



WIFU_kompakt_19:

Konflikte oder: neun Stufen in den Abgrund

Konflikte haben ein herausragendes Merkmal: Sie entwickeln eine ganz eigene Dynamik, die sich mit fortschreitender Eskalation immer weniger beherrschen lässt. Wenn sich ein Konflikt schon nicht in der Anfangsphase einhegen ließ, dann ist es umso wichtiger, diese Dynamik zu verstehen und zu wissen, in welcher Phase der Aufschaukelung man sich befindet.

Ist es nicht so, dass sich Reibereien von selbst wieder erledigen?

Nicht aus jeder Mücke muss man einen Elefanten machen, das stimmt. Um aber ein Wortgefecht von einem Konflikt unterscheiden zu können, ist es wichtig, dass Gesellschafterinnen und Gesellschafter eine gewisse Kompetenz im Umgang mit Konflikten erwerben. Die eine mag streitsüchtig sein, der andere ausgleichend – aber alle sollten über ein Mindestmaß an Professionalität im Umgang mit Konflikten verfügen. Im Wittener Modell der Familienstrategieentwicklung ist dies als eigenes Themenfeld aufgeführt. Aus vielen Berichten aus Unternehmerfamilien lässt sich übrigens heraushören, dass die Familie durchaus weiß, dass und wo sich ein Konflikt anbahnt – nur wird dieses eher unangenehme Thema oft beiseitegeschoben.

Sind Konflikte nicht so individuell wie jede einzelne Familie?

Diese Individualität ergibt sich aus den konkreten Konfliktanlässen, Familiensituationen und den beteiligten Personen. Unter der Oberfläche aber ist die gleiche Mechanik am Werk. Das WIFU arbeitet mit dem Neun-Stufen-Modell des Konfliktforschers Friedrich Glasl. Diese neun Stufen gliedern sich in drei Dreier-Phasen: Auf den ersten drei Stufen ist es noch möglich, aus eigener Kraft zu einer Lösung zu kommen. Auf den nächsten drei Stufen geht es zunehmend um ein Entweder-oder: gewinnen oder verlieren. Und auf den letzten drei Stufen werden meist alle Beteiligten beschädigt, es gibt nur noch Verlierer.

STUFE 1: Meinungen prallen aufeinander, es lässt sich kein Konsens und kein Kompromiss finden. Die Fronten verhärten sich.

STUFE 2: Jede Partei will die andere partout überzeugen, jede Seite versucht Druck auszuüben, es kommt zu Streitigkeiten, es geht jetzt um entweder-oder.

STUFE 3: Man versucht, den Druck zu erhöhen. Das Verständnis für die andere Seite nimmt ab. Die Kommunikation verschlechtert sich, bis hin zum Gesprächsabbruch.

STUFE 4: Der Sachkonflikt wird (auch) zu einem Beziehungskonflikt. Man versucht Koalitionen zu schmieden und untergräbt die Reputation der Gegenseite. Der Kampf um das Gewinnen beginnt.

STUFE 5: Die Gegenseite wird diffamiert, sie soll in ihrer Glaubwürdigkeit beschädigt werden. Das gegenseitige Vertrauen ist verlorengegangen.

STUFE 6: Jede der Konfliktparteien will die Situation beherrschen, es kommt zu Machtdemonstrationen und sogar zu manifesten Drohungen.

STUFE 7: Der Gegenpartei soll geschadet werden, zur Not unter Inkaufnahme eigener Nachteile – Hauptsache, der Schaden bei den anderen ist größer.

STUFE 8: Der Umfang dessen, was als „die Gegenseite“ verstanden wird, wird immer größer, auch die Unterstützer der anderen sollen massiv geschädigt werden.

STUFE 9: Die eigene Vernichtung als Preis für die Vernichtung der anderen Partei wird in Kauf genommen.

Das Neun-Stufen-Modell (nach Friedrich Glasl)

Wer ist denn so verrückt, sich dermaßen in einen Konflikt hineinzusteigern?

Die Extremformen solcher Auseinandersetzungen kommen – zum Glück – selten vor. Doch auch auf den Stufen 1 bis 6 kann bereits sehr viel Schaden angerichtet werden. Das Fatale an dieser Konflikteskalation ist, dass sich mehr und mehr Irrationalität einschleicht. Konflikte schaukeln sich durch eine ihnen inhärente Dynamik auf, die Beteiligten entwickeln einen Tunnelblick und die Situation entzieht sich schnell einer rationalen Steuerung. Es geht um Gefühle, um Ego und Status, es geht schnell „ums Prinzip“. Und es entstehen Lager: „die“ und „wir“. Die Bereitschaft und die Fähigkeit, die Lage auch einmal mit den Augen der Gegenseite zu sehen, schwindet und die eigene Ansicht oder die der eigenen Gruppe wird als wahr und einzig richtig betrachtet. Wenn die anderen das nicht einsehen wollen, sind sie dumm – oder sie stellen sich dumm, haben also böse Absichten ...

Auf welche Signale sollte man achten?

Konfliktgeschehen greift schnell auf alle Umgangsformen über – man hält sich nicht mehr die Tür auf, man schickt den Kindern „der anderen“ keine Geburtstagsgrüße mehr. Wie ein Waldbrand springt der Konflikt von einer sozialen Situation zur nächsten über. Der Psychologe und Beziehungstherapeut John Gottman hat vier Merkmale identifiziert, deren Vorkommen in einer sozialen Interaktion deutlich auf eine zunehmende Zerrüttung des Verhältnisses hinweist: hemmungslose Kritik, Schuldzuweisungen und Anklagen | Abwehr, Rechtfertigung mit Leugnung eigener Anteile am Konflikt, Gegenkritik | Verachtung: man hat keinen Respekt mehr voreinander, Sarkasmus und Zynismus stehen im Vordergrund, die Konfliktintensität lässt sogar nach (aber dies ist nicht positiv zu sehen; vielmehr ist man sich egal geworden, man redet einfach nicht mehr miteinander) | Abblocken: dies zeigt sich körperlich in Abwendung, in Schweigen, Versteinern, Dichtmachen, so dass man den/die anderen einfach gegen die Wand reden lässt.

Lassen sich Konflikte vererben?

Leider ja, die Weltliteratur bietet dafür viele anschauliche Beispiele. Generationen beginnen eben nicht immer wieder bei Null, sondern sie erben auch Konflikte oder gar ausgeprägte Feindschaften in der Familie bzw. zwischen deren Stämmen. Diese setzen sich im gemeinsamen Gedächtnis der Unternehmerfamilie ab. Für nachfolgende Generationen ist die Bearbeitung eines Konflikts deshalb so schwierig, weil manchmal der Anlass in Großväter- oder Urgroßväterzeit schon gar nicht mehr genau bekannt ist. Man weiß nur, dass man dem anderen Stamm niemals trauen darf ... Die Kontrolle über einen Konflikt wiederzugewinnen und ihn zu lösen, ist aus diesem Grund so wichtig: Es geht darum, einer transgenerationalen Weitergabe der Auseinandersetzung vorzubeugen. Solch ein vergiftetes Erbe ist belastender als Schulden.

Neu in der Reihe WIFU_kompakt: Wie entstehen Konflikte? /// Der kompetente Umgang mit Konflikten /// Gesellschaftskompetenz: die Inhalte /// Praxis des Familienmanagements /// Family Governance /// Kommunikation in der Unternehmerfamilie /// Fünf Mega-Trends in Unternehmerfamilien /// Mentale Modelle **In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien /// Nachfolge im Familienunternehmen langfristig sichern /// Mentale Modelle von Familienunternehmen /// Kommunikation in der Unternehmerfamilie /// Konflikte und Konfliktynamiken in Unternehmerfamilien /// Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien /// Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien /// Die Familienverfassung als Instrument der Family Governance und ihre juristische Umsetzung **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**

