

## Konflikte

- und Lösungen in der Unternehmensnachfolge

Dr. Andreas Knierim, Coachingpraxis Dr. Knierim, Kassel

Praxis-Webinar Wirtschaftsjunioren Emsland - Grafschaft Bentheim

17. März 2022

Essentials



Konflikte + Lösungen

# Familienunternehmen

Essentials



Dynamiken

Familien-  
Dynamik

Unternehmens-  
Dynamik

Essentials



Dynamiken

## Familien- Dynamik

- \* (Geschwister-) Rivalität
- \* Eltern/Kinder
- \* Gerechtigkeit
- \* Immer authentisch
- \* Unbedingte Zugehörigkeit
- \* Vermögen
- \* Lebens-Biografien
- \* Überlebenssicherung
- \* Liebe

## Unternehmens- Dynamik

- \* Wettbewerb
- \* Chefs/Mitarbeiter
- \* Fairness
- \* Situativ authentisch
- \* Loyalität
- \* Gehalt
- \* Geschichte
- \* Kontinuität
- \* Kollegialität

Essentials



Dynamiken

Familien-Dynamik



Unternehmens-Dynamik

Essentiell im **Konflikt**: Die Dynamiken täglich unterscheiden  
= Wo und in welcher Rolle bin ich gerade?

Essentials



Dynamiken

Familien-Dynamik ← → Unternehmens-Dynamik

Hier wird das Rollen-Coaching bedeutend:  
Wir reflektieren im Coaching zu zweit die Situation!

Wir erarbeiten Lösungen auf der Basis von Deutungen der Personen und ihres Verhaltens!

Wir betrachten den Konflikt aus der Meta-Ebene!

Wir verabreden neues Verhalten für kommende (Konflikt-)Situationen!

Essentials



Dynamiken

Zum Beispiel: **Konflikt-Familien-Themen** aus dem NextGen-Coaching der letzten Monate  
(Original-Zitate von den Flipcharts)

- Onkel fühlt sich in seinem Lebenswerk von mir und seinen Kindern **nicht gewürdigt**
- Welche Brille habe ich auf? Ich bin fast immer Ehe-Partner - **und nicht Geschäftsführer**
- Eine Art Prüfung vom Vater: Bin ich als Sohn **überhaupt geeignet?**
- **Stress**, wenn die Mutter kommt: Am liebsten dagegen gehen »Ich mache genug«
- In unserer Familie: Die volle Verdrängung, **Angst** ist Familienthema über Generationen
- Geschwisterdifferenzen: Meine Schwester fühlt sich **minderwertig**



## Drei Lösungen aus dem Coaching, um mit Konflikten umzugehen

- 1 Projektion und Übertragung identifizieren
- 2 Meta-Position einnehmen
- 3 Haltung vor Verhalten stellen

Essentials



Drei Lösungen



Essentials



Projektion und Übertragung identifizieren



Essentials



Projektion und Übertragung identifizieren



- + Neid
- + Spaltung
- + Abwehr
- + Überhöhen
- + Abwertung

Essentials



Projektion und Übertragung identifizieren

## Sonderform der Projektion: Übertragung - oft in Familienunternehmen

- Kindliche Beziehungen werden wieder lebendig
- Alte Erfahrungen werden auf die gegenwärtige Situation und auf Gegenüber »übertragen«
- z. B. ein strenger Vater, der mir in der Arbeit wiederbegegnet als strenger Chef, als tadelnder Kunde, als pedantischer Kollege ...
- z. B. Die liebevolle Schwester, die mir im Freundeskreis wiederbegegnet als zuhörende Freundin, als erfahrene Unterstützerin, als ratgebende Wegbegleiterin ...

Essentials



Projektion und Übertragung identifizieren

## Wie komme ich raus aus der Projektion?

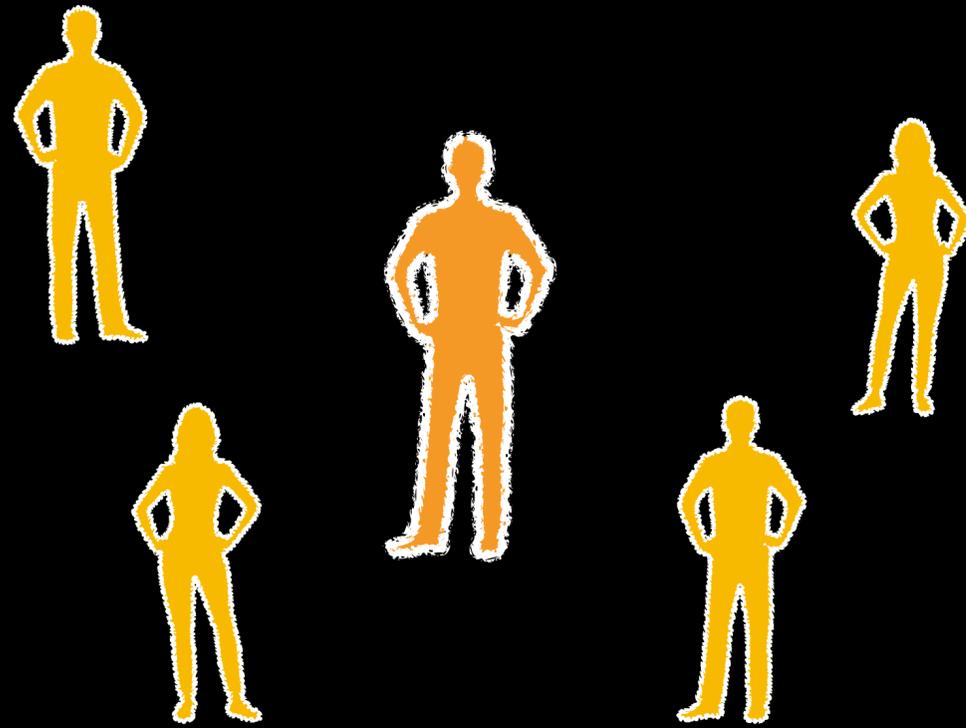
- Ruhig bleiben: »Rauskommen« ist auch eine Abwehr!
- Wahrnehmen:  
Was geschieht hier gerade bei mir? Was geschieht bei meinem Gegenüber?
- Reflektieren: Kenne ich das von früher?
- Deuten: Was könnte dahinter stecken?
- Entscheiden: Soll es so bleiben oder will ich es ändern?
- Wenn ich es ändern will:  
Wie will ich mein Gegenüber wahrnehmen? Wie reagiere ich anders?

Essentials



Projektion und Übertragung identifizieren

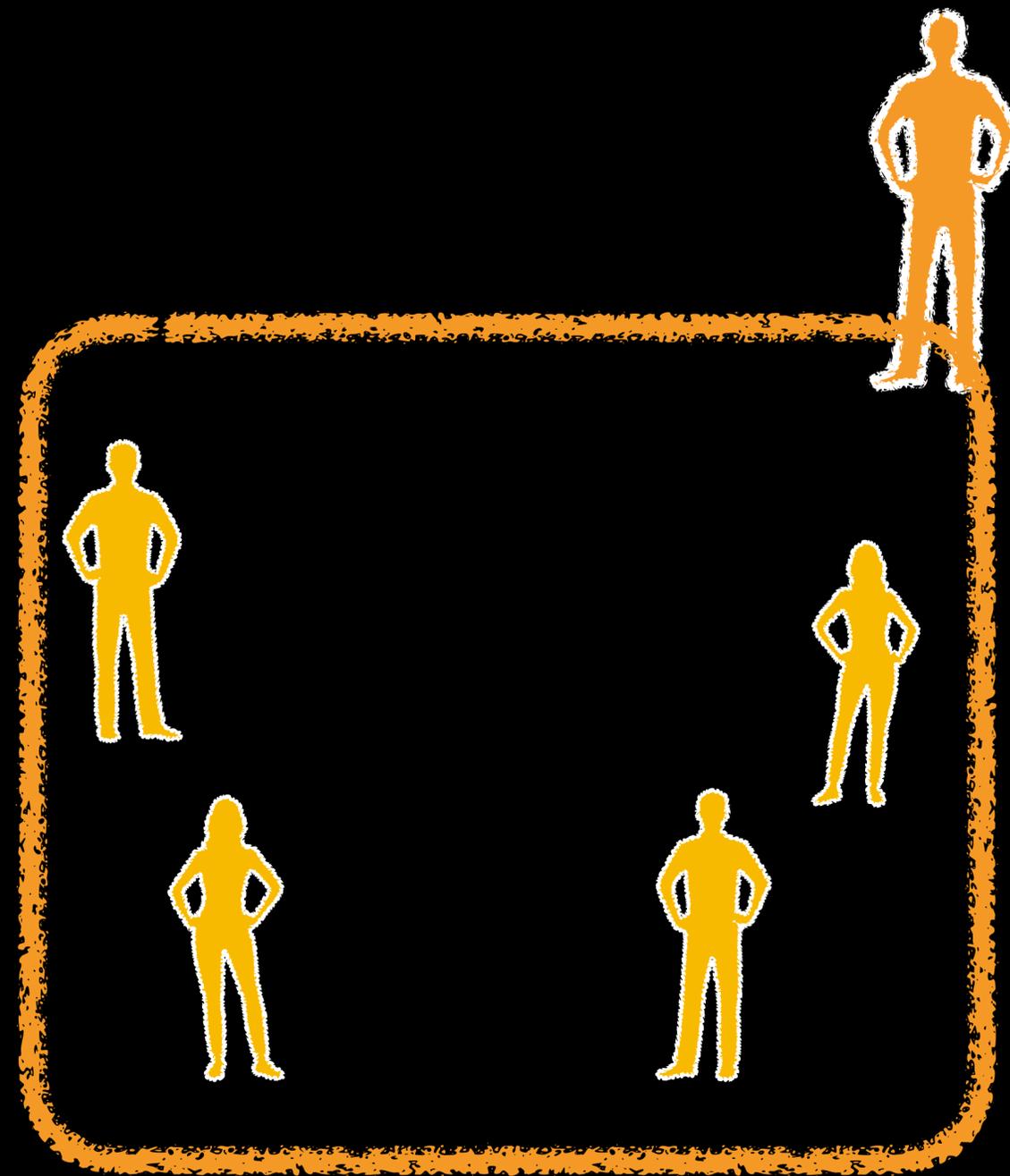
Normaler Zustand assoziiert = mittendrin



Essentials



Meta-Position einnehmen



Ich springe auf den  
Rahmen und frage:  
Was passiert hier gerade?

= dissoziiert

= Meta-Position

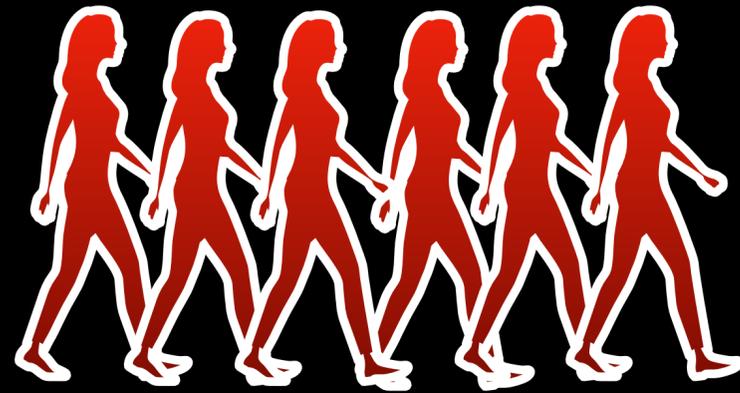
Essentials



Meta-Position einnehmen



Unser erster Gedanke und Lösungsversuch:  
»Ich muss mein Verhalten ändern!«



Führt kurzfristig zum Erfolg, nach einiger Zeit:  
Wieder die alten Muster

Essentials



Haltung vor Verhalten stellen



Neuer Ansatz: Meine Haltung reflektieren  
= Wie stehe ich zu Situationen, Personen und Systemen?



Danach: Haltung weiter entwickeln  
= Welche Werte will ich wie einbringen?  
z.B. Fairness, Zuversicht, Sicherheit, Ausdauer, Hingabe  
([www.wertesysteme.de/alle-werte-definitionen/](http://www.wertesysteme.de/alle-werte-definitionen/))

Essentials



Haltung vor Verhalten stellen



Jetzt sind Sie dran: Live-Coaching  
Wer hat ein Anliegen?

Essentials



Live-Coaching

## Gemeinsame Übung

- Jeder schreibt für sich allein, es bleibt bei Euch, wird nicht besprochen
- ✓ A4-Zettel: »Das ist mein größter Konflikt im Moment mit einer anderen Person«
- Zwei Stühle im Raum aussuchen: Einen für mich - einen für den Konfliktpartner
- Zuerst auf meinen Stuhl: Wie geht es mir hier? Was fühle ich?  
Welche Gedanken/Befürchtungen habe ich? ✓ dazuschreiben auf den Zettel
- Dann auf dem Stuhl Konfliktpartner\*in: Wie geht es mir hier? Was fühle ich?  
Welche Gedanken/Befürchtungen habe ich? ✓ dazuschreiben auf den Zettel
- Schließlich in die Meta-Ebene: Was kann ich aus der Vogelperspektive sehen, wenn ich die beiden dort auf ihren Stühlen betrachte? ✓ dazuschreiben auf den Zettel

Essentials



Gemeinsame Übung

Gerne jetzt Fragen und Anmerkungen und eigene Erfahrungen  
und ...

Essentials



Fragen, Anmerkungen, Erfahrungen

Help Point

Help Point

Hol' Dir Hilfe, wo immer es geht!

A close-up photograph of two canvas bags. The larger bag in the background is olive green and has the words "PERFECT IS BORING" printed in a light-colored, sans-serif font. To its left is a smaller, reddish-pink canvas bag. The bags are resting on a light-colored wooden surface. A metal railing is visible on the right side of the frame. The background shows a blurred outdoor scene with trees and a building.

PERFECT  
IS  
BORING

**Experimentiere so viel wie möglich!**



**Hab' Spaß + Freude dabei - immer!**



bm

Café Fuchs  
SCHWÄBISCHER BROTLAGEN

DANKE JESUS

**Bedanke Dich bei wem Du willst!**

**3. Etage**

**Dr. Andreas Knierim**  
**Berater und Couch**



**Dr. Andreas Knierim**  
**Coachingpraxis Dr. Knierim**

**Individuelles NextGen-Coaching**  
**für berufliches und persönliches Wachstum**

**+49 171 835 0177**  
**dr.andreas@knierim.coach**  
**www.nextgen-coaching.de**

**Wilhelmshöher Allee 118**  
**D 34119 Kassel**