Bedeutung. Eine Kommunikation der inneren Teammitglieder, die sich ebenso wie in äußeren Gruppen üblich, in Konflikten miteinander befinden können, hat in der Regel eine Verbesserung des "inneren Betriebsklimas" und einen Zugewinn an Energie und Wohlbefinden zur Folge.<sup>262</sup> Menschen, die sich mit der Selbstwahrnehmung und Integration ihrer eigenen "Schattenseiten" beschäftigen, konzentrieren sich weniger auf die Aufdeckung negativer Eigenschaften ihres Gegenübers. Sie polarisieren auch weniger in Gut und Böse, oftmals eine Ursache für die Eskalation von Konflikten.<sup>263</sup>

---

<sup>256</sup> Benien 2009, S. 166.

<sup>257</sup> Benien 2009, S. 172.

<sup>258</sup> Vgl. Kap. 5.1.3.1.

<sup>259</sup> Schwartz 2008, S. 72.

<sup>260</sup> Vgl. Kern-Schalen-Modell nach Samuel Widmer in: Thomann 2014, S. 175 ff.

<sup>261</sup> Kumbier 2015, S. 109.

<sup>262</sup> Schulz von Thun 2002, S. 119 f.

<sup>263</sup> Glasl 1994, S. 198 f.

Im Hinblick auf die "Außenwirkung" ist festzuhalten, dass eine Person, die ihr Inneres Team mit Hilfe ihres "Oberhauptes" geklärt hat, wesentlich besser in der Lage ist, nach außen klar zu kommunizieren. Auch dieser Aspekt kann sich deeskalierend und klärend auf Konflikte auswirken.

Aus dem Zugewinn an Selbsterkenntnis ergibt sich die Chance zu einem veränderten Umgang mit sich selbst und infolgedessen auch zu Veränderungen bezüglich der Kommunikation und Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen.<sup>264</sup>

### **5.1.5. Im Mehrpersonenkontext**

Als Mehrpersonenkontext soll im Folgenden exemplarisch eine Konfliktklärung mit zwei Klienten und einer Beraterin betrachtet werden. Hier gibt es, je nach Choreographie der Beraterin, die Möglichkeit von Gesprächen im Beisein als auch ohne Beisein des Konfliktpartners. Da Einzelgespräche in einer Beratung mit mehreren Teilnehmern selbst eine Intervention mit eigenen Zielen, Risiken und Chancen darstellen, werden diese zunächst grundsätzlich im Hinblick auf das Innere Team untersucht. Anschließend erfolgt eine Darstellung eines möglichen methodischen Vorgehens mit zwei Klienten, bevor besondere Aspekte, die die Dimension einer zusätzlichen, zweiten Partei mit sich bringt, beleuchtet werden.

#### *5.1.5.1. Einzelgespräche*

Einzelgespräche sind, wie in den Kap. 4.1.2.1 und 4.1.2.2 dargestellt, ein berufsethisch zulässiges und u. a. in der therapeutischen Begleitung von Paaren, aber auch Anwendungsfeldern wie Familienmediationen und internationalen Wirtschaftsmediationen, gängiges Interventionsinstrument.<sup>265</sup>

Die Visualisierung des Inneren Teams sorgt dafür, dass bisher Verborgenes sowohl für die betroffene Person, als auch für ihr Gegenüber veröffentlicht, sichtbar und transparent wird.<sup>266</sup> Die Klientin kommt mit sich selbst und ihrem Inneren in Kontakt. Durch die Anwesenheit einer weiteren Person verändert sich die Situation. Hinzu kommt eine Beschäftigung mit der Wirkungsabschätzung der eigenen

---

<sup>264</sup> Benien 2009, S. 165 f.

<sup>265</sup> vgl. Gläßer und Kublik 2011, S. 89 f.; Kumbier 2008a, S. 164 f.

<sup>266</sup> Benien 2009, S. 170 f.

Aussagen nach außen.<sup>267</sup> Eine gute innere Arbeit setzt somit eine tragfähige vertrauensvolle Beziehung zum Gegenüber voraus. Wenn zu befürchten ist, dass die eigenen Offenbarungen "als Munition" verwendet werden, ist Offenheit ausgeschlossen. Die Arbeit mit dem Inneren Team kann dann nicht funktionieren. Eine Einzelsitzung schafft einen besonders geschützten Raum, der insbesondere in hoch eskalierten Konfliktsituationen notwendig sein kann.<sup>268</sup> Eine ruhige Situation, in der die Klientin sich ausschließlich mit sich selbst auseinandersetzt, kann zur Reflexion über eigene Handlungsimpulse und Gefühle und zu persönlichen Antworten führen.<sup>269</sup> Von dieser Chance profitiert dann nicht nur die entsprechende Klientin, sondern auch der Konfliktpartner.

Des Weiteren kann in Einzelgesprächen eine besondere Verbindung zwischen Beraterin und der jeweiligen Partei entstehen. Mit Hilfe dieser Verbindung kann eine Stärkung der Klienten erfolgen und sich eine Veränderung zu einem kooperativen Miteinander zwischen den Konfliktparteien entwickeln.<sup>270</sup>

Darüber hinaus führen Einzelgespräche zu einer Stärkung der (Macht)-Position der Beraterin, die systemisch betrachtet als Beteiligte des Prozesses in die Dynamik verstrickt ist.<sup>271</sup> Durch diese erhöhte Prozesskontrolle besteht die Gefahr, dass die Beteiligten Zweifel an der Allparteilichkeit der Beraterin bekommen können.<sup>272</sup> Hinzu kommt, dass es für viele Klienten schwer auszuhalten ist, wenn die Beraterin mit der anderen Partei allein spricht. Für die innere Einstellung des Beraters bedeuten Einzelsettings einen bewussten Umgang mit den Phantasien der Parteien darüber, was in dem anderen Gespräch gerade passiert. Insbesondere wenn weniger oder mehr Zeit benötigt wird, kann eine Partei sich fragen, ob die andere Partei zu wenig durch die Beraterin konfrontiert, bzw. ob ihr zu viel Aufmerksamkeit zuteil wurde. Hierdurch können diese Phantasien weiter befeuert werden. Weitere Fragen können sein, ob sich zwischen Beraterin und der anderen Partei Allianzen bilden, bis hin zur Infragestellung ihrer Allparteilichkeit. Durch Einzelgespräche entfachte Spekulationen können Misstrauen hervorrufen bzw.

---

<sup>267</sup> Kumbier 2008a, S. 165.

<sup>268</sup> Gläßer und Kublik 2011, S. 91.

<sup>269</sup> Prior 2013, S. 262 f.

<sup>270</sup> Baruch Bush, S. 267 f.

<sup>271</sup> Prior 2013, S. 260 f.

<sup>272</sup> Vgl. Gläßer und Kublik 2011, S. 91; s. Kap. 3.3 und 4.1.2.1.

verstärken.<sup>273</sup> Sie bergen das Potenzial, die Fronten weiter zu verhärten und eskalierend zu wirken.<sup>274</sup>

Um die mit Einzelgesprächen verbundenen Gefahren zu minimieren, sollte zunächst eine stabile Vertrauensbasis zwischen der Beraterin und Beteiligten gegeben sein. Sie sollten die Beraterin bereits als allparteilich handelnd wahrgenommen haben bevor Einzelgespräche gestartet werden.<sup>275</sup> Des Weiteren ist es wichtig, dass Transparenz über den methodischen Ablauf besteht. Im Vorfeld ist offen abzusprechen, wie viele Einzelsitzungen mit welcher Dauer es geben soll. In der Regel sind Einzelgespräche mit beiden Parteien in etwa gleicher Länge zu führen. Entsprechend des Prinzips der Selbstbestimmtheit<sup>276</sup> sollten die Klienten dem Einsatz von Einzelgesprächen zustimmen.

Weiterhin ist detailliert im Vorfeld abzusprechen, wie die Beraterin im Hinblick auf die Vertraulichkeit mit Informationen aus den Einzelgesprächen umgehen soll.<sup>277</sup> Sowohl der Vorbereitung, als auch dem Rückbezug auf die Beziehungsdynamik in der letzten Einzelsitzung ist ein hoher Grad an Aufmerksamkeit zu widmen.<sup>278</sup> Dieser Übergang ist für die Beteiligten häufig nicht einfach. Fragen, wie die Beteiligten mit den Erfahrungen und Ergebnissen aus den Einzelsitzungen umgehen möchten, was aus ihrer Sicht wichtig wäre zu erzählen, ob sie die erarbeiteten Bilder zeigen möchten etc. sollten ausführlich bearbeitet werden.<sup>279</sup>

Der Umgang mit den Fragen, welche Dinge nicht zur Sprache kommen sollen, d. h. die individuellen Wünsche und Befürchtungen, kann einen Anfang setzen für ein Gespräch über die bisher vermiedenen Themen und somit ein wichtiger Meilenstein für die weitere Konfliktauseinandersetzung sein.

#### *5.1.5.2. Methodisches Vorgehen bei der Erhebung*

Zusätzlich zu den in Kap. 5.1.2 beschriebenen Aspekten zur inneren Haltung ist es in systemischen Beratungssituationen, ebenso wie in der Mediation (vgl. Kap.

---

<sup>273</sup> Kumbier 2008a, S.181.

<sup>274</sup> Greger und Unberath 2012, § 2 Tz. 146.

<sup>275</sup> Gläßer und Kublik 2011, S. 92; Prior 2013, S. 267.

<sup>276</sup> S. Kap. 4.1.2.3.

<sup>277</sup> S. Kap. 4.1.2.2.

<sup>278</sup> Kumbier 2008a, S. 192.

<sup>279</sup> Kumbier 2008a, S. 182 f.

4.1.2) eine wesentliche Voraussetzung, dass die Beraterin gegenüber allen Beteiligten Allparteilichkeit wahr.<sup>280</sup> Die Beraterin muss sich bewusst sein, dass sie selbst Teil des Systems ist und als solches eine Mit-verantwortung trägt, die auch zu Konflikteskalationen führen kann. Dies gilt sowohl für zwischenmenschliche als auch für innerpsychische Strukturen und Systeme.<sup>281</sup>

Entsprechend der oben getroffenen Annahme arbeitet die Beraterin mit zwei Klienten, die jeweils ihr eigenes Inneres Team besitzen. Analog zum Einzelsetting gilt es zunächst den Auftrag mit beiden Klienten abzuklären und Vertrauen zu den Beteiligten aufzubauen. Zur Einstimmung auf die persönlichkeitsnahe Arbeit wird die Methode vorgestellt und die zu bearbeitende Fragestellung formuliert.<sup>282</sup> Je nach Tragfähigkeit der Beziehung und dem gegenseitigen Vertrauen der Beteiligten untereinander entwickelt die Beraterin eine Choreographie für den weiteren Prozess. Hierzu zählt auch die Entscheidung, ob die Intervention mit dem Inneren Team im Einzel- oder Gruppensetting erfolgen soll.

Für den Fall vereinbarter Einzelsitzungen kann der methodische Ablauf entsprechend Kap. 5.1.3 erfolgen. Den Abschluss eines Einzelsettings bildet jeweils ein abschließender, reflektierender Blick von Klient und Beraterin auf das eigene Innere Team mit seinen Dynamiken. Daran schließt sich die Bearbeitung der einzelnen Teams in der Gruppe an. Die Art und Weise dieses Zusammenführens der Einzelgespräche ist, wie die Methode selbst, sehr individuell abhängig vom Fall und den Personen. So kann beispielsweise jeder Teilnehmer anhand der Zeichnung sein Team aktiv vorstellen. Vielleicht sollen aber auch besonders verborgene, schambesetzte Teammitglieder dem Gegenüber nicht offen präsentiert werden. Hier ist eine exakte vorherige Absprache notwendig, um die individuelle Vertraulichkeit zu wahren.

Je nach Auftrag kann dann ein tiefer führendes Gespräch, eine "innere Mediation" (z. B. zwischen erkennbaren polarisierenden Teammitgliedern von Klient A und von Klient B) oder eine auf die Bühne gebrachte Interaktionsphase des Inneren Teams als "Team-Dialog"<sup>283</sup> erfolgen.

---

<sup>280</sup> Benien 2009, S. 168 f.

<sup>281</sup> Benien 2009, S. 168.

<sup>282</sup> Bossemeyer 2015, S. 116.

<sup>283</sup> Vgl. Bossemeyer 2015, S. 115 ff.

Wird die "Abzweigung" Einzelsitzungen nicht gewählt und haben sich die Beteiligten darauf geeinigt wer beginnt, erfolgt die Aufnahme des Inneren Teams dieser Klientin A mit der Besonderheit, dass Klient B während des Aufnahmeprozesses anwesend ist. Sind alle wesentlichen Teammitglieder und ihre Beziehungen von Klientin A visualisiert, wechselt die Beraterin zur Aufnahme des Inneren Teams von Klient B, wobei jetzt Klientin A entsprechend anwesend ist. Die Beraterin konzentriert sich jeweils auf eine Person.

Allerdings hat die Arbeit mit dem Inneren Team in dieser Konstellation nicht nur Auswirkungen auf die Person, mit der gerade gearbeitet wird, sondern auch auf den "nur beobachtenden" Klienten. Auch seine emotionalen Reaktionen verbaler und nonverbaler Art gilt es wahrzunehmen. Dies ist zum einen notwendig, um die Allparteilichkeit im Prozess zu erhalten und zum anderen für das Vertrauen zwischen Beraterin und dem gerade nicht im Fokus stehenden Klienten.

Zwischen den Sitzungen bieten sich Pausen an, um die Erkenntnisse daraus nachwirken zu lassen und "Spätmeldern" eine Chance zu geben in Erscheinung zu treten. Abschließend kann von der Metaebene aus mit jedem Klienten ein Blick auf das persönliche Innere Team und auf das des Gegenübers im Hinblick auf gewonnene Erkenntnisse und erlebte Emotionen erfolgen. Der Auftrag entscheidet darüber, ob und wie Beraterin und Klienten im Anschluss weiterarbeiten.

#### *5.1.5.3. Zusätzliche Aspekte zur Wirkungsweise*

Aufgrund seiner effizienten Wirkungsweise (vgl. Kap. 5.1.4) ist das Innere Team auch in Konflikten ein sehr machtvolleres Interventionsinstrument. Bisher unbewusste Tiefenschichten einzelner Themen werden sichtbar und ermöglichen neue Formen von Kontakt.

Mit Hilfe der Bilder beider Mannschaften kann lebhaft illustriert werden, wie im dynamischen Wechselspiel menschlicher Beziehungen innere Teammitglieder einer Person bestimmte Mitspieler der Mannschaft der anderen Partei herausfordern.<sup>284</sup> Sie provozieren, aktivieren oder ködern und bewirken Reaktionen häufig durch automatische Reaktionsmuster unter Ausschaltung des "Oberhaupts"

Gleichzeitig oder zeitversetzt kann ein innermenschliches dynamisches Wechselspiel hinzukommen, dieses steigert die Komplexität der Situation um ein Vielfaches. Insbesondere eine Visualisierung, welche innere Stimme des einen auf welche innere Stimme des anderen reagiert, und welche "Teufelskreise" da-

---

<sup>284</sup> Schulz von Thun 2002, S. 244 f.

mit aktiviert werden, ist ein effektives Mittel zur Illustrierung von Konfliktdynamiken. Das Innere Team bietet die Chance der Verbindung eines differenzierten Verständnisses der *inneren* Dynamik mit einem differenzierten Verständnis der Dynamik *zwischen* den Konfliktparteien.<sup>285</sup>

Gleichzeitig birgt die Erhebung des Inneren Teams im Beisein des Konfliktpartners auch Gefahren. Die hohe Wirksamkeit führt auch dazu, dass der Einsatz des Inneren Teams im Mehrpersonenkontext mit hohen Risiken verbunden ist. In der Phase des Interviews durch die Beraterin ist die Partei mit dem Blick in ihr Inneres beschäftigt. Hier besteht ein hoher Grad an Verletzlichkeit, den die Beraterin im Blick behalten muss. Je eskalierter ein Konflikt ist, desto mehr Schutz muss die Beraterin den Beteiligten bieten.<sup>286</sup>

Die Erhebung des Inneren Teams im Beisein des Konfliktpartners eröffnet die positive Chance, dass (bisher nicht verstandenes) Verhalten durch den direkten Blick auf die eigene Innere Mannschaft mit der dazugehörigen Gruppendynamik die äußere Dynamik des Verhaltens verständlich und nachvollziehbar wird.

Im Gruppensetting ist Klient B dabei, wie Klient A eine sehr persönliche "Innenschau" erlebt. Dieses Erleben hat für die Person, mit der gearbeitet wird, eine tiefe emotionale Wirkung (vgl. Kap. 5.1.4). Durch das "Live" Erleben kommt es zu Übertragungsreaktionen auf den beobachtenden Klienten (vgl. Kap. 3.2.2.2), so dass auch für diesen eine emotionale Wirkung wahrscheinlich ist.

Die Erkenntnis, dass das Verhalten nicht nur nach außen gerichtete Gründe hat, sondern eine Vielzahl innerer "Verursacher", denen der Klient selbst teilweise hilflos gegenüber zu stehen scheint oder für die er sich schämt, macht das Verhalten für den Konfliktpartner verständlich. Gleichzeitig hat das Zeigen von "Wehgefühlen" eine solidarisierende Wirkung auf alle Konfliktbeteiligten, da der verletzte, menschliche Anteil im Gegenüber erkannt wird, mit positiven Effekten für die Lösungssuche.<sup>287</sup> Die Erkenntnisse und Emotionen der Beteiligten im Rahmen eines Gruppensettings dürften vergleichsweise direkter und intensiver sein. Dies bedeutet auch erhöhte Anforderungen an die Beraterin, die beiden Parteien eine gute und sichere Atmosphäre bieten muss.

---

<sup>285</sup> Kumbier 2008a, S. 191 f.

<sup>286</sup> Bossemeyer 2015, S. 137.

<sup>287</sup> Kramer und Thomann 2013, S. 20 f.

Der Unterschied in Einzelgesprächen besteht u.a. darin, dass diese einen individuellen Schutzraum bieten. Diese Distanz verhindert das emotionale "Live" Erleben, wie der Konfliktpartner sich mit seinem Inneren Team beschäftigt. Die beschriebenen Erkenntnisgewinne mit den Folgen für die Konfliktbeziehung zwischen den Parteien treten daher ähnlich ein, werden jedoch mit einer geringeren Intensität erlebt.<sup>288</sup>

## **5.2. Methodische Implementierung in der Mediation**

Hintergrund der Analyse soll die Unternehmensübergabe eines Seniors an seinen Sohn als Nachfolger sein. Wie in den in Kap. 5.1.5 betrachteten Beratungssettings wird im Folgenden aus Gründen der Vereinfachung von zwei Teilnehmern und einer Mediatorin ausgegangen.<sup>289</sup> Als Bezugspunkte werden die unterschiedlichen Eskalationsstufen eines Konfliktes und das Phasenmodell einer Mediation gewählt. Abschließend wird Einblick in Anwendungsbereiche außerhalb des Phasenmodells gegeben.

### **5.2.1. Eskalationsstufen des Konflikts**

Die Bewältigung von Konflikten wird erschwert durch kognitive und motivationale Verzerrungen, die die Urteilsfähigkeit der Betroffenen beeinflussen.<sup>290</sup> Glasl schildert sehr anschaulich die verschiedenen Stufen der Eskalation eines Konflikts, die sich als Folge konfliktspezifischen Verhaltens entwickeln können.<sup>291</sup> Das Verhalten der einen Partei weckt bei der anderen Partei Energie, die zu einer Beschleunigung und Verstärkung der Abwärtsbewegung im Geschehen führt. Die Fähigkeit zur Steuerung nimmt dabei mit zunehmender Geschwindigkeit ab. Von den neun Stufen der Eskalation hält Glasl bis zum Ende der dritten Stufe Selbsthilfe durch Betroffene und mediative Eingriffe durch Führungskräfte als Techniken für erfolgversprechend. Dies sind im Einzelnen die Stufe der "Verhärtung" der Standpunkte der Konfliktparteien, in der sich beide Parteien um eine Entspannung und Lösung im Gespräch bemühen, wobei die ursprüngliche Unbefan-

---

<sup>288</sup> Vgl. Kumbier 2008a, S. 169.

<sup>289</sup> Regelmäßig zählen zum Teilnehmerkreis weitere Betroffene wie Partnerin des Seniors, weitere Kinder, langjährige Mitarbeiter oder Fremdgeschäftsführer.

<sup>290</sup> S. Kap. 3.2.2.

<sup>291</sup> Vgl. Glasl 1994, S. 215 ff.



genheit bereits leidet.<sup>292</sup> Auf der zweiten Stufe "Debatte und Polemik" kommt es zu Polarisierungen im Denken, Fühlen und Wollen. Die Kommunikation wird durch den beiderseitigen Einsatz rhetorischer Taktiken zum Problem. In der Stufe drei "Taten statt Worte" verlieren die Parteien den Glauben an eine Lösung des Konflikts durch rationale Argumentation. Die Verlagerung von verbaler auf nonverbale Kommunikation bietet Raum für Interpretationen, Fehldeutungen und Unterstellungen. Als Folge geht das Einfühlungsvermögen der Parteien nahezu verloren. Ab Stufe vier "Images und Koalitionen", in der ein negatives Feindbild des Gegenübers entsteht, und in der mit dem eigenen Verhalten die negativen Seiten des Gegners weiter provoziert und bekämpft werden, wird es schwierig, Mediation in einem präventiven Rahmen anzubieten. Auf der Schwelle des Übergangs von Stufe 3 zu Stufe 4 erhält Mediation meines Erachtens kurativen Charakter. Destruktive Verhaltensmuster werden zu stereotypen Feindbildern generalisiert. In Stufe 5 wird die Ausstoßung des Gegners als moralisch gerechtfertigt empfunden, Vertrauen erscheint den Parteien irreparabel zerstört. Anschließend erfolgen "Drohstrategien und Erpressung" und "Begrenzte Vernichtungsschläge" in Stufe 7, in denen die Schädigung der Gegenseite als persönlicher Gewinn empfunden wird. In Stufe 8 besteht das einzige Ziel der Parteien in der physischen, psychischen oder wirtschaftlichen Vernichtung des Gegners, wobei auf der Endstufe 9 auch der eigene Untergang mit in Kauf genommen wird.

Die Übergänge zwischen den Phasen sind fließend. Je niedriger die Eskalation im bisherigen Geschehen ist, um so eher ist der Einsatz des Inneren Teams im Beisein der anderen Partei möglich. Da ein Einzelsetting auch in eskalierten Situationen Schutzraum gewährt, bietet sich diese Intervention in hoch eskalierten Konflikten an. Das Innere Team benötigt aufgrund seines hohen Wirkpotenzials besondere Voraussetzungen bzgl. der Selbstbestimmtheit. Damit konfliktiert es mit direktiven, machtvollen Maßnahmen einer Mediatorin, wie sie in Anlehnung an Glasl ab Stufe 7 erforderlich sind. Daher scheint vor dem Hintergrund von Eskalationsstufen ein Ansatz im präventiven Bereich bis Stufe 3 und im kurativen Bereich bis Stufe 6 vielversprechend zu sein.

---

<sup>292</sup> Vgl. Glasl 2014, S. 191 f.

### **5.2.2. Verortung in Bezug auf die Phasenstruktur**

Ausgangspunkt für die Überlegungen an dieser Stelle ist das 5-Phasen-Modell der Mediation der "Frankfurter (Oder) Schule".<sup>293</sup> Nach diesem Modell befassen sich die Beteiligten in der ersten Phase mit der Auftragsklärung bevor in Phase 2 zu bearbeitende Themen gesammelt werden. In der sich anschließenden Phase 3 erfolgt das "Herzstück", die Interessenklärung, und im Anschluss daran die Lösungssammlung mit Bewertungen der Optionen. Den Abschluss des Prozesses stellt Phase 5 mit der abschließenden jeweiligen Vereinbarung dar. Abgerundet wird der Prozess durch eine Nachschau, in der geprüft wird, ob und wie die vereinbarten Punkte realisiert sind.

Als Instrument der Selbstklärung in ambivalenten und komplexen Situationen und zur Verständlichmachung des eigenen Verhaltens bietet sich eine persönlichkeitsnahe Arbeit nach Abschluss der Themensammlung, d. h. in der Phase 3, an. Auch das traditionelle Phasenmodell beginnt an dieser Stelle, Bedürfnisse und Interessen hinter den Positionen herauszuarbeiten.<sup>294</sup> Die Mediatorin unterstützt durch Loopen und Paraphrasieren die Medianden darin, ihre Bedürfnisse zu artikulieren.<sup>295</sup>

Auch beim Inneren Team nimmt die Mediatorin die innere Haltung ein, dass alles, was sich im Inneren des Medianden abspielt, verstehbar ist. Im Herzstück der Mediation ist - unabhängig von der gewählten Intervention - "pluralistische Empathie"<sup>296</sup> gefordert. Das aktive Zuhören und die innere Haltung der Mediatorin werden auf diese Weise um ein Zuhören mit dem "Inneren-Team-Ohr"<sup>297</sup> erweitert. Hier kann die Arbeit mit dem Inneren Team anknüpfen und den Medianden helfen, Zugang zu ihren Bedürfnissen zu bekommen. Aufgrund von Rollenvielfalt und zahlreicher Ambivalenzen in der Familiennachfolge<sup>298</sup> kann es für die Beteiligten besonders schwierig sein, das "innere Durcheinander" zu sortie-

---

<sup>293</sup> Vgl. Skript Master-Studiengang Mediation: Praxisausbildung, Phasenmodell der Mediation; vgl. Oboth und Seils 2011, S. 49 ff. Kessen und Troja splitten die Phase 4 in zwei Bereiche Ideensuche (4) und Bewertung und Auswahl von Optionen (5); vgl. Kessen und Troja 2016, S. 329 ff.

<sup>294</sup> Vgl. Kessen und Troja 2016, S. 333 § 14 Rn. 10.

<sup>295</sup> Vgl. Kessen und Troja 2016, S. 340 § 14 Rn. 29 f.

<sup>296</sup> Schulz von Thun und Stratmann 2008, S. 151.

<sup>297</sup> Schulz von Thun und Stratmann 2008, S. 153.

<sup>298</sup> S. Kap. 2.3.

ren.<sup>299</sup> Hinzu kommt die zu beobachtende Kommunikationsverknappung<sup>300</sup> sowie zusätzliche, altersbedingte Hürden im Bereich Kognition und Emotionen für den Senior.<sup>301</sup> Eine Implementierung des Inneren Teams als zusätzliches, "schärferes" Werkzeug zur Erleichterung der Phase der Interessenermittlung liegt daher nahe.

Bezüglich der Methodenfrage Einzelgespräch oder Erhebung im Beisein der anderen Partei ist, wie in 5.1.5.2 dargestellt, die Tragfähigkeit der zwischen den Konfliktparteien bestehenden Vertrauensbasis ausschlaggebend.<sup>302</sup> Bei hoch eskalierten Konflikten<sup>303</sup> bzw. ausgeprägten Machtasymmetrien<sup>304</sup> ist aufgrund des besonderen Bedürfnisses von Schutzraum eine Erhebung des Inneren Teams im Beisein von Konfliktpartnern nicht angeraten. Dies gilt sowohl für einen Beratungskontext als auch für die Mediation. Zudem erscheint kaum vorstellbar, dass ein offener Bezug auf sich selbst möglich ist, wenn die speziellen Mechanismen in emotional hoch eskalierten Situationen ablaufen und die andere Partei anwesend ist.

Genau das sind aber auch Situationen, in denen es von besonderer Bedeutung ist, dass eine Partei selbst wieder "...Zugang zu ihrer verborgenen Hintermannschaft..."<sup>305</sup> bekommt, und in die Lage versetzt wird, auch beim Gegenüber diese Seiten wieder betrachten zu können. Auch für die Mediation kann eine Lösung dieses Dilemmas in getrennten Einzelsitzungen bestehen, um sich nicht sofortigen Angriffen bzw. allgemein der Wirkungsabschätzung nach außen aussetzen zu müssen.<sup>306</sup>

Analog zu den Aufgaben einer Mediation des externen Teams ist es Aufgabe der Mediatorin, bei der Auseinandersetzung der Inneren Teammitglieder darauf zu achten, dass der Dialog verlangsamt und vertieft wird, und Sorge zu tragen, dass insbesondere auch leisere und zurückhaltendere Stimmen zu Wort kommen

---

<sup>299</sup> S. Kap. 5.1.4.2.

<sup>300</sup> S. Kap. 2.2.1.2 und 2.2.2.2.

<sup>301</sup> S. Kap. 3.1.3

<sup>302</sup> Dagegen empfiehlt Gläßer in Konflikten die Arbeit mit dem Inneren Team in Einzelsitzungen; vgl. Gläßer 2016, S. 386.

<sup>303</sup> Zu Konflikteskalationen s. Kap. 5.2.2.

<sup>304</sup> S. Kap. 3.3.

<sup>305</sup> Kumbier 2008a, S. 181.

<sup>306</sup> Gläßer 2016, S. 386.

und Gehör finden. Wie im Externen kann auch im Internen ein Benennen erkannter Dynamiken und ein Empowerment geboten sein.<sup>307</sup>

Konflikttypisch ist das Vorschicken lauter und wütender "Abwehrspieler", um verletzte Anteile zu schützen, mit extremen Folgen für die Eskalation nach außen.<sup>308</sup> Ähnliche negative Konsequenzen für den Konflikt können auch besonders harmonisierende Mitspieler und eine abgeschirmte, wütende Hintermannschaft verursachen.

Erfolgt die Teamerhebung in Einzelsettings, so ist ein besonderer Schwerpunkt auf die Vorbereitung der Einzelgespräche sowie die Zusammenführung der Ergebnisse daraus in der Gruppe zu legen.<sup>309</sup>

Sind die Inneren Mannschaften von Senior und Junior visualisiert, können diese auch in der folgenden Phase 4 der Lösungsentwicklung und der Lösungsbewertung als Bezugspunkte herangezogen werden. Mögliche Fragestellungen könnten sein: "Wenn Sie sich dieses Mitglied anschauen, welche Lösung hat er wohl für die Situation parat" bzw. "wenn Sie ihrem Inneren "fürsorglichen Vater" diese Lösung vorstellen, wie würde er sie bewerten?" Die Methode kann somit auch zur Kreativität und Erweiterung des Lösungsraums motivieren. Innere ungewöhnliche oder unliebsame Komparsen sind bereits ins Licht geholt, damit sinkt die mögliche Scheu oder Scham, dass diese sich auch am weiteren Prozess beteiligen. Der Lösungsraum wird frei für punktuelle Ideen einzelner Teammitglieder. Der Weg weg vom bisher üblichen festen Rahmen der "Kompromisslösungen" hin zu innovativen, zu den inneren Persönlichkeiten stimmigen Ideen wird bereitet.

Innere Mitglieder entwickeln somit eigene Lösungsvorschläge und bewerten diese. Hilfreich für die Lösungsbewertung kann ein abschließender Blick des "Oberhaupts" sein, nachdem es sich die Einschätzung seiner Teammitglieder aufmerksam angehört hat.

---

<sup>307</sup> Vgl. Kap. 4.2.2.

<sup>308</sup> Diese Unterscheidung ist ähnlich zu abwehrenden und abgewehrten Gefühlen in Anlehnung an das Schichtenmodell von Widmer; vgl. Thomann 2014, S. 175 ff.

<sup>309</sup> S. Kap. 5.1.5.1

Beim gemeinsamen Nachschau-Termin können die Stimmen der Mannschaftsmitglieder zu der Fragestellung der Mediation eingefangen werden. Eine visualisierte Gegenüberstellung der damaligen zu den aktuellen Teams kann den Medianten verdeutlichen, wie die bisherigen Umsetzungen für ihr Inneres wirken, welche Stimmen zufriedener sind und wo es noch oder wieder "Unstimmigkeiten" gibt. Sowohl Erfolge als auch eine zukünftige "to do list" lassen sich an dieser Stelle integrieren.

### 5.2.3. Verortung außerhalb der Phasenstruktur

Auch außerhalb der in 5.2.2 beschriebenen Mediationsphasen ist ein Einsatz des Inneren Teams denkbar. So kann die Mediatorin beispielsweise zur eigenen Vorbereitung aufgrund der vorliegenden Informationen zur Konfliktsituation mögliche Innere Teams der Beteiligten und auch ihre eigene innere Mannschaftsaufstellung dazu erheben.

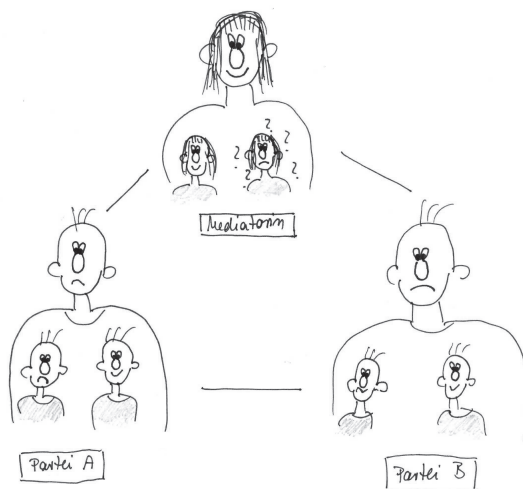


Abb. 3: Situation in einer Mediation, erweitert durch die Perspektive des Inneren Teams<sup>310</sup>

<sup>310</sup> In Anlehnung an Schulz von Thun und Stratmann 2008, S. 150.

Auf diese Weise wird in der Konfliktanalyse deutlich, welche Teammitglieder vom Senior mit welchen Antagonisten des Juniors aneinandergeraten *können*. Drohende Teufelskreise, die Eskalationen des Konflikts fördern, können ebenso aufgedeckt werden wie Teammitglieder, die in ihren Anliegen übereinstimmen und eventuell kooperationsfreudige "Ansprechpartner" für eine Vermittlungsstrategie sein können.

Bereits aus der Analyse lassen sich Potenziale interpersoneller Allianzen mit einer Gefahr, zwischenmenschliches und innerseelisches Konfliktgeschehen unübersichtlich miteinander zu verstricken, erkennen. In dieser Form kann das Innere Team eine Orientierungshilfe für Mediatorin oder Beraterin sein. Die so entwickelten Ideen sind dabei nicht im Sinne einer "innerseelischen Diagnose eines Fachexperten"<sup>311</sup> sondern als offene Arbeitshypothesen zu sehen, die in Abhängigkeit vom entscheidenden tatsächlichen Gespräch mit den Beteiligten jederzeit loszulassen sind. Wie verbale Formulierungen, so sollen auch Formulierungen in Symbolen oder Metaphern nur den Charakter von Vorschlägen haben. Die Entscheidung, ob sie passen oder nicht, trifft, wie in Kap. 4.3 und 5.1.2 zur professionellen inneren Haltung beschrieben, der Klient immer höchstpersönlich selbst.

Die dritte "innere Mannschaft" ist die der Mediatorin (vgl. Abb. 3). Hier kann das Innere Team als Instrument zur Selbsterforschung und Selbstentwicklung genutzt werden, insbesondere im Hinblick auf die besonderen Herausforderungen der in dieser Arbeit diskutierten Fallkonstellation: Wer in mir hat welche Wertvorstellungen zum Thema Familie und zum Thema Unternehmen? Wer meldet sich zu meiner persönlichen sozialen Prägung im Hinblick auf Umgang mit Generationen? Und welche Teammitglieder haben etwas zu Abschied und Tod zu sagen?

### **5.3. Exemplarischer Einsatz aus der Perspektive der älteren Partei**

Die folgende Abbildung stellt exemplarisch das innere Team eines Seniors zum Thema Übergang des Familienunternehmens an den Junior dar. Hintergrund ist eine von der Autorin durchgeführte Mediation mit Senioren-Eheleuten und drei erwachsenen Kindern als Teilnehmern. Der Sohn war bereits seit einiger Zeit im

---

<sup>311</sup> Redlich 2015, S. 79.

Unternehmen tätig, die Töchter und die Ehefrau nicht. Zusätzlich zum Unternehmen bestand weiteres Vermögen, dessen Weitergabe zur Disposition stand.

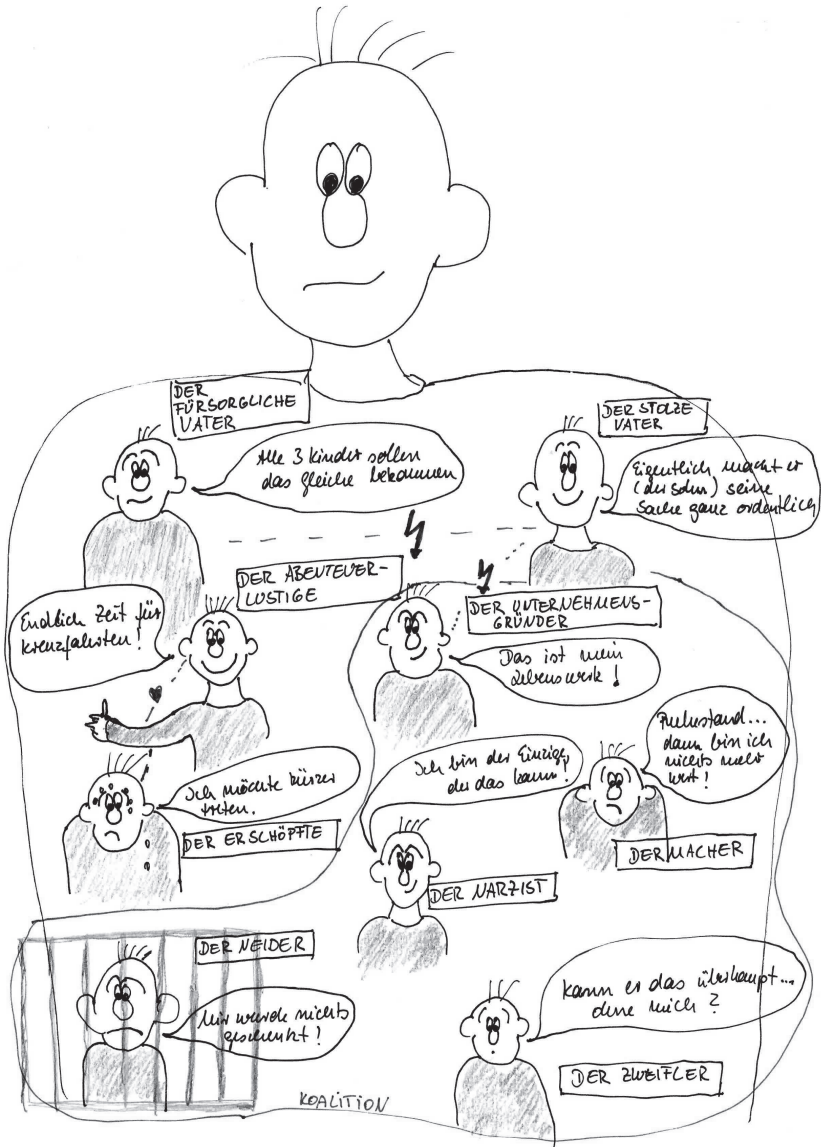


Abb. 4: Das Innere Team eines Seniors zur Unternehmensnachfolge



## 5.4. Varianten möglicher Anwendbarkeit

Den Abschluss dieses Kapitels bildet eine Zusammenfassung von Fällen, in denen das Innere Team einen Mehrwert für die ältere Partei sein kann. Anschließend werden die Kernelemente dieser Aussagen als Synopse dargestellt.

### 5.4.1. Argumente für das Innere Team

Die einleitende Frage dieser Arbeit war, ob das Innere Team in der Mediation von Familiennachfolgekontexten methodisch und inhaltlich hilfreich für die ältere Partei ist.<sup>312</sup>

Auf Basis der hier untersuchten Aspekte für eine Mediation mit zwei Medianten lassen sich folgende Aussagen treffen. Eine Implementierung des Instruments ist mit Blick sowohl auf ethische als auch auf berufsrechtliche Regelungen möglich.<sup>313</sup> Dabei lässt sich als wesentliche Überschneidung von Beratungs- und Mediationskontext das Prinzip der Selbstbestimmtheit der Parteien feststellen. Auch im Hinblick auf die innere Haltung von Berater und Mediatorin stellt eine aufmerksame, emphatische und offene Grundhaltung eine Gemeinsamkeit dar.<sup>314</sup> Mit Blick auf die verschiedenen Stile sollte die Mediatorin eher in Richtung Transformative Mediation bzw. Klärungshilfe ausgerichtet sein.<sup>315</sup> Insbesondere stärker direktiv geprägte Ansätze bergen die Gefahr einer zu großen Beeinflussung der Parteien beim Einsatz der persönlichkeitsnahen Methode des Inneren Teams.

Kommunikation ist wichtig für Bindung innerhalb des auf Dauer angelegten Beziehungssystems Familie.<sup>316</sup> Durch konsequente Berücksichtigung des Prinzips der Selbstbestimmtheit, d. h. der Akzeptanz persönlicher Grenzen, ermöglicht das Innere Team ein Lernen von neuer Kommunikation u. a. durch das Erfassen auch von Nonverbalem in Bildern.<sup>317</sup> Ambivalente Gerechtigkeitsprämissen und Werte

---

<sup>312</sup> S. Kap. 1.

<sup>313</sup> S. Kap. 4.1.

<sup>314</sup> S. Kap. 4.3 und 5.1.2.

<sup>315</sup> S. Kap. 4.2.2 und 4.2.3.

<sup>316</sup> S. Kap. 2.2.1.1 und 2.2.1.2.

<sup>317</sup> S. Kap. 2.2.2.2.

der Systeme Familie und Unternehmen können so offen zwischen den Generationen abgeglichen werden.<sup>318</sup>

Durch das Innere Team wird dabei gleichzeitig die Bedeutung von Unterschieden relativiert, da das Eintreten für eigene Werte eine von vielen Stimmen ist. Entlastung der Parteien und eine Entschärfung der Situation können die Folge sein. Das Innere Team zeigt, was im Alltag nicht sichtbar ist: die zeitgleiche Wirkung verschiedener Kontexte (Stimmen) auf die Parteien. Die Orientierung auf innere Ressourcen (als positiv wahrgenommene Stimmen) ermöglicht es auch, das Aushalten von typischen Dilemmata als Stärke zu würdigen. Entwicklungstypische Aufgaben des Alters können eher angenommen werden, da auch körperliche oder mentale Einschränkungen ("der Erschöpfte") bzw. biographische Hintergründe ("der Neider") nur wenige Anteile (von vielen anderen) sind. Dies gilt entsprechend für Aspekte wie eventueller Angst vor sozialer Unsichtbarkeit oder gewünschter Anerkennung für das eigene Lebenswerk.

Innere Koalitionen und Dynamiken verstärken sich (sich unterstützend: "der stolze Vater" und "der Erschöpfte", polarisierend: "der stolze Vater" und "der Narzisst").<sup>319</sup> Andere Anteile ("der Abenteurer", "der stolze Vater") eröffnen den Blick auf innere Ressourcen, die neue Ziele für den zukünftigen Lebensabschnitt bereit halten.<sup>320</sup> Das emotionale Wahrnehmen und Bewusstwerden kann Sicherheit für den Schritt in den neuen Lebensabschnitt geben. Da Männern in der Regel die Entschlüsselung nonverbaler Signale und damit die Kommunikation schwerer fällt,<sup>321</sup> ist hier ein besonderer Mehrwert vom Inneren Team zu erwarten. Blockaden der älteren Partei, sei es bedingt durch den konflikttypischen "Tunnelblick"<sup>322</sup> oder aufgrund eines inneren Stimmendurcheinanders, lassen sich gut mit der Sprache und den Bildern des Inneren Teams bearbeiten und so eventuell auflösen.

Das Innere Team ist meines Erachtens eine vielversprechende Chance, familiäre Bindungen zu stabilisieren und Familienunternehmen strategisch auf den Unternehmerwechsel vorzubereiten und ihnen eine Balance zwischen den divergierenden Erwartungen zu ermöglichen. Ein Einsatz im Falle enger Zeitfenster scheint

---

<sup>318</sup> S. Kap. 2.2.1.3 und 2.2.2.3.

<sup>319</sup> Vgl. Abb. 4.

<sup>320</sup> S. Kap. 3.1.2 und 3.1.3.

<sup>321</sup> S. Kap. 3.1.5.2.

<sup>322</sup> S. Kap. 5.1.3.2.

entgegen der einleitenden Vermutung aus meiner Sicht nicht angezeigt. Das Instrument führt zwar innerhalb von kurzer Zeit in tiefe Schichten, ein verantwortungsvoller Umgang mit diesem "scharfen Werkzeug"<sup>323</sup> verlangt jedoch genau aus diesem Grund ausreichend Zeit für die Parteien, dies wirken zu lassen.

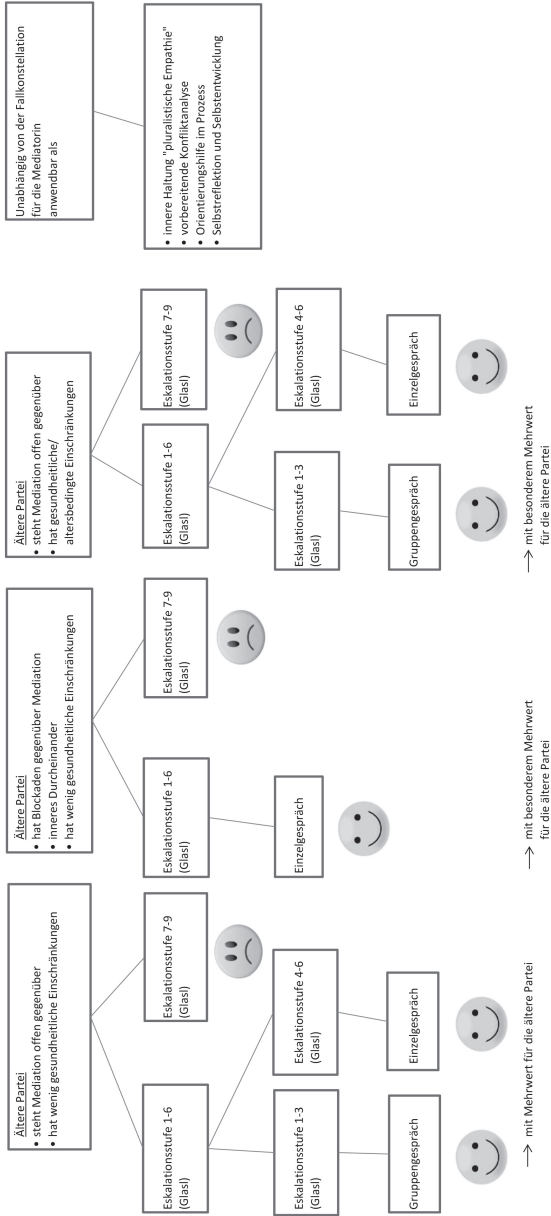
#### **5.4.2. Synoptische Darstellung**

Folgende Abbildung soll mögliche Varianten der Anwendung in dem in 5.4.1 beschriebenen Rahmen vorstellen.

---

<sup>323</sup> S. Kap. 6.2.

**Varianten möglicher Anwendbarkeit des Inneren Teams**



Unabhängig von der Fallkonstellation für die Mediatorin anwendbar als

- innere Haltung "pluralistische Empathie"
- vorbereitende Konfliktanalyse
- Orientierungshilfe im Prozess
- Selbstreflexion und Selbstentwicklung

Abb. 5: Varianten möglicher Anwendbarkeit des Inneren Teams

## 6. Diskussion

Wie in Kap. 5 dargestellt, können komplexe Situationen wie die von Familien-nachfolgethemen mit dem Inneren Team auf einen leicht zu verstehenden Nenner gebracht werden.<sup>324</sup> Gleichzeitig handelt es sich auch um ein hoch wirksames therapeutisches Werkzeug, das sehr schnell in eine große Tiefe führt. Hierin liegt zugleich eine große Chance und ein immenses Risiko der Methode. Aus diesem Grund ist es wichtig, ständig die Grenzziehung zwischen Beratung und Mediation auf der einen und Psychotherapie auf der anderen Seite im Blick zu haben. Diese Verantwortung muss die Mediatorin auch bewältigen können.

Nach Darstellung des Inneren Teams im Nachfolgekontext soll im Folgenden der Einsatz unter Berücksichtigung möglicher Folgen für den Mediationsprozess, sowie Gefahren, Grenzen und Anforderungen an Mediatorinnen diskutiert werden.

### 6.1. Mögliche Folgen für den Mediationsprozess

Erfahrungsgemäß benötigen ältere Parteien häufiger Unterbrechungen im Mediationsprozess. Die Wiederherstellung der notwendigen Konzentration nach einer Pause ist wichtig und oftmals schwierig. Mit Hilfe der Bilder kann der bisherige Gesprächsfaden wieder aufgenommen werden und der älteren Partei die Konzentration auf sich selbst erleichtern.

Da das Innere Team relativ schnell in die Tiefenschichten der Persönlichkeit gelangt, kann es gerade bei zeitlich engen Rahmenbedingungen den Mediationsprozess schnell voranbringen. Gleichzeitig braucht jedoch gerade diese Intensität des Verfahrens Zeit und Raum, um ihre Wirkung entfalten zu können.<sup>325</sup> Nach einem Interview bzw. zwischen den Sitzungen sollte daher genug Zeit für Nachklänge und Spätmelder eingeplant werden. Das große Potenzial der Methode liegt darin, die inneren Dynamiken zu erfassen und zu verstehen. Auch hierfür benötigt der Klient Zeit, um in sich hineinzuspüren und die entsprechenden Stimmen wahrzunehmen. Gerade für die ältere Generation ist dies erfahrungsgemäß unge-

---

<sup>324</sup> Vgl. Kumbier 2015, S. 234.

<sup>325</sup> Vgl. Kumbier 2015, S. 123.

wohnt und eventuell auch schambesetzt. Häufig erfolgt erstmalig das Bewusstwerden der persönlichen Folgen biographischer Erlebnisse.

Inhaltlich ermöglichen die Disidentifikation und der Blick aus der Metaperspektive auf das Innere eine leichtere Auseinandersetzung mit Themen wie der eigenen Endlichkeit. Insgesamt wird durch innere Selbstklärung eine veränderte, positive Art der Beziehungsgestaltung zum Junior möglich, so dass sich die Chancen auf einen positiven Abschluss für beide Beteiligten erhöhen. Die besondere Verdeutlichung der Zusammenhänge innerer Stimmen mit zwischenmenschlichem Konfliktverhalten kann diesen positiven Effekt weiter verstärken. Das Innere Team eröffnet ganz wörtlich einen anderen Blick auf das Gegenüber mit seiner inneren Mannschaftsaufstellung.

Auch eine Arbeit mit klassischen, weniger tiefenpsychologisch und persönlichkeitsnah wirkenden Tools ändert nichts daran, dass Familienthemen und Nachfolgekontexte im Besonderen Emotionen hervorrufen und diese in der Mediation auch unbewusst ihre volle Wirkung entfalten.<sup>326</sup> Das Innere Team macht diese als "Motor" für den weiteren Mediationsprozess nutzbar.

Bei besonderen Blockaden (z.B. notwendiger Entwicklung einzelner Teammitglieder oder des "Oberhaupts") kann es angeraten sein, ein Einzelcoaching vorzunehmen. Entsprechende Hinweise können sich bereits in der Auftragsklärung, aber auch im laufenden Mediationsprozess ergeben. Zur Gewährleistung der Allparteilichkeit der Mediatorin sollte hierfür unbedingt ein externer Experte hinzugezogen werden.

## **6.2. Gefahren und Grenzen**

Ein innerer Dialog, d. h. Selbstklärung und Selbstauseinandersetzung, gehört grundsätzlich zum alltäglichen menschlichen Leben dazu. Daran ändert auch die Hinzuziehung eines Experten (Berater oder Mediator) nichts. Gleichwohl sind diese Prozesse immer auch mit einer therapeutischen Perspektive und einer therapeutischen Wirkung verbunden.<sup>327</sup> Im professionellen Kontext ist zu beachten,

---

<sup>326</sup> S. Kap. 3.2.

<sup>327</sup> Vgl. Schulz von Thun 2016, S. 126.

wann der Rahmen von Beratung und Mediation durchbrochen wird und es angezeigt ist, die Verstrickungen psychotherapeutisch zu bearbeiten.

Wie in Kap. 5.1.3.2 dargestellt, erfolgt im Verlauf des Coachings nach der Erhebung häufig die Entwicklung einer optimalen Mannschaftsaufstellung. Dabei kann es um die Weiterentwicklung oder auch um die "Neueinstellung" von Teammitgliedern gehen. An dieser Stelle würde ich eine Grenze zur mediativen Anwendung ziehen, da diese Arbeit meines Erachtens nicht in den Rahmen der Nachfolgemediation passt. Sie geht über den Mediationsauftrag hinaus. Nichtsdestotrotz kann die Bearbeitung in einem zusätzlichen Auftrag mit einer anderen Beraterin als Coaching erfolgen. Die Ergebnisse können weitere Aspekte der Selbstklärung bringen und so auch für das Miteinander der Parteien in der Mediation einen wertvollen Beitrag leisten.

Ergibt sich der Eindruck, dass wesentliche Teammitglieder soweit im Verborgenen sind, dass die Klientin diese nicht hervorholen möchte, stellt dies eine zweifache Grenze dar: hinsichtlich des Auftrags und des Prinzips der Selbstbestimmung. Will eine Klientin an dieser Stelle nicht weitergehen, hat die Mediatorin das zu respektieren. Aus psychologischer Sicht hat es Gründe, dass innere Anteile "verschlossen" oder "nicht vorhanden" sind. Diese sind so tief in der Persönlichkeit begründet, dass eine Auseinandersetzung damit in ein therapeutisches Umfeld und nicht in eine Mediation gehört.

Nicht mit allen Klienten ist eine Arbeit mit dem Inneren Team möglich. So stehen sehr stark leistungsorientierte Klienten unter dem Druck alles "richtig" zu machen. Wenn das "Oberhaupt" sich mit dem entsprechenden inneren Teammitglied so stark identifiziert, dass eine getrennte Erfassung nicht möglich ist, löst die Methode selbst einen so erheblichen Leistungsdruck aus, dass sie nicht wirksam sein kann.<sup>328</sup>

Während des Interviews können sich "innere Kinder" melden. Kumbier spricht sich dafür aus, diese in einem ersten Schritt auch im Rahmen einer Beratungs- oder Coachingsituation sichtbar zu machen.<sup>329</sup> Beratung, Coaching und auch

---

<sup>328</sup> Vgl. Kumbier 2015, S. 224.

<sup>329</sup> Vgl. Kumbier 2015, S. 218.

Mediation sind dann jedoch Szenarien, in denen von diesen "inneren Kindern", die häufig in der Vergangenheit stecken geblieben sind, Distanz zu halten ist. Ein intensiver Umgang mit verletzten, verstörten oder traumatisierten inneren Anteilen ist Aufgabe für eine Psychotherapie.<sup>330</sup> In Beratung und Mediation wird mit den erwachsenen Teammitgliedern, den "Kompetenz- und Leistungsträgern im Inneren Team",<sup>331</sup> gearbeitet.

Mit dem "Inneren Team" kann die Beraterin sehr schnell zu den Kernthemen und den entscheidenden Teammitgliedern für die jeweilige Situation gelangen. Dieser auf den ersten Blick erscheinende Vorteil kann für manche Klienten ein Nachteil sein und durch das schnelle Tempo zu Ängsten führen. Entsprechend muss die Beraterin mit dem Aufbau von Vertrauen und einer Verlangsamung des Tempos reagieren. Die persönlichkeitsnahe Arbeit erfordert von den Medianden eine besondere Toleranz. Sie müssen aushalten können, dass die Mediatorin dicht an ihrer Seite und auch an der des Gegenübers ist. Das erfordert eine tragfähige Beziehung der Parteien untereinander und der Parteien zur Beraterin. Gleichzeitig hat die Mediatorin ihre Allparteilichkeit gut auszubalancieren. Falls dies nicht gelingt, hat sie die Mediation abzubrechen.<sup>332</sup>

### **6.3. Anforderungen an die Mediatorin**

Sowohl der Umgang mit einer älteren Partei als auch die Arbeit mit einer persönlichkeitsnahen Methode wie der des Inneren Teams stellen besondere Anforderungen an die Mediatorin in dem hier betrachteten Unternehmensnachfolgekontext. Dabei sind die Anforderungen an die innere Haltung einer Mediatorin zu denen einer Beraterin in Sachen Inneres Team durchaus ähnlich.<sup>333</sup>

Der Aspekt des Alters und auch die tiefenpsychologische Wirkung der Methode erfordern es, einen besonderen Fokus auf die Selbstbestimmtheit der Partei zu legen. Neben pluralistischer Empathie für alle und insbesondere für die "unange-

---

<sup>330</sup> Vgl. Reddemann und Engl 2008, S. 72 f.

<sup>331</sup> Kumbier 2015, S. 226.

<sup>332</sup> S. Kap. 4.1.2.1.

<sup>333</sup> S. Kap. 4.3 und 5.1.2.



nehmen" inneren Protagonisten ist besondere Achtsamkeit angeraten. Damit ist in erster Linie gemeint, dass die Mediatorin weder urteilen noch bewerten soll.<sup>334</sup>

Aufmerksamkeit muss auch der "zuhörenden" Partei entgegengebracht werden, da die offene Konfrontation mit den Emotionen des Seniors für den Junior ebenso ergreifend sein kann und einer angemessenen Würdigung bedarf. Besondere Kenntnisse über alters- und krankheitsbedingte Veränderungen der Kognition sind bei der mediativen Arbeit mit älteren Menschen meines Erachtens ebenfalls von Vorteil, um die notwendige Gelassenheit für beispielsweise häufigere Unterbrechungen und Störungen mitzubringen.<sup>335</sup>

Die Mediatorin sollte es aushalten können, verletzte (kindliche) Anteile mit den damit verbundenen Gefühlen und Impulsen willkommen zu heißen. Die gute Intention von Wächtern und den Kern ihrer Strategie sollte sie würdigen und über negative Auswüchse dieser Strategien verhandeln. Erzählungen aus biographischen Hintergründen nimmt die Mediatorin anerkennend auf. Sie sind eine wertvolle Hilfestellung um zu verstehen, weshalb diese Anteile so verletzt, beschämt oder rigide sind. Gleichzeitig begrenzt die Mediatorin die Erzählungen mit Blick auf das, was in der Mediation bearbeitet werden kann und zeichnet einen alternativen Weg der Bearbeitung durch eine andere Expertin im Rahmen eines Coachings oder einer Psychotherapie auf.<sup>336</sup>

Erfahrungen sowohl mit dem Inneren Team im Besonderen als auch mit erlebnisaktivierenden Beratungsmethoden im Allgemeinen sind eine gute Voraussetzung für die mediative Arbeit.<sup>337</sup> Besondere Zeichenkünste sind dagegen - wie bei Mediation allgemein - nicht notwendig.<sup>338</sup>

Insgesamt braucht die Mediatorin einen guten Zugang zu sich selbst. Eine sensible Wahrnehmung und ein guter Umgang mit den Gefühlen der Medianden setzen voraus, dass die Mediatorin auch mit ihren eigenen Gefühlen gut umgehen kann,

---

<sup>334</sup> Vgl. Reddemann und Engl 2008, S. 91.

<sup>335</sup> Vgl. Rosenstiel 2016, S. 24 f.

<sup>336</sup> Vgl. Kumbier 2015, S. 228 f.

<sup>337</sup> Kumbier 2008a, S. 192.

<sup>338</sup> S. Kap. 5.1.3.1.

d. h. über ein gutes Maß an Selbst-Bewusstsein und Selbst-Erkenntnis verfügt. Supervisions- und Intervisionsmaßnahmen können hier hilfreich sein.

## 7. Zusammenfassung und Ausblick

Warum soll das Innere Team in der Mediation eingesetzt werden? Sind die traditionellen "Werkzeuge" der Mediatorin und das Verfahren selbst nicht schon ausreichend, um alle möglichen Fallkonstellationen qualitativ gut bearbeiten zu können? Das sind Fragen, die sich Leser vielleicht so oder ähnlich beim Titel der vorliegenden Arbeit gestellt haben.

Das Thema ist keine Kritik am Mediationsverfahren selbst. Aus meiner persönlichen praktischen Erfahrung heraus entstand die Neugier, ob es sich in einer ganz speziellen - für mein Tätigkeitsfeld sehr typischen - Fallkonstellation, der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen, anbieten kann, "über den Tellerrand der Mediation hinaus" nach weiteren Instrumenten zu suchen.

Ich komme zu dem Ergebnis, dass das Innere Team unter Beachtung bestimmter Parameter sehr gut angewendet werden kann. Es gibt Fallkonstellationen, in denen sich ein besonderer Mehrwert für die ältere Partei ergibt.

In dem dargestellten familiären Unternehmenskontext geht es darum, eine Balance zwischen widersprüchlichen Wertesystemen und Rollen zu finden und langfristig aufrecht zu erhalten.<sup>339</sup> Ein Schritt zum Ziel ist hierbei das Bewusstmachen der Ambivalenzen, um dann an einem Umgang damit zu arbeiten und die Vorteile zu nutzen. Diese grundlegende Situation als solche lässt sich nicht auflösen, dies gilt es zu akzeptieren.

Das Innere Team mit seiner prägnanten und konkreten Sprache ist meines Erachtens in der Lage, die hohe Komplexität und Persönlichkeitsnähe von Nachfolgefamilienkonflikten zu reduzieren und die Akzeptanz der ganz persönlichen Situation - mit altersbedingten Einschränkungen und Zukunftsängsten - zu erleichtern.

Die vorliegenden Ausarbeitungen haben gezeigt, dass der visuelle Einsatz von Symbolen und die Verwendung von Metaphern bei altersbedingten Einschränkungen in der Wahrnehmung ebenso wie bei Blockaden, über die eigenen Emotionen ins Gespräch zu kommen, sinnvoll ist. Durch diese Verknüpfung aus der Reduktion der komplexen Situation und der Motivation zu veränderter Kommu-

---

<sup>339</sup> Vgl. Zellweger 2014, S. 648 f.

nikation kann die innere Vielfalt als Mittel für innere Beweglichkeit und somit als Chance erlebt werden, systemische Lösungen zu finden.

Entscheidend für eine verantwortungsvolle Arbeit ist die Beachtung von Gefahren, die eine so persönlichkeitsnahe Intervention mit sich bringt. Nur im Rahmen einer exakten Exploration können Merkmale wie die Eskalationsstufe des Konflikts bzw. das persönliche Vertrauen in der Beziehung der Beteiligten untereinander sowie zur Mediatorin eingeschätzt und so eine passende Auswahl einer Intervention getroffen werden.

Der Auftrag der Mediatoren ist nicht nur formal, sondern vor allem auch inhaltlich die Grundlage dessen, was im Verfahren ablaufen kann. Er gibt den "Korridor" vor, in dem sich die Mediatorin bewegen kann und begrenzt das Risiko persönlicher Grenzüberschreitungen. Das Prinzip der Selbstbestimmtheit der Parteien ist besonders im Blick zu behalten, um insbesondere notwendigen Schutzraum zu gewährleisten.

In Nachbefragungen haben Klienten im Beratungskontext betont, dass die Arbeit mit dem Inneren Team bei der Ordnung ihres inneren Chaos und dem Sich-selbst-verstehen geholfen habe.<sup>340</sup>

Zu dem Thema Einsatz des Inneren Teams in Mediationen liegen zurzeit keine empirischen Daten vor. Daher erfolgten in dieser Arbeit an vielen Stellen hypothetische Aussagen, bzw. Aussagen, die auf Beschreibungen der Anwendung der Methode aus der Literatur entnommen wurden. Ich habe mich bewusst für meinen Blickwinkel als Mediatorin und Praktikerin und für die ganz spezifische Situation der Nachfolgemediation in einem Familienunternehmen entschieden. Diese Eingrenzung auf eine "Schnittmenge" aus Familie und Unternehmen führt sicher dazu, dass nur ausgewählte Bereiche beleuchtet werden. Aufgrund des spezifischen Rahmens ist daher eine grundlegende Verallgemeinerung der Ergebnisse auf andere Mediationsanwendungsbereiche wie innerorganisatorische Konflikte, internationale Konflikte etc. nicht angezeigt.

Zudem betrachte ich nur den Part der älteren Partei. Selbstverständlich gehören zu dem Szenario einer Unternehmensnachfolgemediation neben der Überge-

---

<sup>340</sup> Vgl. Kumbier 2008b, S. 242.

berin und der Nachfolgerin auch andere Familienmitglieder wie Ehepartner, Geschwister bzw. langjährige Mitarbeiter des Unternehmens. Wirkungen auf diese Beteiligten sowie daraus resultierende systemische Wechselwirkungen auf die ältere Partei führen für diese Arbeit und vielleicht auch für das hier betrachtete Instrument zu weit. Sie sind aus meiner Sicht ein weiterführender, interessanter Untersuchungsgegenstand.

Aufgrund der besonderen Anforderungen, die die Arbeit mit dem Inneren Team mit zwei Medianden stellt, können Auswirkungen der Arbeit in Co-Mediation mit dem Inneren Team ein weiterer interessanter Untersuchungsgegenstand sein. Für eine Erbmediation könnte man die Idee beleuchten, dass die Erben stellvertretend für den Erblasser dessen Inneres Team zur Unternehmensnachfolge erheben. Auch eine Erhebung empirischer Daten zur Arbeit mit dem Inneren Team in Mediationen, beispielsweise durch Interviews der Beteiligten, ist meines Erachtens ein Feld, das es zu erforschen lohnt.

Die Betrachtung zeigt, dass es für die Profession der Mediatorinnen erkenntnisreich sein kann, einen Blick über die klassische Mediation hinaus zu werfen. Beratung und Mediation liegen im Hinblick auf Freiheit und Selbstbestimmtheit der Parteien und Allparteilichkeit eng beieinander. Es lohnt sich, den Blick zu öffnen und in andere Bereiche zu schauen. Als "implizite" Bereicherung der inneren Haltung oder zur Vorbereitung der Mediatorin kann das Innere Team neue qualitative Impulse geben. Ich erfahre an dieser Stelle Mediation als lernendes System. Genauso, wie es bereits in der klassischen Beratung von Verhandlungen üblich ist, mediative Elemente anzuwenden<sup>341</sup>, halte ich es für sinnvoll, Beratungselemente wie das Innere Team in die Mediation zu integrieren. Dies gilt jedoch nicht grundsätzlich und immer, sondern vielmehr nach genauer Prüfung individuell und einzelfallbezogen, in Abhängigkeit von Kontext, Beteiligten und Mediatorin.

---

<sup>341</sup> Vgl. Fisher und Ury 2012, S. 19 ff.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Argyle, Michael (2013): Körpersprache Kommunikation. Nonverbaler Ausdruck und soziale Interaktion. 1. Aufl. s.l.: Junfermann.
- BAFM (2008): Richtlinien der BAFM für die Mediation in Familienkonflikten. Hg. v. BAFM Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation e.V. Online verfügbar unter <http://www.bafm-mediation.de/verband/organisation/richtlinien-der-bafm/>, zuletzt geprüft am 13.12.2016.
- Baruch Bush, Robert A.: Efficiency and Protection, or Empowerment and Recognition?: The Mediator's Role and Ethical Standards in Mediation. In: *Florida Law Review* 1989, S. 267–269.
- Bauer, Joachim (2006): Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone. 8. Aufl. München: Heyne (Heyne, 61501).
- Benien, Karl (2009): Beratung in Aktion. Erlebnis-aktivierende Methoden im Kommunikationstraining ; mit vielen Fallbeispielen. 3. Auflage. Hamburg: Windmühle-Verlag.
- Berkel, Hans-Georg (2008): Father to son. The mediation of family firm succession conflict. Univ., Diss.--St. Gallen, 2007. 1. Aufl. Köln: Kölner Wissenschaftsverl.
- BM (2009): Standards und Ausbildungsrichtlinien. Für die Lizenzierung als Mediatorin BM / Mediator BM. Hg. v. Bundesverband Mediation. Online verfügbar unter [http://www.bmev.de/fileadmin/downloads/anererkennung/bm\\_standards\\_mediatorIn\\_2015.pdf](http://www.bmev.de/fileadmin/downloads/anererkennung/bm_standards_mediatorIn_2015.pdf), zuletzt geprüft am 12.12.2016.
- Bode, Sabine; Reddemann, Luise (2015): Die vergessene Generation. Die Kriegskinder brechen ihr Schweigen. 26. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bossemeyer, Constanze (2015): Team-Dialog: Eine Methode für die Beziehungsklärung in Partnerschaften. 2004/2015. In: Friedemann Schulz von Thun (Hg.): Das Innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell. Orig.-Ausg., 8. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (Rororo Miteinander reden, 61644), S. 115- S. 138.

- Breidenbach, Stephan.; Gläßer, Ulla (1999): Selbstbestimmung und Selbstverantwortung im Spektrum der Mediationsziele. In: *Zeitschrift für Mediation*, S. 207–212.
- Britzkow, Mirosława; Jermies, Susanne (2015): Familiencoaching. EinPraxis-handbuch. 1. Aufl. s. l.: Verlag Hans Huber.
- Brückner, Carolin (2011): Der Nachfolger kommt! Eine Analyse des Generationenwechsels in Familienunternehmen. Zugl.: Frankfurt am Main, Univ., Diss., 2010. 1. Aufl. München: Rainer Hampp Verlag.
- Dierbach, Heike (2015): Das Innere Team des Schill-Wählers. Ein Erklärungsansatz für den plötzlichen Erfolg des Rechtspopulismus in Hamburg. In: Friedemann Schulz von Thun (Hg.): *Das Innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell. Orig.-Ausg., 8. Aufl.* Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (Rororo Miteinander reden, 61644), S. 190–203.
- Duss-von Werdt, Joseph (2016): § 10 Der systemisch-konstruktivistische Ansatz. In: Fritjof Haft und Katharina von Schlieffen (Hg.): Haft / von Schlieffen (Hg.) 2008 – *Handbuch Mediation // Handbuch Mediation*. 3., vollständig neubearbeitete Auflage. München: C.H. Beck, S. 250–275.
- Europäische Kommission (Hg.) (2004): *European Code of Conduct for Mediators*. Online verfügbar unter [http://ec.europa.eu/civiljustice/adr/adr\\_ec\\_code\\_conduct\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/civiljustice/adr/adr_ec_code_conduct_en.pdf), zuletzt geprüft am 12.12.2016.
- Fischer, Hans Rudi (2013): "Dann könnte ich ja sterben..." hoch zwei oder wie Verstehen rückwärts läuft. In: *Konfliktdynamik*, S. 149–155.
- Fisher, Roger; Ury, William (2012): *Getting to yes. Negotiating an agreement without giving in*. Updated and rev., 3. ed. London: Random House Business Books.
- Folger Joseph P.; Baruch Busch Robert A. (1996): Transformative Mediation and Third-Party Intervention: Ten Hallmarks of a Transformative Approach to Practice. In: *Mediation Quarterly*, S. 260–283.
- Freund, Alexandra M.; Nikitin, Jana (2012): Junges und mittleres Erwachsenenalter. In: Wolfgang Schneider, Ulman Lindenberger, Rolf Oerter und Leo Montada (Hg.): *Entwicklungspsychologie*. [mit Online-Materialien ; Nachfolger von Oerter & Montada]. 7., vollst. überarb. Aufl. Weinheim: Beltz (Psychologie 2012), S. 259–282.
- Gauda, Gudrun (2011): *Entwicklungspsychologische Herausforderungen im Alter*. Hg. v. Budge-Stiftung. Online verfügbar unter <http://www.budge->

- stiftung.de/uploads/DGTP%20Vortrag%202011.pdf, zuletzt geprüft am 24.10.2016.
- Gersik, Kellin E., Davis, John A., McCollom Hampton, Marion, Lansberg, Ivan (1997): *Generation to Generation. Life Cycles of Family Business*: Harvard Business School Press.
- Gewurz, Ilan G. (2001): (Re)Designing Mediation to Address the Nuances of Power Imbalance. In: *Conflict Resolution Quarterly*, S. 135–162.
- Glasl, Friedrich (1994): *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater*. 4., unveränd. Aufl. Bern: Haupt (Organisationsentwicklung in der Praxis, 2).
- Glasl, Friedrich (2008): Wie geht Mediation mit Macht um? In: *Perspektive Mediation*, S. 172–182.
- Glasl, Friedrich (2014): Eskalationsdynamik. Zur Logik von Affektsteigerungen. In: *Konfliktodynamik*, S. 190–199.
- Gläßer, Ulla (2016): § 15 Mediative Interventionen. In: Fritjof Haft und Katharina von Schlieffen (Hg.): Haft / von Schlieffen (Hg.) 2008 – *Handbuch Mediation // Handbuch Mediation*. 3., vollständig neubearbeitete Auflage. München: C.H. Beck, S. 357–388.
- Gläßer, Ulla; Kublik Joanna (2011): Lehrmodul 17: Einzelgespräche in der Mediation. In: *Zeitschrift für Konfliktmanagement*, S. 89–92.
- Greger, Reinhard; Unberath, Hannes (2012): *Mediationsgesetz. Recht der alternativen Konfliktlösung ; Kommentar*. München: Beck.
- Groth, Torsten; Schlippe, Arist von (2008): Der Familienunternehmer zwischen Entscheidungslast und Entscheidungslust. In: Sabine Strick (Hg.): *Die Psyche des Patriarchen*. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Inst. für Management- Markt- und Medieninformationen (Frankfurter Allgemeine Buch), S. 35–45.
- Haunschild, Ljuba; Wolter, Hans-Jürgen (2010): *Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familien- und Frauenunternehmen*. IfM-Materialien Nr. 199. Hg. v. Institut für Mittelstandsforschung Bonn. Online verfügbar unter [http://www.ifm-bonn.org/publikationen/publikationendetail/?tx\\_ifmstudies\\_publicationdetail%5Baction%5D=show&tx\\_ifmstudies\\_publicationdetail%5Bcontroller%5D=Publication&tx\\_ifmstudies\\_publicationdetail%5Bpublication%5D=133&cHash=49da33c05a4e5c794eaca846cd197081](http://www.ifm-bonn.org/publikationen/publikationendetail/?tx_ifmstudies_publicationdetail%5Baction%5D=show&tx_ifmstudies_publicationdetail%5Bcontroller%5D=Publication&tx_ifmstudies_publicationdetail%5Bpublication%5D=133&cHash=49da33c05a4e5c794eaca846cd197081), zuletzt geprüft am 14.12.2016.
- Havighurst, Robert J. (1972 // 1976): *Developmental tasks and education*. 3. Ed. New York: McKay.
- Heilmann, Christa M. (2003): Sprache und Sprechen zwischen den Geschlechtern: Konfliktverhindernd? Konfliktproduzierend? Konflikt-lösend? In: Hein-



- rich-Böll-Stiftung (Hg.): Konflikt und Geschlecht, Dokumentation einer Tagung der Heinrich-Böll-Stiftung und des Forums Männer in Theorie und Praxis der Geschlechterverhältnisse am 15./16.11.2002 in Berlin, S. 33–42.
- Hess (2016): Handbuch der Mediation. In: Fritjof Haft und Katharina von Schlieffen (Hg.): Haft / von Schlieffen (Hg.) 2008 – Handbuch Mediation // Handbuch Mediation. 3., vollständig neubearbeitete Auflage. München: C.H. Beck.
- Hoffman, David A.: Ten Principles of Mediation Ethics. Datum des letzten Zugriffs: 08.10.2016. Online verfügbar unter <http://www.bostonlawcollaborative.com/blc/72-BLC/version/default/part/AttachmentData/data/2005-07-mediation-ethics.pdf?branch=main&language=default>.
- Hofstetter Rogger, Yvonne (2016): Alter in der Langlebigkeitsgesellschaft. In: *Perspektive Mediation*, S. 4–10.
- HWB Unternehmerberatung Kiel (2014): Studie: Herausforderung Unternehmensnachfolge im Wirtschaftsraum Schleswig-Holstein und Hamburg. Online verfügbar unter <http://www.hwb-beratung.de/downloads2.html>.
- Ittner, Heidi (2016): Kompetenzen in der Mediation. In: *Konfliktdynamik*, S. 280–285.
- Kay, Rosemarie; Suprinovic, Olga (2013): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn. Daten und Fakten Nr. 11.
- Kessen, Stefan; Troja, Markus (2016): § 14 Ablauf und Phasen einer Mediation. In: Fritjof Haft und Katharina von Schlieffen (Hg.): Haft / von Schlieffen (Hg.) 2008 – Handbuch Mediation // Handbuch Mediation. 3., vollständig neubearbeitete Auflage. München: C.H. Beck, S. 329–355.
- Krabbe, Heiner (2012): Elder Mediation. In: *Zeitschrift für Konfliktmanagement*, S. 185–191.
- Kracht, Stefan (2016): § 13 Rolle und Aufgabe des Mediators - Prinzipien der Mediation. In: Fritjof Haft und Katharina von Schlieffen (Hg.): Haft / von Schlieffen (Hg.) 2008 – Handbuch Mediation // Handbuch Mediation. 3., vollständig neubearbeitete Auflage. München: C.H. Beck.
- Kramer, Barbara (2013): Erwerben - erben - verderben. Klärungshilfe bei der Übergabe von Familienbetrieben. In: Christoph Thomann und Barbara Kramer (Hg.): Klärungshilfe konkret. Konfliktklärung im privaten, beruflichen und öffentlichen Bereich. 1. Aufl. Reinbek: Rowohlt E-Book, S. 156–177.
- Kramer, Barbara; Thomann, Christoph (2013): Klärungshilfe: Ein kurzer Überblick über die Methode. In: Christoph Thomann und Barbara Kramer (Hg.):

- Klärungshilfe konkret. Konfliktklärung im privaten, beruflichen und öffentlichen Bereich. 1. Aufl. Reinbek: Rowohlt E-Book, S. 13–25.
- Kraus, Anna I.; Kirchhoff, Lars (2014): Kann Mediation nicht schaden? Ein Replik auf "Kann Mediation schaden? Konfliktsensitivität in inter-nationalen Friedensverhandlungen". In: *Konfliktdynamik*, S. 288–292.
- Krist, Horst; Kavsek, Michael; Wilkening Friedrich (2012): Wahrnehmung und Motorik. In: Wolfgang Schneider, Ulman Lindenberger, Rolf Oerter und Leo Montada (Hg.): *Entwicklungspsychologie*. [mit Online-Materialien ; Nachfolger von Oerter & Montada]. 7., vollst. überarb. Aufl. Weinheim: Beltz (Psychologie 2012), S. 363–384.
- Kumbier, Dagmar (2008a): Das Innere Team in der Arbeit mit Paaren. In: Friedemann Schulz von Thun und Dagmar Kumbier (Hg.): *Impulse für Beratung und Therapie*. Orig.-Ausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl. (Miteinander reden, 62347), S. 164-193.
- Kumbier, Dagmar (2008b): Eine Brücke zwischen Couch und Coaching: Das Innere Team in der Tiefenpsychologisch fundierten Psychotherapie. In: Friedemann Schulz von Thun und Dagmar Kumbier (Hg.): *Impulse für Beratung und Therapie*. Orig.-Ausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl. (Miteinander reden, 62347), S. 239–269.
- Kumbier, Dagmar (2015): *Das Innere Team in der Psychotherapie*. Methoden- und Praxisbuch. 3. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta (Leben lernen, 265).
- Lewinski, Kai von: Professional Ethics in Alternative Dispute Resolution. In: *Journal of International Dispute Resolution (IDR)* 2004, S. 150–156.
- Lindenberger, Ulman; Staudinger, Ursula M. (2012): Höheres Erwachsenenalter. In: Wolfgang Schneider, Ulman Lindenberger, Rolf Oerter und Leo Montada (Hg.): *Entwicklungspsychologie*. [mit Online-Materialien ; Nachfolger von Oerter & Montada]. 7., vollst. überarb. Aufl. Weinheim: Beltz (Psychologie 2012), S. 283–309.
- Luhmann, Niklas (1984): *Soziale Systeme*. Grundriss einer allgemeinen Theorie.
- Luhmann, Niklas (1990): *Soziologische Aufklärung*. Konstruktivistische Perspektiven.
- Mayer, Bernard (1987): The Dynamics of Power in Mediation and Negotiation. In: *Mediation Quarterly*, S. 75–86.
- Menkel-Meadow, Carrie (1997): Ethics in Alternative Dispute Resolution: New Issues, No Answers from the Adversary Conception of Lawyers's Responsibilities. In: *South Texas Law Review*, S. 407–454.

- Mordehai (Moti) Mironi (2014): Mediation v. Case Settlement: The Unsettling Relations Between Courts and Mediation - A Case Study. In: *Harvard Negotiation Law Review*, S. 173–211.
- Neuvians, Nicola (2011): Mediation in Familienunternehmen. Chancen und Grenzen des Verfahrens in der Konfliktodynamik. Univ., Diss.-- Witten/Herdecke, 2010. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.
- Nischak, Almute (2008): "Leider nur ein Mädchen" - Genderaspekte bei der Nachfolge in Familienunternehmen. In: Arist von Schlippe (Hg.): Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen ; mit 5 Tabellen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 83–92.
- Nölting, Hubertus; Nölting, Hubert (2003): Mediatorenverträge. Zugl.: Hamburg, Univ., Diss., 2002-2003. Köln: Centrale für Mediation (Forum Mediation und Verhandlung, 4).
- Oboth, Monika (2001): Persönlichkeitsentwicklung als notwendiger Bestandteil der Mediationsausbildung. In: *Zeitschrift für Konfliktmanagement*, S. 236–239.
- Oboth, Monika; Seils, Gabriele (2011): Mediation in Gruppen und Teams. Praxis- und Methodenhandbuch ; Konfliktklärung in Gruppen, inspiriert durch die Gewaltfreie Kommunikation. 4. Aufl. Paderborn: Junfermann.
- Patera, Mario (2001): Reflexionskompetenz - Qualitätskriterium für (künftige) MediatorInnen. In: *Zeitschrift für Konfliktmanagement*, S. 226–229.
- Peters, Meinolf; Radebold, Hartmut (2004): Klinische Entwicklungspsychologie des Alters. Grundlagen für psychosoziale Beratung und Psychotherapie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Pilartz, Heinz (2016): Mediaton und Krankheit. Wer soll an der Mediation teilnehmen? In: *Perspektive Mediation*, S. 42–48.
- Poszich-Buscher, Carmen; Lutschewitz, Claudia (2016): Mediation mit Hirn. Wie(so) Mediation auch aus neurobiologischer Sicht ein wirkungsvolles Mittel zur Bearbeitung von Konflikten darstellt. In: *Konfliktodynamik*, S. 306–313.
- Prior, Christian (2013): Ein Bericht über Teufels Küche, Die Kombination von Klärungshilfe und Einzelcoaching. In: Christoph Thomann und Barbara Kramer (Hg.): Klärungshilfe konkret. Konfliktklärung im privaten, beruflichen und öffentlichen Bereich. 1. Aufl. Reinbek: Rowohlt E-Book, S. 257–272.
- Reddemann, Luise; Engl, Veronika (2008): Imagination als heilsame Kraft. Zur Behandlung von Traumafolgen mit ressourcenorientierten Verfahren. 14., durchges. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta (Leben lernen, 141).

- Redlich, Alexander (2015): Vom Nutzen des Inneren Teams in der Konfliktvermittlung. In: Friedemann Schulz von Thun (Hg.): *Das Innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell. Orig.-Ausg., 8. Aufl.* Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (Rororo Miteinander reden, 61644), S. 61-80.
- Redlich, Alexander; Schroeter, Kirsten (2015): Varianten der Mediation. Gemeinsamkeiten und Unterschiede von verbreiteten Mediationsansätzen. In: *Konfliktdynamik*, S. 260–263.
- Riskin, Leonard (1996): Understanding Mediator's Orientations, Strategies and Techniques: A Grid for the Perplexed. In: *Harvard Negotiation Law Review*, S. 7–51.
- Riskin, Leonard (2002): The Contemplative Lawyer. On the Potential Contributions of Mindfulness Meditation to Law Students, Lawyers and their Clients. In: *Harvard Negotiation Law Review*, S. 23–59.
- Rosenstiel, Anja von (2016): Was sind Elder Mediator\_innen? Neutrale Moderator\_innen oder mitfühlende Helfer\_innen? In: *Perspektive Mediation*, S. 22–28.
- Sarholz, Olivia.; Lorz, Rainer (2015): Konfliktsituationen und Konfliktdynamik in der Unternehmensnachfolge. In: *Konfliktdynamik*, S. 192–203.
- Satir, Virginia (2007): Selbstwert und Kommunikation. Familientherapie für Berater und zur Selbsthilfe.
- Satir, Virginia (2008): Was ist eine Familie. Hg. v. TU Dresden. Online verfügbar unter [https://tu-dresden.de/mn/psychologie/allgpsy/ressourcen/dateien/lehre/lehreveranstaltungen/scherbaum\\_lehre/Katja\\_10-12.pdf?lang=en](https://tu-dresden.de/mn/psychologie/allgpsy/ressourcen/dateien/lehre/lehreveranstaltungen/scherbaum_lehre/Katja_10-12.pdf?lang=en), zuletzt geprüft am 11.12.2016.
- Schlippe, Arist von (Hg.) (2008): Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen ; mit 5 Tabellen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schlippe, Arist von (2009): Psychologie der familieninternen Nachfolge in Familienunternehmen. In: Rainer Kirchdörfer und Kirchdörfer-Lorz-Wiedemann-Kögel-Frohnmayr (Hg.): *Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Festschrift für Brun-Hagen Hennerkes zum 70. Geburtstag.* Unter Mitarbeit von Brun-Hagen Hennerkes. München: Beck.
- Schlippe, Arist von (2013): Konflikte in Familienunternehmen: zwischen Bindungslogik und Entscheidungslogik. Rudi Ballreich im Gespräch mit Arist von Schlippe. In: *Konfliktdynamik*, S. 326–329.
- Schlippe, Arist von; Groth, Torsten; Rösen, Tom (2012): Paradoxien der Nachfolge in Familienunternehmen. In: *Konfliktdynamik*, S. 288–299.

- Schlippe, Arist von; Kellermanns, Franz W. (2009): Emotionale Konflikte in Familienunternehmen. In: Arist von Schlippe, Tom Rösen und Torsten Groth (Hg.): Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens. 1. Aufl. Lohmar: Eul (Schriften zu Familienunternehmen, 1), S. 173–201.
- Schlippe, Arist von; Schneewind Klaus A. (2014): Theories from Family Psychology and Family Therapy. In: Leif Melin, Mattias Mordqvist und Sharma Parmodita (Hg.): The SAGE Handbook of Family Business, S. 47–65.
- Schlippe, Arist von; Schweitzer, Jochen (2010): Systemische Interventionen. 2. Aufl. Göttingen, Stuttgart: Vandenhoeck & Ruprecht; UTB (UTB-Profile, 3313).
- Schneewind, Klaus A. (2012): Familienentwicklung. In: Wolfgang Schneider, Ulman Lindenberger, Rolf Oerter und Leo Montada (Hg.): Entwicklungspsychologie. [mit Online-Materialien ; Nachfolger von Oerter & Montada]. 7., vollst. überarb. Aufl. Weinheim: Beltz (Psychologie 2012), S. 105–129.
- Schneider, Wolfgang; Lindenberger Ulman (2012): Gedächtnis. In: Wolfgang Schneider, Ulman Lindenberger, Rolf Oerter und Leo Montada (Hg.): Entwicklungspsychologie. [mit Online-Materialien ; Nachfolger von Oerter & Montada]. 7., vollst. überarb. Aufl. Weinheim: Beltz (Psychologie 2012), S. 413–432.
- Schubert, Kirsten (2015): Lust der Gründer - Last der Erben. Erfahrungen einer Familienunternehmerin. In: *Konfliktdynamik*, S. 174–188.
- Schulz von Thun, Friedemann (2002): Das "Innere Team" und situationsgerechte Kommunikation. Kommunikation, Person, Situation. Unter Mitarbeit von Verena Hars. 9. Auflage, Originalausgabe. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag (Rororo, 60545).
- Schulz von Thun, Friedemann (2015): Der Mensch als pluralistische Gesellschaft. Das Modell des Inneren Teams als Haltung und Methode. In: Friedemann Schulz von Thun (Hg.): Das Innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell. Orig.-Ausg., 8. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (Rororo Miteinander reden, 61644), S. 15–32.
- Schulz von Thun, Friedemann (2016): Fragen und Antworten. Unter Mitarbeit von Karen Zoller. 6. Auflage Februar 2016. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag (rororo Sachbuch, 61963).
- Schulz von Thun, Friedemann; Stratmann, Roswitha (2008): Das Innere Team in der Mediation: eine aussichtsreiche Perspektive? In: Friedemann Schulz von Thun und Dagmar Kumbier (Hg.): Impulse für Beratung und Therapie. Orig.-Ausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl. (Miteinander reden, 62347), S. 145–163.

- Schwartz, Richard C. (2008): Das System der Inneren Familie. Ein Weg zu mehr Selbstführung. Norderstedt: Books on Demand.
- Simon, Fritz B. (2005): Paradoxienmanagement oder: Genie und Wahnsinn der Organisation. Vortrag November 2005. In: *Manuskript Universität Witten / Herdecke*.
- Simon, Fritz B. (2009): Ambivalenzen des Familienunternehmens. Idealtypische Chancen und Risiken für Familie und Unternehmen. In: Steinbeis M. (Hg.): Familienfirma. Erfolge, Krisen, Fortbestand.
- Statistisches Bundesamt, Wiesbaden (2015): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Bevölkerungsforschung Aktuell, Analysen und Informationen aus dem Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung.
- Tannen, Deborah (1993): Gemeinsam und gegeneinander. Sprechweisen im Streit. In: Deborah Tannen (Hg.): Du kannst mich einfach nicht verstehen. Warum Männer und Frauen aneinander vorbeireden.: Goldmann Verlag.
- Taylor, Alison (1997): Concepts of Neutrality in Family Mediation: Contexts, Ethics, Influence, and Transformative Process. In: *Mediation Quarterly*, S. 215–236.
- Thomann, Christoph (2014): Konflikte im Beruf. Methoden und Modelle klären-der Gespräche. Unter Mitarbeit von Friedemann Schulz von Thun. 6. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (Rororo Miteinander reden, 61637).
- Waldman, Ellen (2011): Mediation Ethics, Values, Models and Codes. Cases and commentaries. 1st ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Watzke, Ed (2008): "Wahrscheinlich hat diese Geschichte gar nichts mit Ihnen zu tun ...". Geschichten, Metaphern, Sprüche und Aphorismen in der Mediation. 2. unveränd. Aufl. Mönchengladbach: Forum-Verl. Godesberg.
- Watzlawick, Paul; Bavelas, Janet H.; Jackson, Don D. (1969): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern: Huber.
- Weber, Max (1947): Grundriss der Sozialökonomik III. Abteilung: Wirtschaft und Gesellschaft. In: Weber, Marianne (Hrsg.), Tübingen.
- Wimmer Rudolf; Gebauer Annette (2009): Nachfolge in Familienunternehmen - Theoretische Überlegungen für die erfolgreiche Gestaltung des Übergangs. In: Arist von Schlippe, Tom Rösen und Torsten Groth (Hg.): Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens. 1. Aufl. Lohmar: Eul (Schriften zu Familienunternehmen, 1), S. 48–69.
- Zellweger, Thomas (2014): Toward a Paradox Perspective of Family Firms: The Moderating Role of Collective Mindfulness in Controlling Families. In: Leif

- Melin, Mattias Mordqvist und Sharma Parmodita (Hg.): The SAGE Handbook of Family Business, S. 648–653.
- Zimbardo, Philip G.; Gerrig, Richard J. (1999): Psychologie. 7. Aufl. München: Pearson Higher Education; Springer (Always learning).
- Zoller, Karen (2016): Schwierige Mitmenschen. So gehen Sie souverän mit ihnen um. Originalausgabe. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt TaschenbuchVerlag (Rororo, 63178).

## **Über die Autorin**

Sandra Lehwald arbeitet als Steuerberaterin, Mediatorin und Coach sowie als stellvertretende Leiterin der Europäischen Prüfbehörde für Interreg-Projekte in Kiel. Sie verfügt über umfangreiche Erfahrungen im Steuerberatungs- und Prüfungswesen. In den Bereichen Konfliktmanagement und Mediation ist sie seit Jahren spezialisiert auf Wirtschaftsthemen mit den Schwerpunkten Unternehmensnachfolge und Begleitung von Veränderungsprozessen.

Nach Ihrer Ausbildung zur Bankkauffrau studierte sie Betriebswirtschaftslehre an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel mit dem Abschluss Diplom-Kauffrau und absolvierte anschließend das Steuerberaterexamen. Ihr Masterstudium Konfliktmanagement und Mediation schloss sie 2017 an der Europa-Universität-Viadrina in Frankfurt (Oder) ab.

Sie begleitet ihre Mandantinnen und Mandanten heute in eigener Kanzlei in Steuer- und Wirtschaftsfragen und als Mediatorin und Coach. Insbesondere berät sie ihre Mandantinnen und Mandanten in Unternehmensnachfolgeprozessen, bei der Entwicklung von Verhandlungsstrategien und unterstützt sie bei der Bearbeitung komplexer Entscheidungssituationen und Konflikte.

Sandra Lehwald setzt sich auch im Rahmen ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit im Vorstand eines gemeinnützigen Vereins sowie ihrer Mitarbeit in verschiedenen Netzwerken für die weitere Verbreitung und Akzeptanz von Konfliktmanagement und Mediation ein.

Kontakt:

[www.sandra-lehwald.de](http://www.sandra-lehwald.de)

[info@sandra-lehwald.de](mailto:info@sandra-lehwald.de)