



# WIFU\_kompakt\_18: Wie entstehen Konflikte?

Konflikte im Eigentümerkreis sind eine, wenn nicht sogar *die* Hauptursache für existenzgefährdende Krisen in Familienunternehmen. In der Familie eines Familienunternehmens sind Konflikte mehr als nur ein Krach oder Zerwürfnis unter Verwandten. Hier können eskalierende Auseinandersetzungen ein ganzes Unternehmen entscheidungsunfähig machen, seine Reputation, Wettbewerbsposition und Zukunftsfähigkeit schwächen, es finanziell ausbluten lassen.

## **Raufen sich Familien nicht immer wieder irgendwie zusammen?**

Hier haben viele Unternehmerfamilien einen blinden Fleck. Man verlässt sich in der Tat häufig darauf, dass man sich schon irgendwie einigen wird. „Konsensfiktion“ nennen wir das in der Forschung am WIFU. „Fiktion“ deshalb, weil der Konsens trügerisch ist. Ein Konflikt ist wie eine glimmende Lunte: Die Zündschnur mag noch so lang sein, aber wenn alle nur wegschauen, besteht die Gefahr, dass der Sprengsatz irgendwann explodiert.

## **In unserer Familie haben wir gar keine Zeit, uns um Befindlichkeiten zu kümmern.**

Deshalb ist es wichtig, Konflikte – also: echte Konflikte – erkennen und verstehen zu können. Schlechte Laune und ein pampiger Spruch sind noch kein Konflikt. Konflikte folgen einer typischen Dynamik und weisen typische Muster auf. Hier gilt es wachsam und hellhörig zu sein, um einer Eskalation zuvorzukommen. Da Konflikte sehr häufig auftreten, sind sie glücklicherweise gut untersucht und umfassend beschrieben. Hier muss also nicht jede Unternehmerfamilie immer wieder bei Null anfangen und ihre eigenen Erfahrungen machen.

## **Wir bleiben immer bei den Sachfragen und klären diese.**

Das wäre ideal. Allerdings ist eine Unternehmerfamilie keine chemische Verbindung, die sich im Labor sauber in die Elemente „Familie“ und „Unternehmen“ oder „Vernunft“ und „Gefühl“ trennen lässt. Vermeintliche Sachfragen sind nahezu immer mit emotionalen Aspekten verbunden, es geht um Gerechtigkeit, Anerkennung und (auch wenn dies nicht immer eingestanden wird) um Liebe. Ein typisches Beispiel ist die Nachfolgeregelung im Geschwisterkreis – ein fruchtbarer Nährboden für Gefühle von Eifersucht, Neid und Zurücksetzung. Ebenso anfällig für gravierende Auseinandersetzungen sind Karrierechancen für die jeweils eigenen Kinder oder Ausschüttungen und Erbschaften.

## **Woran erkenne ich, dass sich ein Konflikt aufbaut?**

Zunächst: Zu einem Konflikt gehören immer (mindestens) zwei. Jede dieser Seiten trägt zum Konflikt bei. Sehr aufschlussreich ist es, sich selbst und seine spontanen Reaktionen und Empfindungen wahrzunehmen. Sehe ich den anderen als gleichrangige Konfliktpartei ... oder als Gegner ... oder gar als Feind? Betrachte ich die andere Partei als dumm und/oder böse – oder kann ich eine konträre Position wenigstens einmal in Erwägung ziehen? Woraus besteht die eigene Hälfte der „Schuld“ am Konflikt? Hat der andere gute Argumente oder nur böse Absichten? Und Vorsicht vor allen Erwägungen, die beginnen mit „Da geht es mir nun einfach ums Prinzip ...“. Barrikaden werden aus Prinzipien gebaut.

Nachfolgend nun fünf typische Muster, die in einen Konflikt hineinführen bzw. diesen antreiben.

**1 Die nicht sach-, sondern personenbezogene Rechnung:** Die Ursachen für eine Krise im Unternehmen werden nicht in der Komplexität der Aufgabe gesucht, sondern in der Unfähigkeit oder in der Bosheit der „schuldigen“ Partei. Damit scheint alles ganz einfach, man hat ja nun einen Schuldigen gefunden. Und der oder die hat nicht einfach nur eine (vielleicht falsche) Entscheidung getroffen, sondern dies getan, *weil* er oder sie „schon immer“ so war und sowieso „noch nie“ etwas konnte ... und so weiter und so fort.

**2 Der fundamentale Wahrnehmungsfehler:** Das Verhalten des anderen wird als Offenbarung seines (natürlich schlechten) Charakters angesehen. Und schlimmer noch: Dadurch zwingt der oder die andere einen selbst, mit den gleichen Waffen zurückzuschlagen – nach dem Motto: Ich musste (z. B. der Betriebsprüferin beim Finanzamt einen Tipp geben), er hat es ja nicht anders gewollt, eine andere Sprache versteht sie nun einmal nicht.

- 3 Der feindselige Wahrnehmungsfehler:** Dieser blockiert jeden Ausweg aus einer Konfliktspirale. Partei A macht einen konstruktiven Vorschlag? Partei B winkt ab: Von wegen! Nun versuchen sie es auf diese Tour, darauf fallen wir doch nicht herein. Folgerichtig sagt Partei A: Das war unser letzter Vorschlag. Ab sofort ziehen wir andere Saiten auf! Und das Eskalationskarussell dreht sich weiter ...
- 4 Verletztes Gerechtigkeitsempfinden:** Für das, was „gerecht“ ist (oder so empfunden wird), gibt es keine Formel. Insbesondere in Familien führt jedes Mitglied ein persönliches „Gerechtigkeitskonto“. Doch was er oder sie für die Familie tut, wird individuell sehr unterschiedlich „verrechnet“ und als Einzahlung auf dieses Konto betrachtet. Problematisch wird das dann, wenn die Kontoauszüge präsentiert werden – und dies geschieht häufig in spannungsreichen Situationen wie bspw. einem Erbfall.
- 5 Psychologische Kontrakte:** Damit sind Aussagen, manchmal nur Andeutungen, gemeint, die als Versprechen aufgefasst werden – so aber nicht intendiert sind. In Familien kommen solche Aussagen häufig vor: „Später wirst du einmal ...“, „Fang erst mal an, später werden wir dann schon ...“. Der Bruch einer solchen (vermeintlichen) Zusage, die unter Umständen Basis für eine ganze Lebensplanung war, kann zu größten Enttäuschungen und massiven Konfliktszenarien führen.

#### Was passiert, wenn ein Konflikt nicht gelöst werden kann?

Eine massive Eskalation von Konflikten führt auf Unternehmensebene dazu, dass Entscheidungen verschleppt, rückgängig gemacht oder gar nicht erst getroffen werden. In einem kompetitiven Marktumfeld kann dies den Bestand des Familienunternehmens in Gefahr bringen. Zunächst erscheint es in einer solchen Situation vorteilhaft, wenn einzelne Gesellschafter oder Gesellschafterinnen die Eigentümergemeinschaft verlassen. Wenn damit erhebliche Mittelabflüsse verbunden sind, kann jedoch auch ein solcher Schritt das Unternehmen gefährden, bspw. wenn in Folge dessen Investitionen nicht oder nicht schnell genug vorgenommen werden können. Auf Seite der Familie droht in einem solchen Fall der Verlust des Gemeinschaftsgefühls: Man versteht sich nicht länger als Treuhänder des gemeinsamen Familienunternehmens und steigt – radikal oder schleichend – aus dem transgenerationalen Zusammenhang aus.

**Neu in der Reihe WIFU\_kompakt:** Konflikte oder: neun Stufen in den Abgrund /// Der kompetente Umgang mit Konflikten /// Praxis des Familienmanagements /// Family Governance /// Kommunikation in der Unternehmerfamilie /// Fünf Mega-Trends in Unternehmerfamilien /// Digitales Familienmanagement **In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien /// Mentale Modelle von Familienunternehmen /// Kommunikation in der Unternehmerfamilie /// Konflikte und Konfliktdynamiken in Unternehmerfamilien /// Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien /// Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien **WIFU-Studie:** Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie. Einblicke in die gelebte Praxis von Family Governance **WIFU-Schriftenreihe:** Family Compliance: Der erfolgreiche Umgang mit einer Familienverfassung /// Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen. Strategien und Maßnahmen zur Prävention von intergruppalen Konflikten in Stammesorganisationen **Leseempfehlung:** von Schlippe, Groth & Rösen: Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie: Familienstrategie über Generationen **Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen: QR-Code oder [wifu.de/bibliothek](http://wifu.de/bibliothek)**

