

DIE  
NÄCHSTEN  
HUNDERT  
JAHRE

# Umgang mit Konflikten in der Nachfolge

Eine Auswahl praktische Lösungsansätze





Viel Geld, viel Verantwortung: Das Leben der Grupp-Kinder | Landesschau Baden-Württemberg

SWR HD



Watch later



Share



Landesschau  
BADEN-WÜRTTEMBERG







# Konflikt - Wesen und Entstehung



# Nachfolgekonflikte - Grundlagen

Die "schräge Kommunikation" Konstellation im Nachfolgeprozess



Vater/Mutter

*Ich übergebe Dir: mein Lebenswerk*



Sohn/Tochter



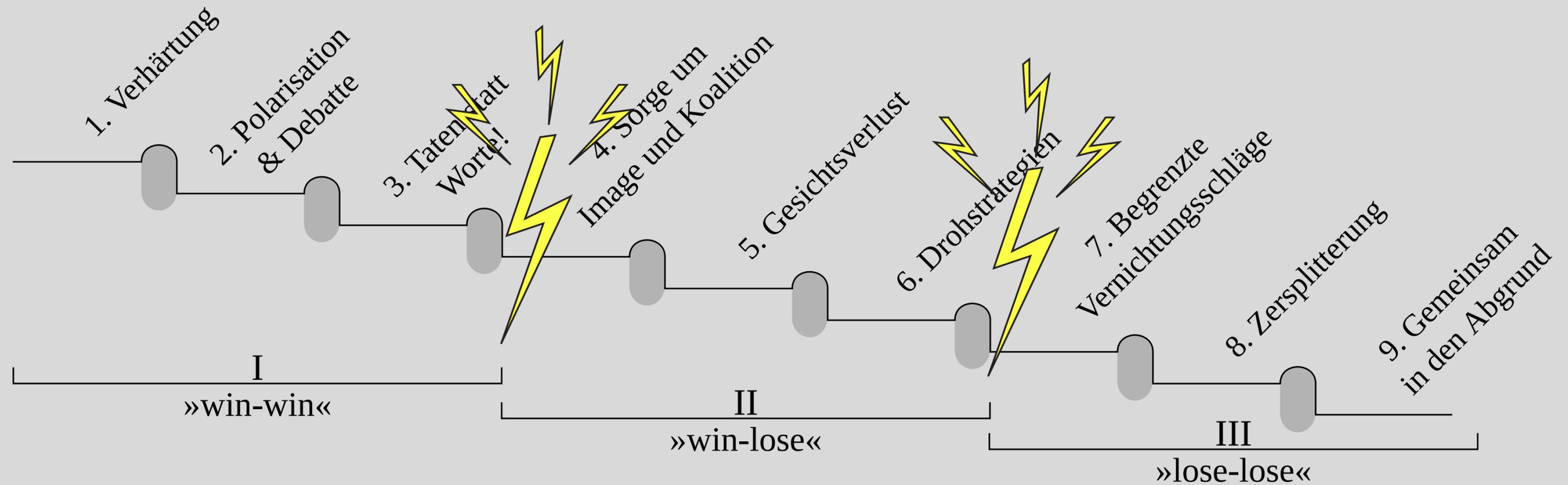
Inhaber (-in)

*Ich habe schon einen Businessplan*



Nachfolger/Nachfolgerin

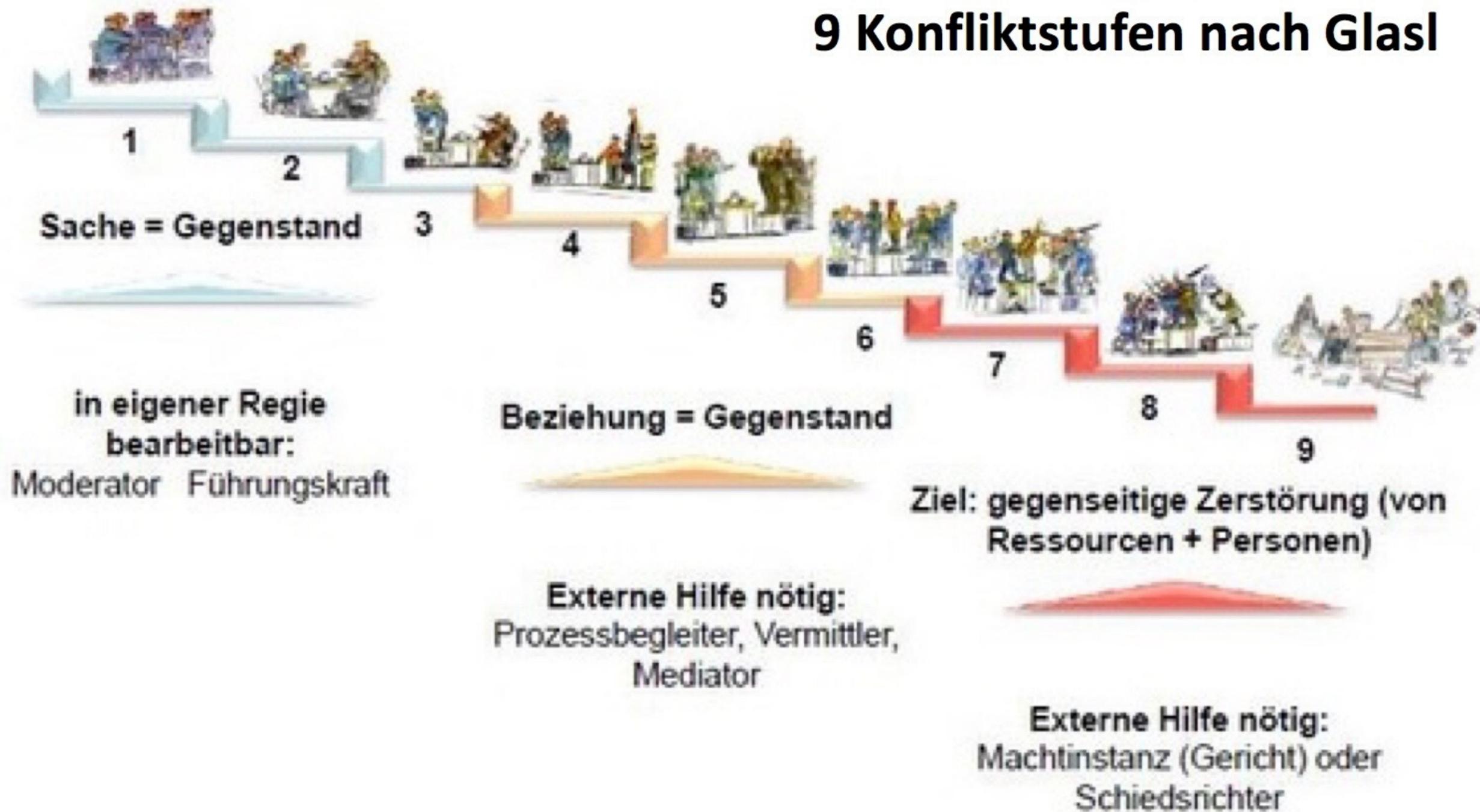
# Konfliktstufen



> nur bis Stufe 6 ist eine Begleitung durch uns sinnvoll

# Konfliktstufen

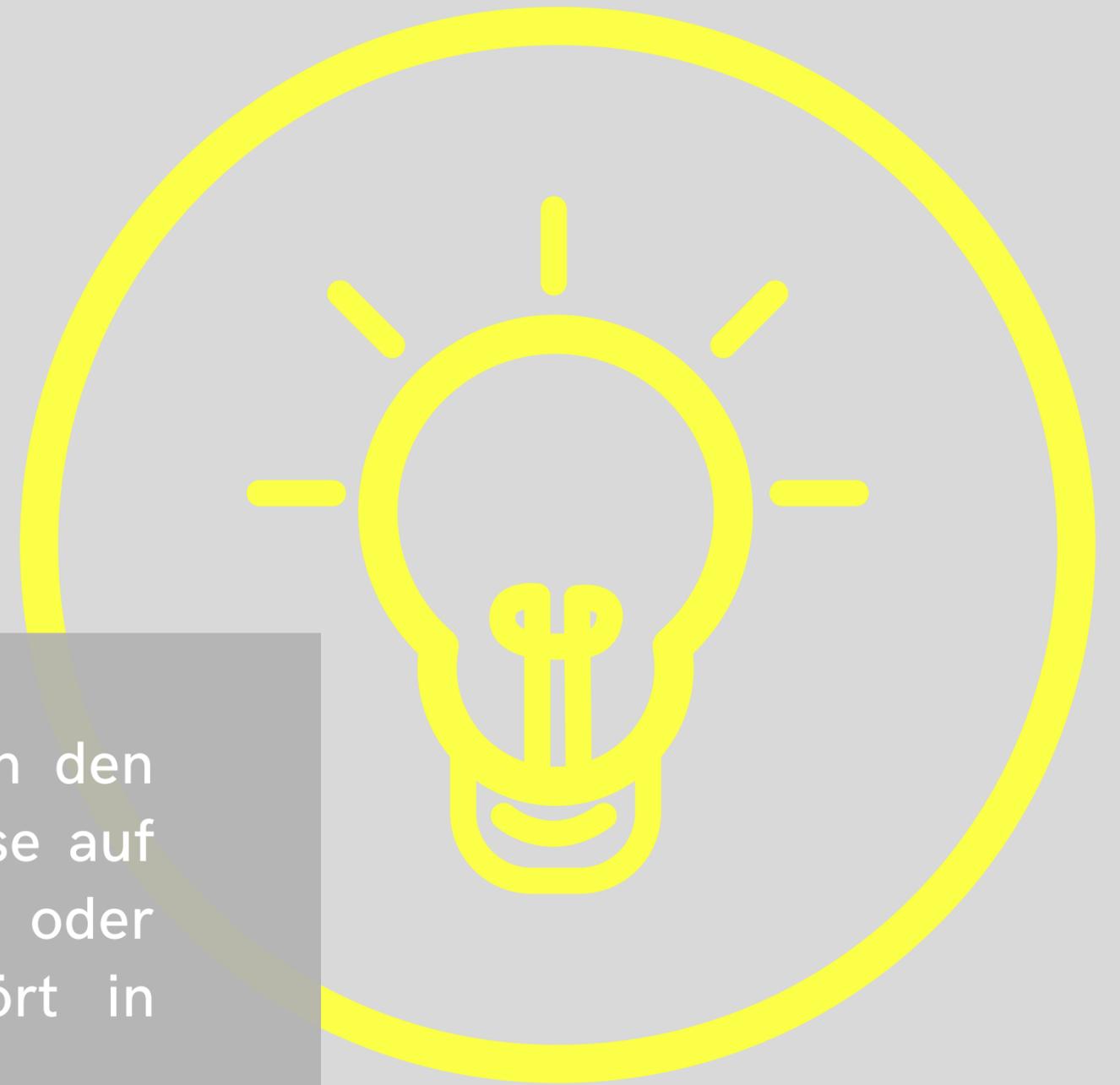
## 9 Konfliktstufen nach Glasl



# Take-Away 1

"Die Konfliktstufe ist relevant. Sie sollte in den ersten Gesprächen geprüft werden. Hinweise auf Burn-Out, Zusammenbrüche, Alkohol oder Tabletten bedeuten: dieser Konflikt gehört in professionelle Hände.

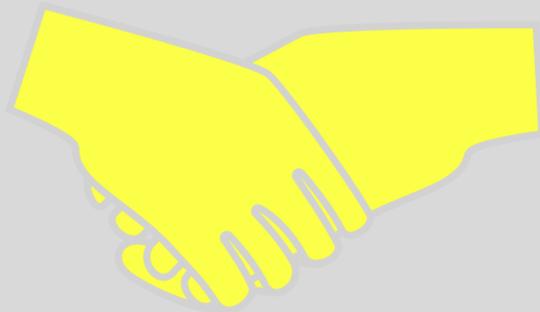
Ein Konflikt in den ersten Stufen ist auflösbar. Aufgabe ist, Erstarrtes wieder zu verflüssigen"





# Einzelgespräche

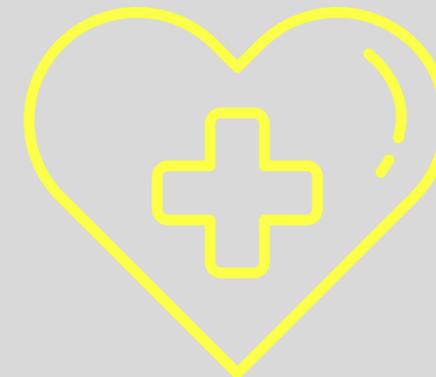
Best-Off Maßnahme zu Beginn = Grundlage Moderation



Vertrauens- und  
Beziehungsaufbau



Vertraulichkeit und  
Sicherheit



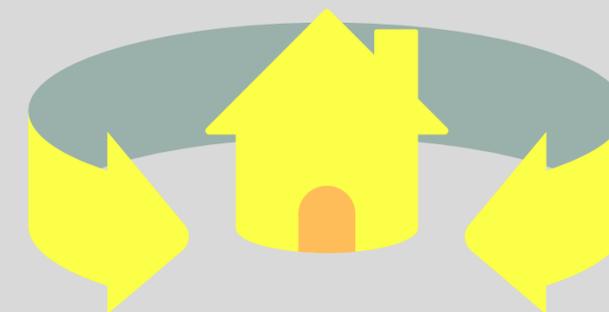
Harmonische,  
konfliktfreie Situation



Größere Offenheit und wichtige  
Erkenntnisse



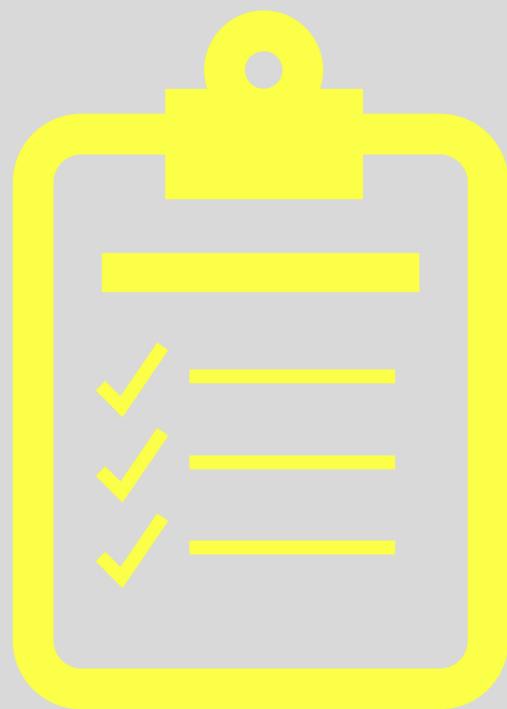
Einschätzen Haltung  
und Ernsthaftigkeit



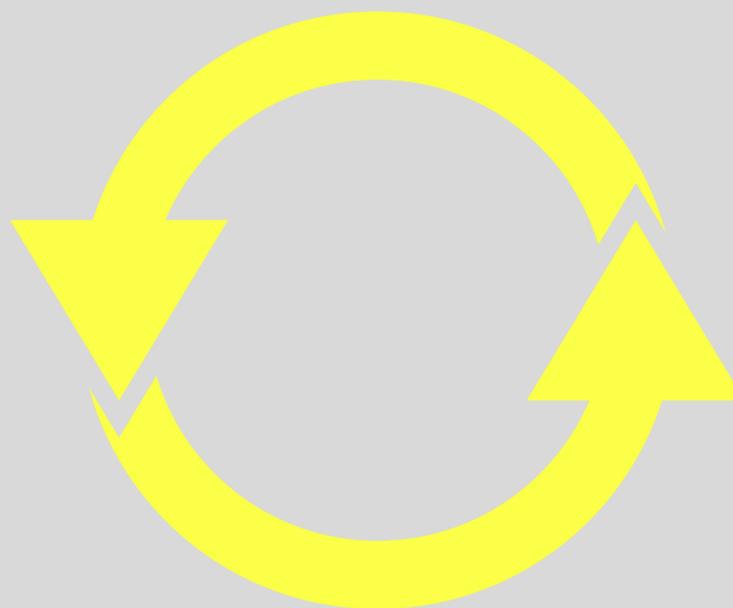
Schnell Überblick und Einblick  
möglich

# Kommunikation reparieren

*Wichtigste und schwierigste Aufgabe = ohne scheitert's*



Grundregeln vereinbaren



Üben, anpassen, wiederholen



Werkzeuge nutzen

# Systemische Ansätze

"Der systemische Ansatz zeigt den Beteiligten die **Dynamik des Konflikts und die Muster und Abläufe** darin. Statt Akteur im Film zu sein, **sitzen sie vor der Leinwand**, können sich und auch die anderen Akteure und deren Beweggründe **von außen** sehen."

# Beispiel 1: Nicht loslassen können/Rollenmissverständnis

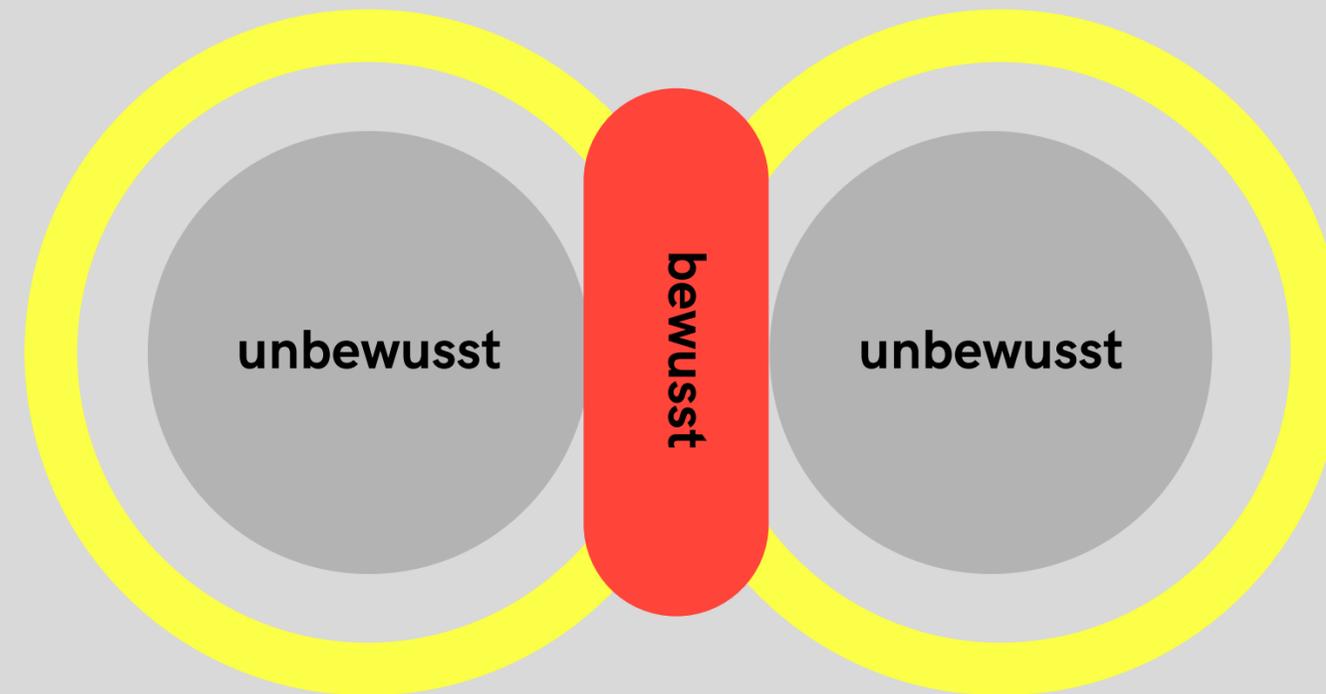
Situation: Der Inhaber geht nicht aus dem Unternehmen, arbeitet nicht weniger, ist Vollzeit präsent und lässt keinen Platz für den Nachfolger. Der Nachfolger ist zögerlich und packt die Gelegenheit nicht beim Schopf. Ein Ende ist nicht absehbar.

# Lösung: Das ambivalente System / Situationserhalt

"Du bist nicht kompetent"

"Ich will, aber Du kannst nicht"

"Du kannst nicht loslassen"



"...ich bin noch nicht so weit  
= Angst, Schmerz"

"...ich habe Manschetten  
= Angst, Unsicherheit"

Nach dem Erarbeiten dieses Verständnisses folgt Arbeit an den unbewussten Zuständen mit Coaching, Gesprächen, Moderation

# Beispiel 2: Auf welchem Planeten ist er/sie eigentlich?

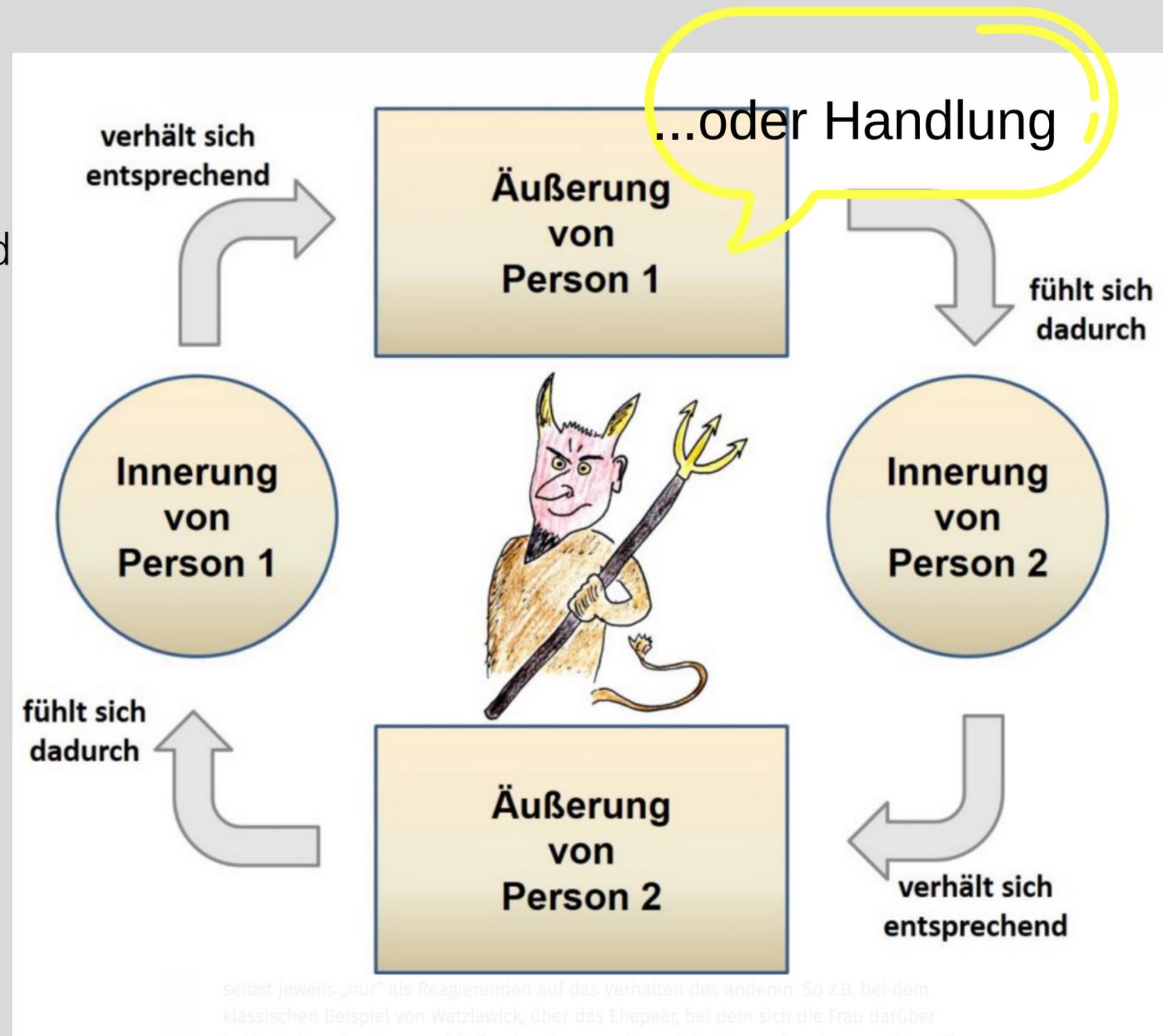
## Situation:

Im Verlauf des Nachfolgeprozesses eskaliert es immer wieder. Verhalten und Aussagen des jeweils Anderen stoßen auf totales Unverständnis und Ablehnung. Gefühlt sind die Beteiligten auf 2 Planeten unterwegs, das System eskaliert immer stärker.

# Lösung/Schritt 1: Teufelskreismodell

Aktion von 1 wird aufgenommen, verarbeitet und mit einer Reaktion beantwortet, die von 2 wieder aufgenommen und verarbeitet wird.

1 & 2 erleben sich selbst nur als Reagierende und sehen nicht, dass sie mit ihrer „Reaktion“ wieder eine Reaktion provozieren.



Teufelskreismodell - Schulz von Thun

Lösungsmodus:

Anhand eines konkreten Beispiels:

Was könnte er/sie noch damit gemeint haben, warum könnte er sie das noch so getan haben.

Was würde das dann bei Dir bewirken? Was würdest Du dann tun? =

Schafft Bereitschaft, Sicht zu verändern.

# Lösung/Schritt 2: Landkarten im Kopf

Zeitraum?

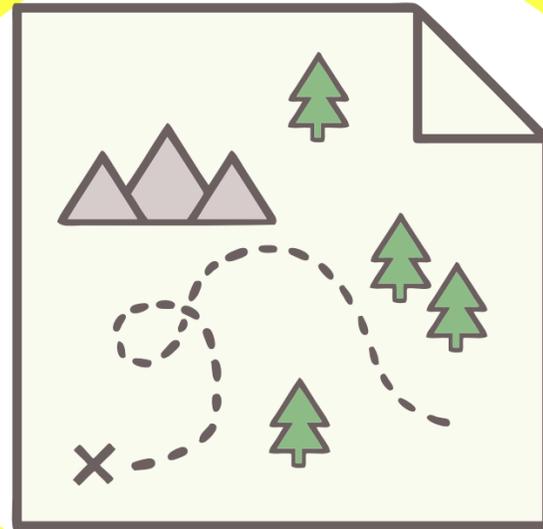
Verkauf und Erbe ?

Rollen und Aufgaben?

Entscheidungsprozesse?

Kommunikation intern und  
extern?

Familienwünsche?



Wie sieht eigentlich Deine Vorstellung vom Nachfolgeprozess aus?

Sorgen und Ängste?

Wünsche an mich?

Dieser Austausch passiert durch Moderation oft zum ersten Mal. Er sollte begleitet sein und Regeln folgen.

# Beispiel 3: Akute und massive Eskalation

## Situation:

Die Beteiligten streiten massiv und laut, es geht nicht mehr um Inhalte, sondern nur noch um Gewinnen, eine Lösung aus dem Gespräch heraus ist nicht möglich, Gesprächsregeln greifen nicht, weitere Teilnehmer schweigen.

# Lösung: Romeo & Julia Balkon/Adlerhorst



Was fällt Ihnen auf, wenn Sie die beiden beobachten?

Denken Sie, die beiden kommen voran?

Sehen Sie ein Muster und können Sie es beschreiben?

Wie geht es den beiden da wohl?

Wie geht es den anderen drumherum?



Wir führen ein Gespräch über das Gespräch in der dritten Position und ermöglichen so einen Perspektivwechsel.

# Beispiel 4: Innerer Konflikt bei einem Beteiligten

Sondersituation:

In der Nachfolgesituation sind nur Gespräche mit einem der Beteiligten möglich.

Der Nachfolger (oder Inhaber) ist überfordert und von der Situation überwältigt - es gibt viele Erwartungshaltungen, er wünscht sich Klärung.

# Lösung: Erwartungskarussell & Haltungsverfindung

Vater: "Werde mein  
Nachfolger, achte die  
Tradition, werde groß, aber  
überhole mich nicht!

Schwester: "übernimm, aber  
respektiere mich und  
benachteilige mich nicht!

Innere Stimmen: "Ergreife die  
Chance, Du hast volle  
Verantwortung! Befreie Dich  
und mache etwas Eigenes!

Mutter: werde glücklich, mach  
das, was Du willst, aber kränke  
Deinen Vater nicht!

Nachfolger und  
Erwartungsset an  
sich selbst

Mitarbeiter: Ändere bloß  
nichts!

Mitarbeiter: Endlich kommt  
hier Bewegung rein! Der macht  
was!

GF - 1. Führungsebene: Der  
Jungspund soll erstmal lernen,  
wie es geht und Respekt zeigen.

Mit Unterstützung findet der Nachfolger Haltungen zu jeder Erwartung. So entstehen Klarheit und Entscheidungsgrundlagen.

# Take-Away 2



"Das **Spiegeln und Analysieren der jeweiligen Situation** und das Entschärfen des Konflikts durch eine eher **wissenschaftliche Untersuchung der Vorgänge** ist ein sehr wirksames Mittel im Umgang mit Konflikten, da der **rationale Anteil** des Umgangs damit **steigen** und der **emotionale Anteil sinken** kann. Dann ist Platz für **bewusste Entscheidungen**"



Wer auf Phänomene, denen er  
begegnet, mit **Bewertung** zugeht,  
verpasst seine **Lernchance**.

Die **Haltung**: "Wie interessant - wie  
ergibt das Geschehen Sinn? ist viel  
**sinnstiftender**, als die Haltung:  
"Was für ein Idiot".

# Wrap-Up

"Eine systemische Betrachtung und Herangehensweise an Konflikte erscheint einleuchtend und einfach - damit "sollte es ja schnell gehen" - aber Achtung:

*Die wahren Geheimnisse einer wirksamen Konfliktbegleitung und Lösung sind Nachhaltigkeit und Detailverliebtheit.*

Entwicklungen in soziale Systemen sind nicht planbar und Zustände fragil. Unsere Aufgabe besteht deshalb darin, immer wieder neu auf beobachtete Dynamiken und wiederholtes Verhalten hinzuweisen und damit Verständnis für Abläufe und Handlungsalternativen bei den Beteiligten zu schaffen und zu üben. Dieser Prozess ist kleinteilig, langfristig und geprägt von Rückschlägen. Und es ist der richtige Weg.

**Alle Klarheiten beseitigt?**



