



# WIFU\_kompakt\_20:

## Der kompetente Umgang mit Konflikten

Ungelöste Konflikte haben das Potenzial, den Zusammenhalt einer Unternehmerfamilie und auch den Bestand eines Familienunternehmens zu gefährden. Aus diesem Grund sollte die Familie einen Konflikt nicht einfach weiterlaufen lassen („das renkt sich schon wieder ein“) oder gar ignorieren. Konflikte können zu einer schweren Hypothek werden. Im Wittener Modell der Familienstrategieentwicklung ist diesem Themenfeld ein eigener Abschnitt gewidmet, denn für jede Gesellschafterin und jeden Gesellschafter ist der Aufbau persönlicher Konfliktkompetenz eine fundamentale Fähigkeit.

### Was soll man tun, Konflikte gehören eben zum Leben ...

Das stimmt, es geht auch gar nicht darum, Konflikte zu vermeiden, sondern einen lösungsorientierten Umgang damit zu finden. Eine frühe Intervention ist ganz entscheidend, denn typisch für einen eskalierenden Beziehungskonflikt ist, dass sich die Kommunikation der Beteiligten rapide verschlechtert und diese schließlich nur noch über-, aber nicht mehr miteinander sprechen. „Wir“ reden über „die“ – und umgekehrt. Oder man verkehrt nur noch über Anwälte miteinander.

### Wie kann eine Unternehmerfamilie das Thema Konflikte systematisch angehen?

Vor allem Familien (noch) ohne gravierende Konfliktgeschichte neigen dazu, das Thema zu unterschätzen. Zunächst sollte die Familie für sich selbst einige Fragen beantworten, um eine Bestandsaufnahme zu machen.

- Welche Grundhaltung hat die Familie in Bezug auf Konflikte?
- In welcher Form können Konflikte als strukturelles Risiko angesprochen werden?
- Wo und wie können die Familienmitglieder über Kränkungen und Enttäuschungen sprechen, gibt es „Waschtage“, bei denen solche Anliegen offen vorgebracht werden können?
- Was wissen die Familienmitglieder überhaupt über Konflikte, deren Entstehung, Muster und Bewältigungsformen?
- Welches Familienmitglied und welche externe Person haben das Vertrauen aller und können als Unterstützer angesprochen werden?
- Kann es – und unter welchen Umständen – auch sinnvoll sein, einen Konflikt (zeitweise) ruhen zu lassen?
- Sind in den Vertragswerken Konfliktklauseln enthalten?
- Ist ein strukturiertes Vorgehen im Konfliktfall geregelt, gibt es einen Prozessablauf?
- Hat die Familie eine Familienverfassung, die sich auch mit dem Umgang mit Konflikten befasst?

Diese Fragen sind nicht als Checkliste zu verstehen, sondern als Reflexionsfragen und Denkanstöße, um ein Bewusstsein für Konflikte, ihre Entstehung und Dynamik sowie für Prävention und Lösungswege zu entwickeln. Daran anschließend kann die Familie in einem nächsten Schritt mögliche Konfliktszenarien und Lösungsansätze in einer Art Probealarm durchspielen. In jeder Familie gibt es Konfliktherde (und meist sind sie auch wohlbekannt), diese Feststellung ist so trivial wie die, dass jeder Mensch krank werden kann. Entscheidend ist nicht das Verhindern des Konflikts, sondern der Umgang mit ihm. Gewinnt die Familie neue, sie stärkende Erkenntnisse – oder bleibt nur noch ein Trümmerfeld? Ein familieninterner „Stresstest“ kann Lücken in Verhaltensregeln und Handlungsanweisungen zutage bringen.

### In unserer Familie hat nun mal jeder seine eigene Art, mit einem Konflikt umzugehen.

In einer Familie kennt man sich, man kennt die Egos, die Marotten, man weiß, wen man wie zu nehmen hat. Es gibt Familien, in denen schnell die Wogen hochschlagen, und andere, in denen man Ärger in sich hineinfrisst. Doch für Unternehmerfamilien gilt es, zwei Aspekte zu bedenken. Zum einen kann die Vermischung der beiden Sphären „Familie“ und „Unternehmen“ verhängnisvoll sein. Stichwort „Enthemmung der Kommunikation“: Was in einem Streit im privaten Rahmen gesagt wird (und wie es gesagt wird), gehört in dieser Form niemals in eine Gesellschafterversammlung. Die beiden Sphären gilt es strikt auseinanderzuhalten, gerade im Fall einer Meinungsverschiedenheit. Zum anderen wäre es auch eine Art des Umgangs mit Konflikten, diese auszusitzen oder einfach zu ignorieren. Doch erfahrungsgemäß trägt Konfliktscheu keine Früchte.

### Bei uns hat nicht jeder ein Händchen für heikle Missionen.

Umso wichtiger ist es, das familiäre Gespräch oder auch die Entwicklung einer Familienstrategie für dieses Thema zu nutzen und Regeln zu formulieren: Wie will die Unternehmerfamilie mit Konflikten umgehen, diese lösen, eine Eskalation verhindern? Es hat sich bewährt, eine Person („Kümmerer“) oder – in großen Familien – ein Gremium („Familienrat“) mit dem Management der Unternehmerfamilie zu betrauen. Zu dessen Aufgaben gehört es auch, erster Ansprechpartner bereits im Falle eines sich anbahnenden Konflikts zu sein und eine Lösung für die belastete Situation anzustoßen. Entsprechende Vorgehensweisen, die für alle Familienmitglieder verbindlich sind, sollten allen bekannt und ggfs. in der Familienverfassung niedergelegt sein. Wichtig ist es, dass Familienmitglieder offen ansprechen, wenn sie sich verletzt oder

verärgert fühlen. Als sinnvoll hat sich die 48-Stunden-Regel erwiesen: Innerhalb dieser Frist muss das Problem bei der benannten Vertrauensperson angezeigt werden. Damit ist gewährleistet, dass der Konflikt bearbeitet wird, zudem liegt dann ein Puffer zwischen den beiden Kontrahenten, der einer schnellen Eskalation vorbeugt.

### Ist es nicht besser, wenn ein externer Mediator den „Friedensrichter“ spielt?

Über ein gewisses Maß an eigener Konfliktlösungskompetenz sollte jede Unternehmerfamilie selbst verfügen. Gleichwohl gibt es auch Konflikte, die eine Unternehmerfamilie mit ihren Mitteln nicht mehr in den Griff bekommen kann. In solchen Fällen kann die Hinzuziehung eines externen Mediators geboten sein. Greift der Konflikt auf das Familienunternehmen über, gilt es sicherzustellen, dass das Unternehmen entscheidungsfähig bleibt. Es können bspw. die Stimmrechte temporär auf Dritte übertragen werden. (Um rechtlich bindend zu werden, müssen solche Vorkehrungen in den entsprechenden Vertragswerken dokumentiert werden.) Die Abbildung gibt einen Überblick über mögliche Verfahren der Konfliktbearbeitung.

SCHRITT	BETEILIGTE AKTEURE	INHALT/AKTIVITÄTEN
1	Ansprechpartner im Familiengremium als Konfliktlöser	Ausgewählte Mitglieder des Familiengremiums fungieren als Ansprechpartner und versuchen, durch familieninterne Gespräche eine Bearbeitung des Konflikts zu erreichen. Gelingt eine Lösung nicht, wird der Konflikt an einen familienexternen Konfliktmoderator übergeben.
2	Familienexterner Konfliktmoderator	Der familienexterne Konfliktmoderator unternimmt eine Konfliktbearbeitung. Gelingt eine Lösung des Konflikts nicht, wird der Konflikt an einen Mediator übergeben.
3	Familienexterner Mediator	Der hinzugezogene Mediator wird mit der Durchführung eines Mediationsverfahrens beauftragt. Gelingt eine Mediation nicht, wird ein Lösungsversuch mit familienexternen Vertretern des Aufsichtsgremiums vorgenommen.
4	Einbezug eines familienexternen Mitglieds des Aufsichtsgremiums	Ausgewählte familienexterne Mitglieder des Aufsichtsgremiums bemühen sich um die Ausarbeitung eines Lösungsvorschlages. Wird dieser Vorschlag nicht angenommen, wird die Angelegenheit einem im Vorfeld festgelegten Schiedsgericht zur Entscheidung übertragen.
5	„Dritte Partei“/ Schiedsgericht	Das definierte Schiedsgericht trifft eine Entscheidung, die für alle Gesellschafter/Familienmitglieder per Gesellschaftervertrag (Schiedsgerichtsklausel) bindend ist. Der Gerichtsweg ist somit ausgeschlossen.

Fünf Lösungsversuche beim Umgang mit Konflikten

**Neu in der Reihe WIFU\_kompakt:** Wie entstehen Konflikte? /// Konflikte oder: neun Stufen in den Abgrund /// Praxis des Familienmanagements /// Family Governance /// Kommunikation in der Unternehmerfamilie /// Fünf Mega-Trends in Unternehmerfamilien /// Digitales Familienmanagement /// Mentale Modelle **In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien /// Kommunikation in der Unternehmerfamilie /// Konflikte und Konfliktodynamiken 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](http://wifu.de/bibliothek)**

