



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?**

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

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



*„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 Mediationskontakte.

## **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 Unternehmergegeneration 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 Bevölkerungsvorausberechnung 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 Doppelns 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 konfliktpezifischer 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 Rollen-überschneidungen 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.

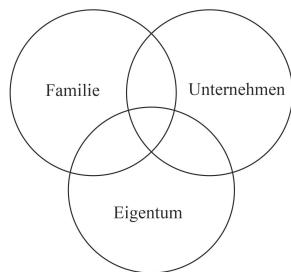


Abb 1: Zusammenwirken von Familie, Unternehmen und Eigentum<sup>20</sup>

---

<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. Neuviens 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 (Verschwägerte 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 Verschägerung. 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.

*nandersetzung 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 Lückenhaftheit 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 „falsch“ 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 Unternehmensstyps.<sup>44</sup> Zu den weiteren Merkmalen zählen flache Hierarchien und ein stranges 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.