

Tom A. Rösen (Hg.)

# Theorie und Praxis der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens

Festschrift für Arist von Schlippe



Tom A. Rösen (Hg.)

# Theorie und Praxis der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens

---

## Theory and Practice of Business Families and Family Businesses

Mit 23 Abbildungen und 2 Tabellen

Vandenhoeck & Ruprecht

Hinweis: Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) bekennt sich zu einer genderneutralen Sprache. Sollte dieses Ziel in diesem Buch nicht vollständig erreicht werden, bittet das WIFU um wohlwollende Nachsicht.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2021, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen  
Das Werk ist als Open-Access-Publikation im Sinne der Creative-Commons-Lizenz BY-NC-ND International 4.0 (»Namensnennung – Nicht kommerziell – Keine Bearbeitung«) unter dem DOI 10.13109/9783666454196 abzurufen. Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.  
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den durch diese Lizenz erlaubten Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Redaktion: Monika Nadler (WIFU)  
Redaktionelle Mitarbeit: Kathrin Detaille (WIFU); Dr. Ruth Orenstrat (WIFU)

Umschlagabbildung: Björn von Schlippe

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

**Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)**

ISBN 978-3-666-45419-6

# Inhalt

Vorwort .....	9
Foreword .....	11
<i>Tom A. Rüsen</i> Einführung .....	12
<i>Tom A. Rüsen</i> Introduction .....	17
<i>Joe Astrachan und Claudia Binz Astrachan</i> Whatever Happened to Relevance? .....	21
<i>Ethel Brundin</i> Zooming in Emotions in Family Firms .....	30
<i>Andrea Calabrò</i> The Courage to Choose Wisely! Primogeniture, Birth Order, and Leadership Succession in Family Firms .....	37
<i>Thomas Clauß, Marc André Scheffler</i> Digitale Transformation von Familienunternehmen .....	44
<i>Alberto Gimeno Sandig</i> Family Business Models: A Systemic Understanding of Family Business	51
<i>Torsten Groth</i> Das Beziehungsmanagement als grundlegende Führungs- und Beratungsaufgabe – Zehn systemische Gebote .....	63
<i>Andreas Hack</i> Marke Familienunternehmen .....	72

<i>Brun-Hagen Hennerkes</i>	
Streit als größter Wertvernichter im Familienunternehmen	
<i>Streitvermeidung und Streitbeseitigung als Kernaufgabe der Unternehmerfamilie</i>	79
<i>Anita von Hertel, Sarah Heiligensetzer, Adrian Thomas</i>	
Regenmantel und Thymian: Wertschätzung annehmen in Familienunternehmen – mit Mediationskompetenz und Feedback-AvS .....	87
<i>Marcel Hülsbeck</i>	
Eigentümer als Manager des Familienunternehmens – eine ökonomische Perspektive .....	96
<i>Franz W. Kellermanns</i>	
Family Firm Conflict: Central Questions in Family Firm Research .....	103
<i>Rainer Kirchdörfer</i>	
Familienunternehmen und Politik – eine komplizierte Liaison? .....	107
<i>Heiko Kleve</i>	
Das Wesen der Unternehmerfamilie – Rekonstruktion eines sozialen Herstellungsprozesses .....	124
<i>Hermut Kormann</i>	
Neurosentherapie oder Salutogenese – Die Behandlung der Unternehmerfamilie in Forschung und Beratung .....	133
<i>Jürgen Kriz</i>	
Zur handlungsmoderierenden Bedeutungsdynamik in Familienunternehmen .....	142
<i>Peter May</i>	
Familienunternehmen als Wirtschaftsform .....	149
<i>Torsten M. Pieper</i>	
The Importance of Family Cohesion for Long-term Family Business Survival .....	157
<i>Markus Plate</i>	
Social Exchange in the Owning Family – Social Exchange Theory as a Theoretical Lens for Family Business Research .....	164

---

<i>Reinhard Prügl, Dinah Spitzley, Natalie Rauschendorfer</i> Zehn Thesen zur nächsten Generation in deutschen Unternehmer- familien .....	170
<i>Sabine Rau, Renate Wolfram</i> Die Bedeutung der systemischen Perspektive für die Forschung zu Familienunternehmen .....	179
<i>Tom A. Rüsen</i> Die letzten (noch unerforschten) Tabus der Unternehmerfamilie Zur Wirksamkeit des AvS-Ansatzes in Theorie und Praxis .....	186
<i>Christoph Schreiber</i> Güterverhandlung, Güterichterverfahren, Mediation Konfliktbeilegung aus prozessrechtlicher Sicht .....	204
<i>Sara Davis, Ruchi Nadkarni, Pramodita Sharma, James J. Chrisman</i> Transgenerational Succession in Family Firms: A Psychological Perspective .....	212
<i>Fritz B. Simon</i> Ein weißer Fleck auf der Landkarte oder: Warum Familienunternehmen so lange nicht erforscht wurden .....	218
<i>Andreas Steinhübel</i> Coaching in Übergangssituationen – Wie gelingt eine ganzheitliche Klärung zwischen Nachfolgern und Patriarchen? .....	226
<i>Rudolf Wimmer</i> Über das Wesen des Familienunternehmens als eigenständige Unternehmensform .....	235
<hr/>	
Dreiklang und Ausklang Drei Stimmen aus Praxis und Forschung	
<i>Jörg Mittelsten Scheid</i> Arist von Schlippe: ein etwas anderes Denken .....	254
<i>Hermann Frank</i> Arist von Schlippe: Wegbereiter und Leitfigur .....	256

*Thomas Zellweger*

Bleibende Schritte mit Arist von Schlippe ..... 258

Anhang

---

Danksagung ..... 262

Acknowledgments ..... 263

Literaturangaben – References ..... 264

Schriftenverzeichnis Arist von Schlippe – List of Publications of  
Arist von Schlippe ..... 288

Von Arist von Schlippe betreute wissenschaftliche Arbeiten –  
Academic Works Supervised by Arist von Schlippe ..... 301

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren – List of Authors ..... 309

## **Regenmantel und Thymian: Wertschätzung annehmen in Familien- unternehmen – mit Mediationskompetenz und Feedback-AvS**

Dies ist die (fast<sup>1</sup>) wahre Geschichte vom Familienunternehmer vierter Generation, der beinahe keiner geworden wäre: Wirtschaftsmediation in einem Familienunternehmen. Nachdem Otto in mehreren aufeinander folgenden Jahren seinem Schwiegersohn Jo folgenlos mitgeteilt hatte »Im nächsten Jahr, wenn du dann wie ein Unternehmer denken wirst, wirst du Geschäftsführer«, wurde die Stimmung eisig. Jo dachte: »Unternehmer sein heißt, Meister der Zahlen zu sein. Das hatte er im Studium gelernt. Also werde ich die Zahlen noch genauer untersuchen. Ich denke wie ein Unternehmer.« Jo fühlte sich wie Prinz Charles. Die Krone lag direkt vor seiner Nase. Aber niemand setzte sie ihm auf. Otto hingegen fand die Zahlenkompetenz des Juniors hervorragend. Das aber konnte er nicht verständlich machen. Am Anfang hatte Otto versucht, dem Schwiegersohn seine Freude an dessen Kompetenz zurückzumelden. Aber Jo wischte jede einzelne positive Rückmeldung von Otto immer sofort weg. »Ach nein ... so gut bin ich doch gar nicht ...« Irgendwann merkte Otto, es ist aussichtslos. Seine Worte kamen nicht an. Und das wenige, was Otto gern anders gehabt hätte, konnte er (noch) nicht benennen, weil er es selbst noch nicht genau zuordnen, geschweige denn ausdrücken konnte. Es war noch ein dumpfes Gefühl. So blieb – verständlicherweise – sein Feedback aus. Irgendwann scherzte Jo, mit einer Prise Bitterkeit in der Stimme: »Wollen wir wieder einen April-April-Übergabe-Plan machen?« Otto fand den Scherz nicht lustig.

Die wertschätzenden Worte waren wie an einem Regenmantel abgeperlt. Die Bitterkeit hingegen tropfte durch und wirkte. So entstanden immer mehr zerstörerische Unstimmigkeiten. Was Otto nach wie vor wirklich hervorragend fand, durfte er nicht sagen. Und was er gern anders gehabt hätte, konnte er nicht benennen. Jo sagte einmal, er könne ja das Unternehmen und vielleicht das Land verlassen. Otto empfand dies als bedrohlich. Und Drohungen mochte er noch nie. Otto fühlte sich verletzt. Er konnte die drei Kreise Familie, Unternehmen und Eigentum für sich sonst immer gut trennen und unterscheiden. Jetzt verschwammen alle drei zu einer unangenehmen Kugel im

---

1 Zusammengesetzt aus mehreren wahren Geschichten und anonymisiert.



Bauch. In der emotionalen Aufladung gelang es Otto noch weniger, die multikausalen Ursachen für sein Zögern aus einer Metaperspektive betrachten und zuordnen zu können. In einem mediativen Vorgespräch – spazierengehend<sup>2</sup> mit dem Mediationskompass<sup>3</sup>-Auftragskarussell (Abbildung 1)<sup>4</sup> – fand er die Zusammenhänge heraus.

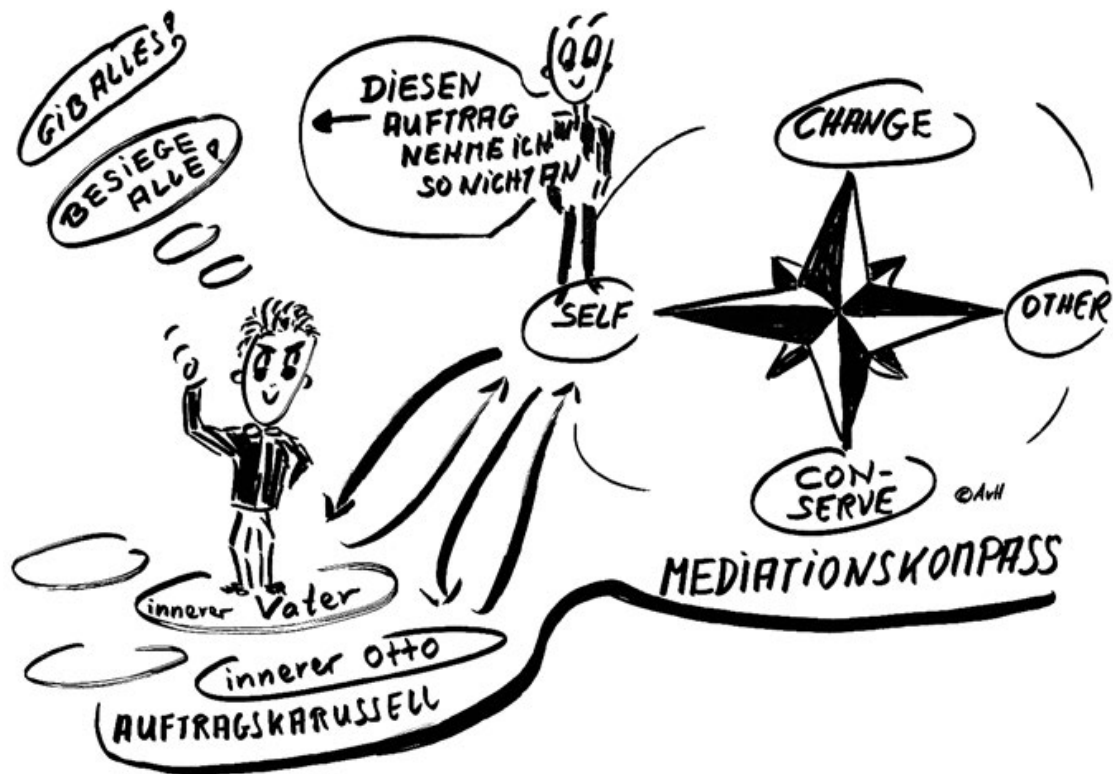


Abbildung 1: Auftragskarussell

Jo spazierte um die Außenalster und »erschritt« sich die Felder auf der SELF-Seite und der OTHER-Seite mit dem Mediationskompass. So kam er dem Konfliktkern auf die Spur. Auf der SELF-Seite tauchten vor allem zwei innere Anteile auf. Die innere Stimme seines eigenen Vaters spornte ihn an, wie er es aus der Meisterschaftszeit als Jugendlicher gewöhnt war: »Gib alles. Besiege ALLE!« Die innere Stimme seines Schwiegervaters spornte ihn etwas anders an: »Mach' alles richtig. Sei wie ich.«

Bis zu diesem Moment hatte Jo die Außendienstler mit der inneren Stimme seines eigenen Wettkampf-Vaters geführt. Er hatte ihnen immer zu hohe Ziele gesteckt

- 2 Umfangreiche Literaturliste zur Forschung über den Nutzen des Spazierengehens ist erhältlich bei: assistenz@vonhertel.de
- 3 Von Hertel (2016). Lieber Arist, danke für die Idee, den Mediationskompass, den wir zuerst nur in unserer Mediationspraxis verwendet haben, allgemein zugänglich zu machen.
- 4 Von Schlippe (2006, 2014) sowie von Schlippe u. Jansen (2020).

und sie scharf angefasst. Jetzt merkte Jo, dass diese Strategie für ihn als kleinen Jungen in Wettkampf-Situationen mit sportlicher Höchstleistung am Stufenbarren gut war. Denn sie hatte in ihm eine besondere Art von WUT-Energie und Power ausgelöst. Tatsächlich hatte Jo all seine Medaillen und Pokale im Sport so erreicht.

In den Gesprächen mit dem Außendienst aber war dieser Impuls nicht ziel führend. Jo führte auf der SELF-Seite des Mediationskompasses einen imaginierten Dialog mit seinem inneren Vater. Er hörte den Ansporn. Und er antwortete dieser inneren Stimme im Kontext Außendienst: »Ich nehme diesen Auftrag so nicht an. Ich werde stattdessen freundlich sprechen und individuellen Support anbieten.« Kaum hatte er das ausgesprochen, fühlte er sich wie von einer Last befreit.

In diesem Moment entdeckte Jo noch etwas Zweites, womit er nicht gerechnet hatte. Auch seinen Schwiegervater Otto empfand er als eine Art »Wettbewerber«. Er entdeckte einen konkurrierenden Anteil in sich, der Otto zeigen wollte: »Ich bin besser als du. Der wahre Könnler und Sieger bin ich!« Als Auftrag pointiert formulierte er: »Sei besser als alle! Sei auch besser als dein Schwiegervater! Und zeig es allen!« Die innere Antwort auf diesen Auftrag lautete: »Diesen Auftrag nehme ich so nicht an. Ich werde mein Bestes geben. Und ich werde meinem Vorgänger mit Achtung, auf Augenhöhe und in Dankbarkeit begegnen.« Der Ehrgeiz des Übertrumpfens war neuem Respekt gewichen.

Für Jo als Leistungssportler gab es früher nur eine einzige Frage: »Gewinne ich die Goldmedaille oder der Gegner?« Dass eine Unternehmensübergabe kein Medaillenkampf war, machte ein warmes Gefühl, das vom Bauch in alle Richtungen strömte. Er hielt beim Spaziergehen inne und stellte sich – mit Blick auf Außenalster und blühende Mandelbäume – auf den OTHER-Platz im auf die Wiese gelegten Mediationskompass als Schwiegervater Otto. Jetzt fühlte es sich auch auf dem OTHER-Platz zum ersten Mal gut an. Er freute sich auf das Mediationsgespräch mit Otto.

## Die Mediation nach dem Mediationskompass-Spaziergang

Nach dieser Vorbereitung war die anschließende gemeinsame Mediation mit Otto und Jo sehr bewegend. Otto sagte später: »Ich habe gemerkt, dass Jo mich jetzt wirklich verstehen wollte.« Beide entdeckten, dass der Schwiegervater die scharfen Töne nicht nur dem Außendienst gegenüber wahrgenommen hatte. Jo hatte sich auch – ohne dies eigentlich zu wollen – Otto gegenüber wie beim Stufenbarren-Wettkampf verhalten. Damit hatte der langjährige Unternehmer sich von dem Jüngeren wie »weggebissen« gefühlt, ohne dass er dies bisher so hätte benennen können.

Jo entdeckte an Otto verschiedenen Qualitäten, die dem »alten Hasen« als wenig Worte machenden Ingenieur bis zu diesem Zeitpunkt nicht explizit bewusst waren: Vor allem Ottos Haltung, die von Wertschätzung, Respekt und Augenhöhe allen Mit-

arbeiter\*innen gegenüber geprägt ist, faszinierte Jo. Aber er wusste nicht, wie er diese Faszination ausdrücken könnte. Feedback zu geben oder anzunehmen hatte Jo bis zu diesem Moment nicht gelernt. Er kannte nur verschiedene Formen der Abwehr von Feedback. Wirklich alle Menschen in seiner Familie und im Freundeskreis wehrten positives Feedback ab. Als Otto seine Anerkennung darüber ausdrückte, wie gut und zuverlässig Jo sämtliche Zahlen im Griff habe, meinte Jo wegwerfend: Ja – nun – äh – also neu-lich sei ihm die Kostenstelle der Steuerberatungskosten für Mai durchgerutscht ... Als Jo über Ottos herzliche, vertrauensvolle und weitblickende Mitarbeiterführung sprach, zeigte sich spiegelbildlich ein ähnliches Bild. »Das ist doch nichts Besonderes ...« In der Mediation sagte Jo – so seine Worte – zum ersten Mal im Leben: »Dieses Feedback höre ich. Ich ahne, Otto, was es für dich bedeutet. Ich kann auch glauben, dass du es ernst meinst. Bitte gib mir etwas Zeit. Ich möchte lernen, es anzunehmen.«

Der Unternehmensübergang ist inzwischen vollzogen. Otto geht mittlerweile mit allen Familienmitgliedern spazieren – oft mit Mediationskompass. Alle reden viel mehr über die Dinge, die sie bewegen, als in den letzten Jahren. Nur ein Problem hatten sie in der Mediation noch nicht lösen können: Für das Annehmen all der wunderbaren Feedbacks gab es bisher für sie keine Vorbilder. Diese Lücke hat Arist von Schlippe nun geschlossen.

## **Feedback-Annahme in vier Stufen à la Arist von Schlippe = Feedback-AvS**

Können Menschen Feedback annehmen? Und – schlimmer noch – können Artgenoss\*innen der Gattung Homo sapiens sapiens beruflich oder privat wertschätzendes, authentisches, ehrliches, positives Feedback von anderen annehmen? Ist es theoretisch und praktisch möglich, Feedback solcher Art anzunehmen, ohne

- vor Scham im Boden zu versinken,
- Angst zu haben, als arrogant wahrgenommen zu werden,
- oder in andere emotionale Strudel zu geraten?

Kann Feedback ein sich selbst reflektierendes Spiegelbild erschaffen helfen, zu dem Menschen innerlich und äußerlich »Ja« sagen können? Kann also durch das, was jemand als Feedback kommuniziert, und durch das, was bei Feedback-Empfänger\*innen ankommt und wie es ankommt, eine neue Sicht der Spiegelbild-Empfänger\*innen auf sich selbst entstehen? Und – wenn ja – ist diese neue Sicht anschließend sinnvoll kommunizierbar? Kann so ein gemeinsamer Blick auf Qualitäten entstehen?

Häufig misslingt dieser gemeinsame Blick. Schauen wir uns drei zufällige Klaskiker aus drei zufälligen Kategorien an: Backen, Bücher, Businessmediation.

## Backen

Feedbacker\*in: »Oh – du hast heute wieder vorzüglich gebacken. Deine Gemüse-Quiche schmeckt einfach köstlich: diese aromatischen Tomaten, die Geschmacks-explosion von Olive und frischen Frühlings-zwiebeln mit einem Hauch von Minze ...«

Empfänger\*in: »Äh – naja – also – nein – eigentlich fehlt da noch Thymian, aber leider ...«



Abbildung 2: Eigentlich fehlt da noch Thymian

## Buch

Feedbacker\*in: »Was für ein guter Text. Ich bin von deiner Klarheit, der Verständlichkeit, von den lebendigen, stimmigen Geschichten und dem durchschimmernden Humor, der eine Finesse hat, die nie plump wirkt, sehr angetan ...«

Empfänger\*in: (errötend): »Nun, das letzte Kapitel hätte eigentlich besser werden sollen, aber dann ...«

## Businessmediation

Feedbacker\*in: »... Was für eine brillante Intervention in unserer Mediation ... Warum haben wir Sie nicht schon vor x Jahren kennengelernt ...?«

Empfänger\*in: »Ach – das hätte doch jeder gekonnt ...«

Und da stehen sie nun, die Heerscharen von Feedbacker\*innen, ohne Thymian im Mund, die an dem Kommentar zu ihrem Feedback neu zu kauen haben. Eben noch schmeckte das Backwerk wie ein goldener Sommerabend in der Provence. Mit Lavendelduft. Die saftigen Genüsse an Zunge und Gaumen waren cool. Und plötzlich sirrt dieser eigentlich nicht fehlende Thymiangeschmack wie eine ungebetene Störung durch die Luft. Die Irritation erfasst regelmäßig beide: Unser\*e Feedback-Empfänger\*in ist mit fehlendem Thymian beschäftigt – und kann das Feedback nicht genießen.

Und auch der nächste Quiche-Biss verändert sich. Für die eben noch glückliche Feedbacker\*in verliert der goldene Geschmacks-Sommerabend oft mehr als nur einen Hauch von seinem Zauber.

Wir alle wissen es: Es kann in sämtlichen Lebensbereichen geschehen ...

Feedbacker\*in: »Dein Vortrag hat mir sehr gut gefallen. Ich mochte besonders xyz ...«

Und wieder lässt die Person, die das Feedback empfangen könnte, die Worte und ihre Bedeutung nicht an sich heran. Für manche fühlt sich nicht angenommenes Feedback wie ungebeter Regen auf einer gelben Friesenjacke an – oder wie ein verschmähtes, liebevoll verpacktes Geschenk, das auf dem Müllablageplatz der Zeit statt auf dem Gabentisch der Glücksgefühle landet.

## **Drei Ursachen für das »Wegwerf-Müllhalden-Dasein« authentischer Wertschätzung**

Auch wenn dieser Beitrag den Schwerpunkt nicht in Ursachen und Wirkprinzipien hat, die für das Ablehnungs-Phänomen positivem Feedback gegenüber verantwortlich sein können, wollen wir diese kurz beleuchten, weil wir wissen, dass es nützlich ist. Wer typische Faktoren kennt und beginnt, persönliche plausible Intentionen (von Hertel, 2013, S. 205f.) des eigenen bisherigen Verhaltens zu verstehen, kann neues, erwünschtes Verhalten auf stimmige Weise in das eigene Repertoire integrieren. Denn darum geht es vor allem: Wer neue Wege dafür ebnet, wertschätzendes Feedback aus dem Wegwerf-Müllhalden-Dasein zu befreien, stärkt alle handelnden Personen – nicht nur in Familienunternehmen.

### **Faktor 1**

Self-Other-Diskrepanz, insbesondere mit (einseitigem) Weiterentwicklungsfokus:

Wenn (selbstkritische) Selbstwahrnehmung und (positive) Fremdwahrnehmung als nicht übereinstimmend wahrgenommen werden, kann es Menschen schwerfallen, sich über die positive Fremdwahrnehmung zu freuen. Insbesondere Menschen, die sehr daran interessiert sind, sich weiterzuentwickeln und zu lernen, können Informationen zu dem, was sie gut können, oft weniger leicht annehmen als Entwicklungsfelder (VandeWalle, 2003).

### **Faktor 2a**

(Öffentliche) Aufmerksamkeit – allgemein: Für viele Menschen ist (öffentliche) Aufmerksamkeit – ganz allgemein – mit einem Gefühl von Verlegenheit verbunden. Dabei kann es unerheblich sein, ob es sich bei dem Grund für die Aufmerksamkeit um Erfolg oder Misserfolg handelt. Allein schon das »Herausgehoben-Sein«, die Tatsache, dass alle Augen auf die Person gerichtet sind, führt zu einem Unwohlseingefühl. Um diesem zu entgehen, versuchen Menschen, schnell etwas zu entgegnen, in der Hoffnung, dass der Erfolg dann in nicht mehr ganz so »besonderem« Licht

erscheinen möge (Littlefield, 2012). Sprichwörter wie »Hochmut kommt vor dem Fall« gehören zu diesem Mindset.

## Faktor 2b

(Öffentliche) Aufmerksamkeit – kontextualisiert: Werden Menschen besonders positiv hervorgehoben, kann es geschehen, dass die Sorge entsteht, in Gegenwart anderer Menschen konkret erklären zu müssen, weshalb es zu genau dieser Aufmerksamkeit kommt und genauer »unter die Lupe« genommen zu werden (Sedikides, Herbst, Hardin, u. Dardis, 2002).

## Faktor 3

Mangelnde Vorbilder: Eine der Ursachen besteht darin, ob und wenn ja, welche Vorbilder wir für das Annehmen von Feedback kennen. Wir alle sind immer auch ein (als Vorbild wirksames) Beispiel für den Umgang mit Feedback, von dem andere Menschen lernen können (so von Roermund et al., 2013). Im Umfeld vieler Menschen, mit denen wir gearbeitet haben, kommt die glückliche, positive, freudige Annahme von Feedback – ohne Regenmantel – fast nicht vor.

Und deshalb brauchen wir – zusätzlich zur beschwichtigenden, ablehnenden oder verschämt wegschauenden *Nicht*-Annahme von Feedback – eine ganz andere Form der Feedback-Aannahme. Wir brauchen die gelingende, bejahende, annehmende Feedback-Aannahme als eine Wahlmöglichkeit.

Und dafür brauchen wir Vorbilder: Menschen, die diese Qualität haben und die wir schätzen. Und wir brauchen Muster. Wir brauchen Worte und Sätze, die uns stimmig erscheinen, und die wir sagen könnten. Denn nur wer weiß, wie es denn ginge, wenn er/sie es denn wollte, kann wählen. Denn, wer den beschwichtigend-abwehrenden Feedback-Regenmantel auszieht, braucht dann neue Worte.

Und das schönste Muster, das wir bisher erlebt haben, ereignete sich an einem Sommertag 2020. An diesem Tag – es war der 18. Juni und damit der Internationale Tag der Mediation – erhielt Arist von Schlippe den WinWin-Innovationspreis, Win-Winno, DACH, Deutschland, Austria, Schweiz. Hunderte von Menschen machten



Abbildung 3: Wertschätzung mit Regenschirm

die Preisverleihung mit Vortrag zu einem riesigen Fest. Zwölf Weggefährt\*innen würdigten den großen Systemiker für sein Wirken. Sie alle gaben ganz persönliches Feedback, wie der mediative Vordenker ihr Leben durch seine Publikationen, seine Kommunikation und seine Interaktionen verändert, bewegt und begleitet hat – und wie er ihre »limbischen Taschenrechner« (von Hertel, 2006, S. 28) mit vielen fachlichen und persönlichen Pluszeichen gefüllt hat. Diese zwölf Würdigungen gehörten zu den wertschätzendsten Feedbacks, die sich denken lassen.

Besonders schön und bewegend für uns drei Autor\*innen war die Reaktion auf dieses Feedback. Der Gewürdigte hätte theoretisch – wie viele andere in ähnlichen Situationen – sagen können: »Ja, ja ... nun ... Also. Äh. Hmmm ... Ja. Ihr müsst wissen, sooo toll bin ich ja nun wirklich gar nicht ... und außerdem habe ich ja hier und da auch ...«

Nichts davon geschah. Arist unterteilte seinen Dank in vier Stufen – und sagte sinngemäß (von uns gekürzt).

*Stufe 1:* Danke für diese wertschätzenden Worte, Sie vermitteln mir ein gutes Gefühl wie eine (besondere) Massage.

*Stufe 2:* Und das ist für mich deshalb so angenehm, weil genau die Aspekte, die ihr würdigt, mir immer ein ganz besonderes Anliegen waren und sind.

*Stufe 3:* Und ich bedanke mich bei Virginia Satir und vielen anderen Großen, von denen ich lernen durfte, für das, was ich von ihnen lernen und übernehmen konnte.

*Stufe 4:* Und gleichzeitig ist es richtig, mich zu würdigen, denn ich habe etwas ganz Eigenes daraus gemacht.

Wir sprachen mit Arist nach der Preisverleihung darüber – und gemeinsam wurde uns klar, dass der große Systemiker dieses »Annahme-in-vier-Stufen-Muster« im Augenblick der Preisverleihung erstmalig so verwendet und erfunden hatte.

Wir unterrichten die AvS-Feedback-Annahme seitdem in der Mediationsausbildung. Und wir stellen fest, wie sehr Frauen und Männer auf neue Weise über sich selbst hinauswachsen, wenn sie nach einem Feedback mit diesen vier Stufen, persönlich angepasst auf ihr eigenes Leben, antworten.



Abbildung 4: Danke

## Das Feedback der Zukunft: Impulse für Otto, Jo & Co

Es genügt nicht, wenn viele Ottos und Jos dieser Welt wissen, welche Schäden entstehen, wenn wir wertschätzendes Feedback an unseren Regenmänteln abperlen lassen. Solange die Antwort auf authentische, von Herzen kommende und passende Wertschätzung noch lautet »eigentlich fehlt da noch Thymian«, fehlt da etwas ganz anderes als Thymian.

Zusätzlich zum Wissen, *dass* es wichtig ist, wertschätzendes Feedback anzunehmen, ist es notwendig, dass wir wissen, *wie* es geht, wenn wir es wollen. Weil Familie, Unternehmen und Kapital in Familienunternehmen so eng verwoben sind wie sonst nirgends, ist dieses Wissen insbesondere in Familienunternehmen so entscheidend. Mit dem Wissen, *dass* und *wie* wir wertschätzendes Feedback angemessen annehmen können, tun wir viel für unsere Unternehmen und für die Kultur in der Familie, für die Feedback-Geber\*innen – und auch für uns selbst.

Wir werden Jo und Otto demnächst sehen. Vielleicht klingt ihre AvS-Feedback-Annahme dann so:

1. Danke, Otto, deine Worte wirken auf mich wie ... es folgt eine Metapher.
2. Das ist für mich besonders angenehm, weil genau die Qualitäten, die du mir zurückmeldest, mir ein Herzensanliegen sind. Es folgen genau die genannten Qualitäten, ggf. detailliert.
3. Ich danke meinen Vordenkern, von denen ich es gelernt habe, insbesondere ...
4. Und es ist gleichzeitig richtig, mich zu würdigen, denn ich habe daraus etwas ganz Eigenes gemacht. Ich nehme es gern an, lieber Otto, und ich freue mich darüber.

Vielen Dank, lieber Arist, für so vieles! Und hier und heute ganz herzlichen Dank für deine Art, Feedback anzunehmen und die Feedback-AvS-Struktur für Menschen in Feedback-Situationen am Internationalen Tag der Mediation – ohne Regenmantel und Thymian – erfunden zu haben.