



PRAXISLEITFADEN

DIE KUNST DES FAIREN STREITENS

**EINE METHODE FÜR DEN
KONSTRUKTIVEN UMGANG
MIT KONFLIKTEN IN
UNTERNEHMERFAMILIEN**

von
Lina Nagel und Heiko Kleve

Mit einem Vorwort von
Arist von Schlippe

Herausgeber


WIFU
STIFTUNG

The logo for WIFU STIFTUNG features the word "WIFU" in a bold, blue, sans-serif font, with "STIFTUNG" in a smaller, blue, sans-serif font below it. To the right of the text is a stylized blue speech bubble icon.



IMPRESSUM

VERANTWORTLICH:

WIFU-Stiftung
Prof. Dr. Tom A. Rösen
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten

Redaktion: Monika Nadler

Gestaltung: Designbüro Schönfelder GmbH, Essen

Titelfoto: iStock

Illustrationen: Björn von Schlippe

Fotos S. 4 und S. 31: WIFU-Stiftung, **S. 28:** privat

Hinweis: Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) und die WIFU-Stiftung streben einen diskriminierungsfreien Gebrauch von Sprache an, in dem die Vielfalt aller Mitmenschen berücksichtigt wird. Wir verwenden daher, wo möglich, genderneutrale Formulierungen und nennen i. d. R. die weibliche und die männliche Form. Vereinzelt kann es etwa aus Platzgründen vorkommen, dass das generische Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wird. Auf die Verwendung von Genderzeichen wie Sternchen, Binnen-I, Unterstrich und Doppelpunkt wird zugunsten eines ungestörten Leseflusses verzichtet.

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

Oktober 2022

INHALT

Vorwort	4
1 Einführung	5
1.1 Konflikte in Unternehmerfamilien	5
1.2 Faires Streiten lernen	7
1.3 Ein Fallbeispiel	7
2 Grundlagen des konstruktiven Miteinanders	9
2.1 Positives Aggressionsverständnis	9
2.2 Verständnis für Andersartigkeit.....	10
3 Fünf Elemente des Fairen Streitens	13
3.1 Wertschätzung und Selbstwertschätzung.....	13
3.2 Spiegeln	16
3.3 Fordern und verweigern.....	19
3.4 Störungen ansprechen	20
3.5 Verhandeln und Abmachungen treffen.....	22
3.6 Ablauf eines Fair-Streiten-Gesprächs	26
4 Nachwort von Siglind Willms, Entwicklerin der Methode des Fairen Streitens	28
5 Quellen und weiterführende Literatur	29
Kontakt	31

Konflikte sind faszinierende Phänomene. Zwischen zwei Personen oder Parteien entsteht, mal langsam, mal schnell, etwas Drittes: der Konflikt. Er ist aus ihren eigenen Interaktionen entstanden: eine Aussage hatte die nächste nach sich gezogen, langsam haben beide ein Bild davon gewonnen, wie der andere „ist“, wie er oder sie „tickt“. Und wenn dann der Konflikt erst einmal die Bühne betreten hat, übernimmt er sozusagen die Macht. Zunehmend schwinden die Möglichkeiten der Parteien, sich entspannt zu verhalten und in Ruhe um Verständnis zu ringen, die Emotionen werden stärker. Und das große Missverständnis in Konflikten ist es, dass die Parteien jeweils den anderen dafür verantwortlich machen. Man selbst ist es ja, der eigentlich friedfertig ist und sich nichts mehr wünscht als eine Lösung ...

Ein großes Missverständnis. Denn der Konflikt ist das „Dazwischen“, das beide (ohne es zu merken) zwischen sich aufgebaut haben, ein „System des Missverstehens“. Auf dem Weg zwischen dem Mund des einen und dem Ohr der anderen passiert Erstaunliches. Worte und Handlungen bekommen mit einem Mal neue Bedeutungen und die heftigen Gefühle von Empörung, die entstehen, tun das Ihrige dazu, dass die Missverständnisse wachsen. Ich erinnere mich gut an ein Konfliktgespräch zwischen einem Vater und seinem Sohn, der als Nachfolger ausersehen war. Immer wieder kam es auf beiden Seiten zu heftigen Reaktionen, die mich erstaunten. Aus meiner Sicht hatten sie mit dem Inhalt des Gesagten wenig zu tun. Nachdem wir mehrfach die Dialoge wie bei einem Video mit der „Zurücktaste“ noch einmal sorgfältig durchgespielt hatten („Was wurde gesagt?“ – „Was wurde gehört?“), kamen wir auf das Bild eines „Abwertungs-Hörgeräts“, das jeder der beiden im Ohr hatte. So wurde das, was immer der eine sagte oder tat, vom anderen missverständlich als gegen ihn gerichtet gehört. Ein solches Gerät im Ohr lässt auch leise und versöhnliche Töne



schrill werden – und so ist im Konflikt schon angelegt, dass er sich immer weiter verschärft.

In diesem Text wird erstmals die über zwei Jahrzehnte hinweg erprobte Methode des Fairen Streitens für Unternehmerfamilien aufbereitet. Lernen Sie als Leserin oder Leser ihre zahlreichen Werkzeuge kennen und wie damit solch ein „Hörgerät“ entschärft werden kann. So, wie beide Seiten das Konfliktsystem erzeugt haben, haben sie auch die Möglichkeit, sich daraus wieder zu befreien. Das, was der eine gesagt hat und meint, wird vom anderen besser entschlüsselt, Widersprüche, Interessengegensätze und Meinungsverschiedenheiten können ohne die Begleitmusik der Empörung leichter besprochen werden und die Chancen auf friedliche Lösung steigen. Das Besondere der hier vorgestellten Methode des Fairen Streitens ist dabei, dass sie ansetzt, bevor die Dinge völlig verfahren sind. Lernen Sie also auf strukturierte Weise die Kompetenzen kennen, derer es bedarf, um einen konstruktiven Umgang mit Konfliktpotenzialen in Ihren Alltag zu integrieren und Konfliktlösungsgespräche kompetent durchzuführen.

Arist von Schlippe

WIFU-Stiftungslehrstuhl Führung und Dynamik von Familienunternehmen

1 | EINFÜHRUNG

1.1 | KONFLIKTE IN UNTERNEHMERFAMILIEN

Der Soziologe Niklas Luhmann beschreibt Konflikte als soziale Systeme, die „parasitär existieren“.¹ Der Konflikt greift also wie ein Parasit immer wieder in die Alltagskommunikation und die Beziehung der Beteiligten ein, zerrüttet Stück für Stück etablierte Formen des friedlichen und freundlichen Miteinanders und hört nicht auf, bis er beseitigt wird. Unternehmerfamilien sind besonders anfällig für diese Art sozialer Parasiten, da sie permanent mit den widersprüchlichen Erwartungen von Familie und Unternehmen konfrontiert sind, meist ohne, dass dies ersichtlich und ihnen bewusst ist. Die unterschiedlichen Logiken der beiden Bereiche – die liebevolle, bindungsorientierte familiäre Kommunikation und die sachliche, pragmatische und zielorientierte geschäftliche Kommunikation² – machen Unternehmerfamilien besonders anfällig für Paradoxien und Missverständnisse. Was in der einen Logik sinnvoll und manchmal sogar unumgänglich ist, erscheint in der anderen Logik leicht als Fehler, Angriff oder gar Verrat.³

Um die besondere Anfälligkeit von Unternehmerfamilien für Konfliktparasiten noch besser zu verstehen, ist zunächst ein Blick auf Familien generell angebracht: Bereits in den ersten Lebensjahren eines Kindes wird seine grundlegende Sicht auf die Welt geprägt, sein Verständnis von Regeln des Miteinanders, von der Art, Beziehungen zu gestalten und zu leben, und von den damit einhergehenden Kommunikationsmustern. Neben diesen individuellen Prägungen, die das Kind in sein Leben und seine Kontakte zu anderen Menschen, die ihm begegnen werden, mitnimmt, werden auch die Dynamiken der Familienmitglieder untereinander geprägt und im Laufe der Zeit mit jeder Wiederholung tiefer eingeschliffen. Nicht immer aber sind dies Dynamiken, mit denen sich alle Beteiligten wohl fühlen. Häufig werden in der Wiederholung Verletzungen und Kränkungen reproduziert, z. B. das Gefühl, unzulänglich zu sein, nicht ernst genommen zu werden, kritisiert zu werden etc. Der Parasit schlägt zu, wann immer er eine Schwachstelle entdeckt. So hört man immer wieder von erwachsenen Kindern, die sagen, sie könnten maximal ein paar Tage mit ihren Eltern aushalten, von Weihnachtsfesten, an denen es kracht,

oder von traurigen Geschichten, bei denen Familienmitglieder den Kontakt zueinander komplett abgebrochen haben.

Insbesondere Kontakte und Erfahrungen außerhalb der Familie mit Freunden, im beruflichen Kontext und nicht zuletzt in intimen Beziehungen sowie die Gründung einer eigenen Familie bieten die Chance, andere, neue Erfahrungen mit den eigenen Mustern und Prägungen zu sammeln. Diese neuen Erfahrungen können Anlass geben zu reflektieren, den eigenen unbewussten Prägungen über – nicht selten auch schmerzhaft – Erfahrungen auf die Schliche zu kommen und ihnen ein „Update“ zu verpassen. Zurück in der Familie ändern diese persönlichen Veränderungen zwangsläufig auch etwas an der Familiendynamik – so der Gedanke systemischer Theorie: Verändert sich ein Teil im System, so verändern sich auch die anderen, zwangsläufig. Ganz offensichtlich ist dieser systemische Unterschied bei drastischen Veränderungen im System, wie dann, wenn Menschen geboren werden oder wenn sie sterben. In der Regel verändert sich damit für die Beziehungspartner, etwa für die Eltern oder die Kinder, ihre gesamte psycho-soziale Welt. Aber bereits dann, wenn eingeschliffene Verhaltensweisen sich modifizieren, wenn etwa aus Kindern Jugendliche und Erwachsene werden und damit Neuorientierungen entstehen, oder wenn die Eltern mehr und mehr Gebrechlichkeit und Pflegebedürftigkeit zeigen, müssen sich alle Beziehungspartner umstellen. Solche Ereignisse können als familiäre Entwicklungskrisen gesehen werden, in denen konstruktive neue Lebensformen entstehen oder aber Konflikte ausbrechen, ungelöst bleiben und sich als Parasiten am Leben erhalten. „Das Tun des einen ist das Tun des anderen“, wie Helm Stierlin⁴ hier zitiert werden kann. Bei Unternehmerfamilien haben diese sozialisatorischen Prozesse, insbesondere Konflikte, noch weitreichendere Auswirkungen; sie beeinflussen etwa die Mitarbeiter- und Kundenbeziehungen, sind maßgeblich für die Gegenwart und Zukunft des Unternehmens.

Je enger die Kopplung zwischen Unternehmen und Familie – und diese ist bei Unternehmerfamilien häufig sehr eng – und je geringer die Erfahrungen außerhalb des eigenen Prägungskontextes sind, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die individuellen Kommunikationsmuster und damit

¹ Luhmann, 1984, S. 531f; zum Konflikt als parasitäres Sozialsystem s. a. von Schlippe (2022), Kap. 14.

² Grundsätzlich zur Kommunikation sowie ihrer Theorie und Praxis in Unternehmerfamilien s. ausführlicher Kleve (2021).

³ S. dazu ausführlich von Schlippe (2014), S. 89ff.

⁴ Stierlin (1971).

einhergehenden eingeschliffenen Dynamiken kein „Update“ erfahren – alte Kränkungen nicht geheilt, eingeschliffene destruktive Muster nicht verändert werden und sich immer wieder reproduzieren.⁵ Auch für Familien, die recht viel und harmonischen Kontakt pflegen, kann dies problematisch werden. Längst vergessene Kränkungen und vor langer Zeit etablierte Dynamiken können plötzlich wieder auftauchen, wenn sich etwas im Familiengefüge ändert: z. B. durch ein Erbe, das Fragen der Gerechtigkeit aufwirft, oder durch den Tod eines Elternteils, der eine latente Dynamik zwischen den Geschwistern zutage bringt. Aber auch kleine, neu auftretende Irritationen im Miteinander, die nicht angesprochen werden, können sich verschleppen und Schwachstellen darstellen, an denen der Parasit angreifen kann. Besser wäre es, diese direkt anzusprechen. In Kapitel 3.4 zu „Störungen“ wird später noch

genauer betrachtet, woran es liegt, dass ebendiese oft nicht angesprochen werden und wie sie auf sozialverträgliche Art angegangen werden können.

In manchen Fällen schleicht sich eine Konflikt-dynamik⁶ langsam ein und ist für die Beteiligten zunächst lange Zeit nicht greifbar, in anderen eskaliert es plötzlich und für die Beteiligten überraschend. Wenn der Parasit einmal das Ruder übernommen hat, ist es meist selbst mit externer Unterstützung eine große und zeitintensive Herausforderung, dieses wieder an sich zu reißen. Dies ist ein Fall, der insbesondere in Unternehmerfamilien, in denen nicht nur der Hausseggen auf dem Spiel steht, sondern auch ein Unternehmen, mit dem die Existenzen der Familienmitglieder und häufig vieler weiterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen eng verkoppelt ist, unbedingt vermieden werden sollte.

EXKURS: HISTORIE DES „FAIREN STREITENS“

Die Methode des „Fairen Streitens“ wurde 1979 von Diplom-Psychologin Siglind Willms und Pater Johannes Risse entwickelt und seitdem in diversen Kontexten erprobt. Einen ersten ausschlaggebenden theoretischen Impuls lieferte das 1972 erschienene „Aggression Lab“ von George R. Bach und Yetta Bernhard. Im Rahmen ihrer psychologischen und sozialen Vereinsarbeit im Haus Kloppenburg⁷ erprobten Willms und Risse die dort vorgeschlagenen Ansätze mit anderen Psychologen und Psychologinnen und entwickelten sie weiter. Eine entscheidende Neuerung war, dass der/die einen Vorschlag ablehnende „Nein-Sager“ oder „Nein-Sagerin“ die Aufgabe bekam, einen Gegenvorschlag zur Veränderung zu unterbreiten, wodurch im Bearbeitungsprozess eine Balance beider Konfliktparteien hergestellt wird. 2011 erschien die erste Veröffentlichung zur Methode des Fairen Streitens im Kontext der Friedensarbeit durch Co-Counselling.⁸ In „Kybernetik, Kommunikation und Konflikt“ wurde es als eine von drei Konfliktlösungsmethoden auf seine kybernetisch-systemischen Anteile hin untersucht.⁹

Seit 2001 ist das Fair-Streiten-Projekt Teil des Netzwerks Gewaltprävention in Münster und wurde in eine Form gebracht, die es Kindern zugänglich macht. Daraufhin bildete sich ein festes Team aus Psychologen, Pädagogen und später auch Studierenden, die die Methode seither an Schulen und auch in der Erwachsenenbildung vermitteln. Neben Seminaren und Workshops in Haus Kloppenburg, an Hochschulen und bei Akademien wurde das Projekt an über 50 deutschen Schulen durchgeführt und hat mehr als 10.000 Schüler und Schülerinnen sowie ca. 600 Lehrende erreicht. 2012 wurde das Projekt mit dem Fair-Award-Münster von der Stiftung „fairmächtnis“ und 2018 im Rahmen der Internationalen Mediationstage mit dem Jugend WinWinno-Preis des Mediation D-A-CH e. V. ausgezeichnet. Dabei wurden die Innovativität und konstruktive Herangehensweise der Methode, die Möglichkeit der eigenständigen Durchführung durch die Konfliktparteien sowie die dadurch zustande kommende Förderung von Frieden besonders hervorgehoben.

⁵ S. zu diesen und weiteren Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien etwa Kleve (2019).

⁶ Zu weiterführenden theoretischen Ausführungen zur Dynamik in Konflikten s. Nagel (2021), S. 74 ff.

⁷ Seit 1976 ist Haus Kloppenburg in Münster ein Zentrum für psychologische und soziale Arbeit mit psychotherapeutischen Praxen sowie Angeboten an Seminaren, Weiterbildungsmöglichkeiten und Veranstaltungen. Zudem ist es ein eingetragener Förderverein, der es sich zum Ziel gemacht hat, allen Menschen die Teilnahme an seinen Angeboten zu ermöglichen.

⁸ Co-Counselling ist eine Methode zur Persönlichkeitsentwicklung, die Elemente aus verschiedenen psycho- und körpertherapeutischen Verfahren verbindet und anhand derer persönliche Themen bearbeitet sowie Gefühle entlastet werden können, s. Willms & Risse (2011).

⁹ Nagel (2021).

1.2 | FAIRES STREITEN LERNEN

Wie kann man jedoch damit umgehen, wenn man merkt, „da hakt es doch“, aber nicht ausmachen kann, woran es liegt? Was kann präventiv unternommen werden, wenn man denkt, „bei uns läuft doch alles gut, wir haben keine Konflikte“, sich aber auch nicht sicher ist, wie man damit umgehen wird, wenn das doch einmal der Fall sein sollte?

An diesen Stellen lässt sich ansetzen, wenn man die Methode des Fairen Streitens heranzieht – ein strukturiertes Verfahren, anhand dessen die Konfliktparteien ihre Konflikte untereinander, ohne externe Unterstützung, lösen können.¹⁰ Nachfolgend wird erstmals ausgeführt, wie die Methode mit ihren acht Kompetenzen für Unternehmerfamilien fruchtbar gemacht werden kann. Es geht dabei nicht darum, wie stark eskalierte Konflikte gelöst werden können, sondern darum, wie diesen vorgebeugt werden kann – wie sich also Unternehmerfamilien dagegen wappnen können, wie sie Konfliktparasiten den Garaus machen können, bevor diese Überhand gewinnen. Kern der Methode ist es dabei, Störungen früh zu thematisieren und die Klärung anzugehen, sodass es erst gar nicht zu größeren Konflikten kommt.

Faires Streiten zu lernen ist dabei wie zu lernen, ein Unternehmen zu führen: Man kann in der Theorie einiges darüber lernen, aber ohne die eigene Erfahrung und Übung bringt einen die Theorie nicht weit. Deshalb werden in den weiteren Ausführungen immer wieder Anregungen dazu gegeben, wie die unterschiedlichen Kompetenzen eingeübt und deren Umsetzung im Alltag angestrebt werden kann. Wie bei allen sozialen Kompetenzen handelt es sich bei dem Erlernen dieser um einen niemals abgeschlossenen Prozess. Sie können nicht einmalig erreicht und besessen werden, vielmehr geht es darum, sie von Situation zu Situation erneut anzuwenden.

Die hier vorgestellten Kompetenzen können auf zweierlei Art genutzt werden: *Zum einen* kann jede Kompetenz für sich in Alltagssituationen Anwendung finden. *Zum anderen* laufen sie auf einen Ab-

laufplan für ein konkretes Konfliktlösungsgespräch hinaus, das nach einiger Übung mit Unterstützung selbstständig von den Konfliktparteien genutzt werden kann. Dieser Praxisleitfaden versteht sich dabei als eine Art Arbeitsbuch. Der Leser und die Leserin können sich einzelne Kompetenzen herausuchen, die sie ansprechen, und später zu den anderen zurückkehren oder die Ausführungen von Anfang bis Ende lesen. Wichtig ist es, überhaupt anzufangen.

1.3 | EIN FALLBEISPIEL

Ein Beispiel aus dem Alltag einer Unternehmerfamilie zeigt, wie Konfliktpotenziale, die zu heftigen Streitigkeiten führen können, konstruktiv angegangen werden können. Es handelt sich um eine Familie, die in vierter Generation ein mittelständisches Industrieunternehmen besitzt, das unterschiedliche Baustoffe produziert. Bisher wurde das Unternehmen von Generation zu Generation ganz klassisch und traditionell übergeben, das heißt, dass jeweils ein Sohn die operative Führung und 100 Prozent des Eigentums vom Vater übernahm. Die anderen Geschwister wurden ausgezahlt. Inzwischen ist das Unternehmen größer geworden, es hat ca. 450 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und ist nicht nur in Deutschland, sondern auch in weiteren europäischen Ländern mit Standorten aktiv. Der derzeitige geschäftsführende Gesellschafter hat vier Kinder, einen Sohn (30 Jahre) und drei Töchter (35, 28 und 24). Der Sohn arbeitet bereits im Unternehmen in führender Position, er soll und möchte auch in die operative Nachfolge seines Vaters gehen. So wird also einerseits die klassische Nachfolgestrategie der Familie fortgeführt. Andererseits möchte der Vater aber auch, dass seine drei weiteren Kinder ebenfalls Unternehmensanteile bekommen, so dass sein Sohn die Eigentümerschaft mit seinen Geschwistern zukünftig teilen müssen. Diese neue Familienstrategie erarbeitet die Familie gerade mit einer externen Beraterin.

Regelmäßig gibt es aber Meinungsverschiedenheiten und Missstimmungen, insbesondere zwischen

¹⁰ Für weitere Methoden systemischen Denkens und Handelns, insbesondere zur Stärkung (Empowerment) und Selbstreflexion der Unternehmerfamilie, s. Kleve (2022).

dem Sohn und der mittleren Tochter, die gerade ihr Studium in International Management abgeschlossen hat und ebenfalls gerne im Unternehmen arbeiten möchte, diesbezüglich aber noch keine klare Perspektive hat. Typisch für die beiden ist die folgende Gesprächssequenz:

Sohn zur (mittleren) Schwester gerichtet: „Mir ist wichtig, dass ich meine Tätigkeit als zukünftiger Geschäftsführer gut hinbekomme. Ich muss dann Entscheidungen treffen und weiß nicht, wie das wird, wenn ich immer meine Geschwister mit einbeziehen muss. Das stört dann doch nur. Daher bin ich mir nicht sicher, ob es gut ist, was unser Vater möchte, dass auch ihr drei Anteile bekommen sollt.“

(Mittlere) Tochter zum Bruder: „Wie du redest ... Du denkst ja nur an dich! Wir sind doch eine Familie! Was ist denn nur los mit dir? Wieso bist du so egoistisch und berechnend?“

Nachdem die Schwester das gesagt hat, verlässt sie wutentbrannt den Raum. Sie fühlt sich von ihrem Bruder nicht verstanden. Der Bruder schüttelt den Kopf. Er kann nicht verstehen, wie seine Schwester hier reagiert. Sie ist ihm viel zu emotional, verstehe die Herausforderungen einer Unternehmensführung überhaupt nicht. Er hat ihr das in einem der letzten Gespräche auch sehr deutlich gesagt: „Du hast doch keine Ahnung!“, waren seine Worte. Sie hingegen, die nicht versteht, wie er gegenüber seinen eigenen Geschwistern so unkooperativ und distanziert sein kann, sagt ihm daraufhin ihre Meinung: „Du bist so überheblich und egoistisch, lass mich bloß in Ruhe!“ Er ist empört, ist er doch gerade über-

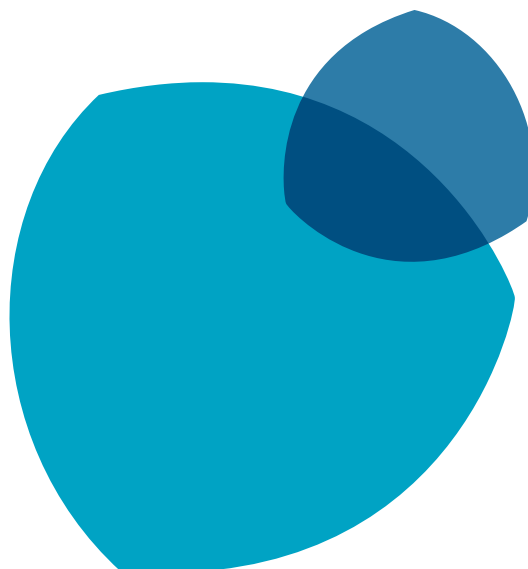
haupt nicht egoistisch, er hat vielmehr Sorge, dass das Unternehmen unter einer gemeinsamen Führung leiden könnte. Ihr Verhalten bestärkt ihn zudem in dieser Befürchtung, denn wie sollte es erst werden, müssten sie sogar gemeinsam wichtige Entscheidungen treffen? Jedes Mal, wenn er versucht, ihr das klarzumachen, wird sie nur noch wütender und fühlt sich darin bestärkt, dass er anscheinend plötzlich nur noch seine persönlichen Interessen durchsetzen möchte, als wäre sie eine neutrale Geschäftspartnerin oder gar jemand, den man nicht um sich haben möchte, jedenfalls kein Familienmitglied.

Die Enttäuschungen und Kränkungen sind auf beiden Seiten groß und verstärken sich mit jedem Mal, so oft sich das Muster wiederholt. Ein harmonisches Miteinander ist nicht mehr möglich. Beim sonntäglichen Familienbrunch stehen die gegenseitigen Vorwürfe im Raum und alle Gesprächsversuche zur Klärung, auch mit Unterstützung der Eltern und der anderen Geschwister, scheinen die Situation nur noch schlimmer zu machen.

Im Folgenden werden die Ausführungen immer wieder zu diesem Beispiel zurückkehren, um zu veranschaulichen, wie die jeweiligen Kompetenzen den Beteiligten dabei helfen können, eigenständig, ohne externe Hilfe, konstruktiv mit ihrem herausfordernden Konfliktmuster umzugehen und das Ruder in der Hand des Parasiten Stück für Stück zurückzugewinnen.



Die Fortsetzung des Fallbeispiels finden Sie immer bei diesem Zeichen.



2 | GRUNDLAGEN DES KONSTRUKTIVEN MITEINANDERS

Bevor es um die konkreten sozialen Kompetenzen geht, derer es bedarf, um Konflikte in Unternehmerfamilien konstruktiv anzugehen und größere Konfliktdynamiken zu vermeiden, wird auf zwei theoretische Grundlagen der Methode eingegangen: das positive Aggressionsverständnis und das Wissen um die Andersartigkeit der Menschen.

2.1 | POSITIVES AGGRESSIONSVERSTÄNDNIS

„Es gibt eine positive Qualität, die mit der Wut zusammen verleugnet wird, die ich Stärke nennen möchte. Stärke meint eine gesunde Aggression, Lebendigkeit, persönliche Stärke und die Fähigkeit, sich zu behaupten. Sie umfasst die Fähigkeit, Risiken einzugehen, in der Welt eine powervolle Haltung einzunehmen und eine Leidenschaft fürs Leben zu fühlen.“
Jay Earley, amerikanischer Psychologe¹¹

Aggressionen werden im alltäglichen Gebrauch meistens mit Verletzung, Gewalt und Kontrollverlust in Verbindung gebracht und dementsprechend negativ aufgefasst. Der Methode des Fairen Streitens liegt ein positives Aggressionsverständnis zugrunde. Aggression wird hier, kommend vom lateinischen Wortursprung „aggredi“ (sich zubewegen auf etw./jd.), als positive Lebenskraft verstanden. Säuglinge sind die besten Vorbilder für die

Umsetzung positiver Aggression: Ungeachtet der sozialen Situationen drücken sie ihre Empfindungen aus und machen mit den ihnen zugänglichen Mitteln (z. B. Geschrei) auf ihre Bedürfnisse aufmerksam, bis diese erfüllt werden. Im Laufe ihrer Sozialisation lernen sie soziale Normen kennen und sie lernen, die eigenen Bedürfnisse zu kontrollieren sowie zurückzustellen. Das ist insofern gut, als dass es das Zusammenleben erleichtert. Problematisch ist es, wenn die eigenen Bedürfnisse immer wieder unbefriedigt bleiben oder so stark in den Hintergrund geraten, dass sie nicht mehr zugänglich sind. Die Unterdrückung positiver Aggression kann auf Dauer krank machen. Ein Mangel an Durchsetzungskraft für die eigenen Interessen hat zudem einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg im Leben und das Erreichen eigener Ziele. Um dies zu verhindern, bedarf es positiver Aggression, die auf dreierlei Weise hilfreich ist:

- Positive Aggression ermöglicht es uns, dass wir für unsere Interessen und Bedürfnisse **einstehen** und uns darum kümmern, diese durchzusetzen.
- Anhand positiver Aggression können wir uns ferner gegen Übergriffe **wehren**, uns abgrenzen und verteidigen.
- Wenn zwei zusammenkommen, die sich beide gut für ihre Bedürfnisse einsetzen, kommt die dritte Funktion der positiven Aggression zum Tragen: **Dranzubleiben** und nicht zu früh nachzugeben, wenn es darum geht, gut für sich selbst einzustehen.



POSITIVE AGGRESSION

Positive Aggression bezeichnet die positive Lebenskraft, um auf Dinge zuzugehen, und die Durchsetzungskraft, um eigene Interessen zu vertreten, die bei folgenden drei Fähigkeiten primär zum Tragen kommt:

- ➔ Einstehen: für sich und seine Bedürfnisse sorgen
- ➔ Wehren: sich schützen, verteidigen und abgrenzen
- ➔ Dranzubleiben: verhandeln und um Lösungen ringen

¹¹ Earley (2012), S. 16.



Hier nun ein Blick auf das Fallbeispiel. Die mittlere Schwester in diesem Beispiel wird jedes Mal rasend vor Wut, wenn ihr Bruder seine Überlegungen zur gemeinsamen Führung des Unternehmens äußert. Nur daran zu denken, macht sie schon wütend. Das Wissen um das positive Aggressionsverständnis macht ihr klar, dass diese Wut eine sinnvolle Funktion hat: Sie ist dazu da, dass sie gut für sich einsteht. Sie hat hier anscheinend ein wichtiges Anliegen, auch wenn ihr dieses zunächst selbst noch nicht ganz klar ist. Hat sie sich zuvor noch dafür geschämt, dass sie jedes Mal so unkontrolliert wütend geworden ist, so sagt sie sich nun, dass es zunächst einmal in Ordnung ist, da die Wut Berechtigung und eine wichtige Funktion hat. Allerdings erscheint ihr die Stärke der Wut selbst etwas extrem. Sie fragt sich, ob eine so starke Wut notwendig ist, um in einer solchen Situation für sich einzustehen, und kommt zu dem Schluss, dass dies wahrscheinlich nicht so ist. Diese Erkenntnis deutet darauf hin, dass ein Gefühl seinen Ursprung nicht nur in der aktuellen Situation hat, sondern weiter zurückreichen kann. Hier kann die Frage weiterhelfen, woran einen das Gefühl erinnert, ob es in der Vergangenheit Situationen gab, in denen man sich so gefühlt hat.

In diesem Fall fallen der Schwester direkt mehrere Situationen ein, in denen sie ihren Bruder egoistisch fand. Generell macht es sie leicht wütend, wenn sie den Eindruck hat, dass andere lediglich ihre eigenen Interessen verfolgen, ungeachtet der Bedürfnisse aller anderen, die auch etwas mit der Sache zu tun haben. Nach der Reflexion über diese Erinnerungen denkt sie, dass es gut sein kann, dass ihre Wut nicht nur etwas mit der aktuellen Situation zu tun hat, da sie so extrem stark ist und sie entsprechende Vorerfahrungen damit hat. Sie nimmt sich vor, sich dieses Wut-Thema anzuschauen – unabhängig von der aktuellen Lage mit ihrem Bruder. Trotzdem findet sie ihren Ärger auch berechtigt und sie möchte ihrem Bruder sagen, was sie stört.

2.2 | VERSTÄNDNIS FÜR ANDERSARTIGKEIT



*„Das Fremde macht Angst.
Für uns sind die Anderen anders.
Für die Anderen sind wir anders.
Anders die Anderen. Wir alle anderen.“*
Hans Manz, Kinderbuchautor¹²

Die *positive Aggression* legt also nahe, für die eigenen Bedürfnisse einzustehen, auch entgegen den Bedürfnissen anderer. Wie kann jedoch mit unterschiedlichen Bedürfnissen umgegangen werden? Hier setzt das dem Fairen Streiten zugrunde liegende Verständnis der *Andersartigkeit* an. Positive Aggression ermöglicht es, für die eigenen Bedürfnisse einzustehen, und das Verständnis für Andersartigkeit führt dazu, dass dies auch anderen zugestanden wird. Es geht davon aus, dass alle Bedürfnisse eine gleichwertige Existenzberechtigung haben, denn „wenn wir von uns selbst ausgehen, jeder Einzelne für sich, dann sind alle Bedürfnisse aus psychologischer Sicht mindestens verständlich und im jeweiligen individuellen Zusammenhang erklärbar“.¹³ Das Verständnis für Andersartigkeit ist das Wissen darum, dass jeder Mensch anders geprägt ist, anders fühlt und soziale Situationen anders wahrnimmt, sowie die Einsicht, dass das Eine nicht besser oder schlechter ist als das Andere, sondern lediglich anders. Anders im Vergleich zu anderen Menschen und auch anders im Vergleich zu sich selbst – im Verlauf der Zeit nämlich und im Hinblick auf den Kontext oder die Situationen, in denen eine Person sich befindet.

Zu verstehen, dass Menschen anders sind, bedeutet nicht, dieses Wissen automatisch auch in allen Situationen präsent zu haben. Menschen schließen häufig von sich auf andere, ohne dass es ihnen bewusst ist. Sie kommen gar nicht auf die Idee, in Erwägung zu ziehen, dass das Verhalten einer anderen Person für diese eine ganz andere Bedeutung haben könnte. Deshalb ist es so wichtig, sich besonders dann, wenn man sich durch das Verhalten von anderen angegriffen fühlt, zu sagen, dass nun einmal jeder Mensch potenziell Dinge so grundsätzlich anders erleben, sehen und verstehen kann, dass man nichts (auch wenn es für einen selbst hundertprozentige Gültigkeit hätte) auch nur ansatzweise für andere voraussetzen kann.

¹² Hans Manz (1931 – 2016), Lehrer und Kinderbuchautor, Ort der Veröffentlichung des Gedichtes unbekannt.

¹³ Willms & Risse (2014), S. 164.



ANDERSARTIGKEIT

Das Wissen um Andersartigkeit beschreibt das Bewusstsein, dass jeder Mensch anders ist und anders fühlt, frei von jeder Bewertung, ob die eine Art und Weise besser oder schlechter ist als die andere. Es ermöglicht:

- ➔ die wertneutrale Betrachtungsweise bei Differenzen,
- ➔ Neugier statt Verurteilung,
- ➔ Perspektivwechsel und Kennenlernen des Gegenübers sowie
- ➔ das Wissen um Missverständnisse aufgrund unterschiedlicher unhinterfragter Vorannahmen.



Wie nun kann das Wissen um Andersartigkeit im Fallbeispiel der Unternehmerfamilie hilfreich sein? Zunächst ein Blick auf die Konflikt-dynamik und damit einhergehenden unterschiedlichen Bewertungen der beiden Geschwister.

Die beiden werden dem jeweils anderen gegenüber zunehmend misstrauisch. Sie können das jeweilige Verhalten nicht nachvollziehen und interpretieren es, ohne dass ihnen dies bewusst ist, so, als würde es unzweifelhaft das bedeuten, was es für sie selbst jeweils bedeuten würde. So bewertet also der Bruder das Verhalten seiner Schwester als unprofessionell, er denkt, sie sei nicht „reif“ genug und der Aufgabe einer Unternehmensführung nicht gewachsen. Denn er selbst, so glaubt er, ohne sich diese Gedanken explizit bewusst zu machen, würde nur dann so heftig und emotional reagieren, wenn er keine Ahnung hätte, was es bedeutet, ein Unternehmen zu führen – und (das sagt er zwar nicht so klar, aber es ist für ihn eindeutig) wenn er noch nicht reif genug für eine solche verantwortungsvolle Aufgabe wäre. Darüber hinaus erachtet er es grundsätzlich als herausfordernd, sich immer bezüglich Entscheidungsfragen absprechen zu müssen.

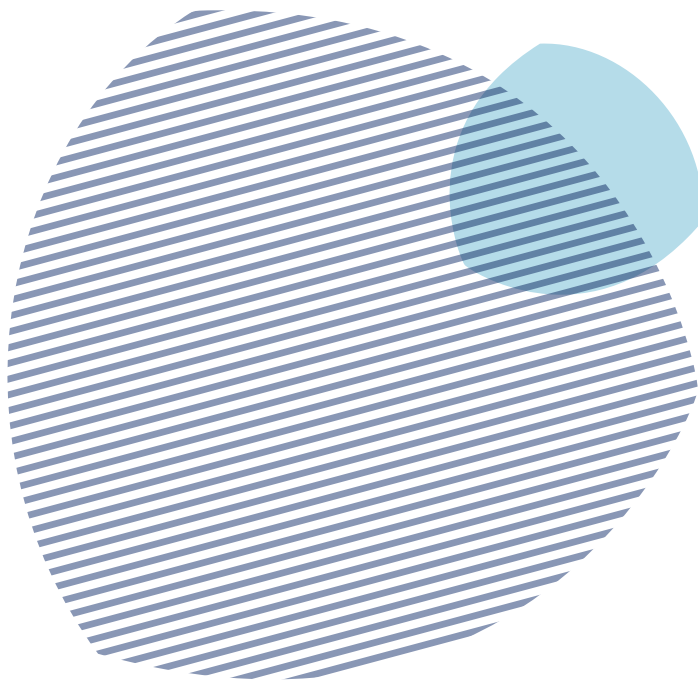
Die Schwester hingegen empfindet ihren Bruder als „kalt“ und „egoistisch“. Reagierte sie zunächst noch mit Unverständnis, wird mit der Zeit für sie immer klarer: Ihr Bruder denkt nur an sich. Anscheinend hat er nur noch das Unternehmen im Sinn und kein Interesse mehr an ihrem Verhältnis zueinander. Sie ist verletzt und kann sich nicht vorstellen, warum sonst ihm ihr Verhältnis plötzlich so egal sein könnte.

Was den beiden nicht bewusst ist, ist, dass sie in die Interpretationsfalle des Parasiten getappt sind und das Verhalten des jeweils anderen auf Grundlage ihrer bisherigen Vorerfahrungen und eigenen Bedeutungsschemata interpretieren und bewerten. Ihre Schlussfolgerung *„Ihm ist unser Verhältnis egal, er interessiert sich nur noch für das Unternehmen, nicht mehr für unsere familiäre Beziehung. Er ist berechnend, kalt und egoistisch.“* und seine Schlussfolgerung *„Sie ist total unprofessionell, kindisch, unreif und emotional. Ich muss mich dafür einsetzen, dass wir nicht zusammenarbeiten werden, denn das würde eine Katastrophe!“* basieren auf Bewertungen, die beide dem jeweiligen Verhalten des anderen zuschreiben, ohne dessen Sichtweise zu kennen.

Das Wissen um die Andersartigkeit hingegen ermöglicht es den Beteiligten, Interpretationsfallen zu bemerken und zu umgehen. Mit dem Wissen um die Andersartigkeit seiner Schwester könnte der Bruder sich sagen: *„Das Verhalten meiner Schwester erscheint mir unreif und emotional. Wenn ich mich so verhalten würde, dann nur, weil ich unreif oder emotional wäre. Ich kann jedoch nicht wissen, was bei ihr dahintersteckt. Ich müsste sie fragen, um es zu verstehen.“* Die Schwester könnte sich sagen: *„Mein Bruder erscheint mir so egoistisch und distanziert, ich kann mir das nur so erklären, dass ihm unser Verhältnis nicht mehr wichtig ist – und das verletzt mich! Ich kann aber genaugenommen nicht wissen, ob es ihm wirklich egal ist oder etwas ganz anderes dahintersteckt. Ich kann mir nicht vorstellen, was das sein könnte, aber da jeder Mensch anders ist, muss ich annehmen, dass auch etwas anderes dahinterstecken kann.“*

Die Wahrscheinlichkeit, dass wir wissen, aus welchen Beweggründen andere sich so verhalten, wie sie es tun, ist viel geringer, als wir oft meinen. Meistens gehen wir davon aus zu wissen, wie etwas gemeint ist und welche Bedeutung es hat, ohne dass uns überhaupt klar ist, dass das lediglich unsere Sichtweise ist und von der anderen Person auch ganz anders gemeint sein könnte.

Das Wissen um Andersartigkeit legt also nahe, es zunächst auszuhalten, *nicht* zu wissen, was das Verhalten des Gegenübers genau bedeutet, und Fragen zu stellen, um anzufangen, die andere Sichtweise und die Hintergründe des Verhaltens zu verstehen. An dieser Stelle setzt die Kompetenz des Spiegels an, die in Kapitel 3.2 genauer beschrieben wird.



3 | FÜNF ELEMENTE DES FAIREN STREITENS

3.1 | WERTSCHÄTZUNG UND SELBSTWERTSCHÄTZUNG



*„Wertschätzung ist kostenlos,
aber nie umsonst.“*
Lebensweisheit

Der US-amerikanische Verhaltenspsychologe John Gottman fand in seiner Arbeit mit Paaren heraus, dass das Verhältnis von positivem zu negativem Verhalten in stabilen Paarbeziehungen mindestens 5:1 betragen muss, es also fünf positiver Interaktionen bedarf, um eine negative zu kompensieren.¹⁴ Leider sind negative Erfahrungen und Dinge, die einen stören, häufig viel präsenter als positive, da sie mehr Aufmerksamkeit generieren.

Positive Erfahrungen führen zwar zu Glücksmomenten, meist sind diese jedoch von kurzer Dauer und liefern nicht so viel Potenzial für den weiteren Austausch mit anderen, wie es bei Problemen, Sorgen und kritischen Situationen der Fall ist. Im Alltag gehen deshalb auch die Dinge, die Menschen aneinander wertschätzen, oft unter. Dabei ist, wie Gottmanns Studie zeigt, gegenseitige Wertschätzung die Grundlage für eine stabile Beziehungsebene. Ferner stellt sie das Fundament für die konstruktive Austragung von Konflikten dar.¹⁵

Die gute Nachricht ist, dass ein wertschätzendes Miteinander bewusst etabliert werden kann. Indem Wertschätzungen ausgesprochen und wertschätzende Gesten gemacht werden, kann das Miteinander gestärkt werden. Der erste Schritt dazu ist, sich

einen Moment lang Zeit zu nehmen und ganz bewusst zu fragen, was man an den Anderen mag, wo man deren persönliche Stärken sieht oder welches konkrete Verhalten einem in letzter Zeit besonders gefallen hat. Anschließend geht es darum, diese Wertschätzungen dem oder der Anderen mitzuteilen, sie also auszusprechen. Gut ist es, hierbei möglichst konkret zu werden. Aussagen wie „Ich finde dich super!“ sind schön, geben aber dem Empfänger wenig Aufschluss darüber, was genau damit gemeint ist. Um möglichst konkret zu werden, kann man sich fragen: „Welches konkrete Verhalten in welcher Situation fand ich ‚super‘ etc.?“ Oder: „Was genau tut sie, so dass ich sie als besonders kompetent empfinde?“ Eine andere Möglichkeit sind Gesten der Wertschätzung in Form von kleinen Aufmerksamkeiten, dem Eingehen auf Wünsche oder das Verbringen gemeinsamer Zeit.

In Unternehmerfamilien könnte eine Art Kultur der Wertschätzung entwickelt und etabliert werden. Dabei würde es darum gehen, dass sich die Familienmitglieder für Leistungen, die für die Familie oder das Unternehmen realisiert wurden, explizit würdigen. So könnten unternehmens- oder gesellschaftsbezogene Familientreffen zunächst mit der Würdigung, Wertschätzung und Anerkennung von Leistungen begonnen werden. Dabei geht es zum einen um Handlungen, die auf der sachlichen Ebene liegen, die etwa für das Geschäftsmodell oder die Strategie von Unternehmen und Familien unterstützend sind, und zum anderen um soziale Aspekte, also um Handeln und Verhalten, das in den sozialen Beziehungen zueinander als besonders wertvoll empfunden wurde.



WERTSCHÄTZUNG

Wertschätzung ist die Basis einer stabilen Beziehungsebene und Grundlage dafür, dass kritische Themen und Konflikte konstruktiv ausgetragen werden können. Zudem stärkt sie das Selbstbewusstsein desjenigen, dem Wertschätzung entgegengebracht wird. Wertschätzung für andere kann angestrebt werden, indem man sich fragt, was man an anderen gut findet. Nachdem die wertschätzenden Gedanken der anderen Person mitgeteilt wurden, weiß diese darum.

¹⁴ Gottman (2014a) und (2014b).

¹⁵ Weiterführend zur Bedeutung von Wertschätzung in Konflikten s. Nagel (2021) S. 97 ff.

Reflexionsfragen:

- Was mag ich an der anderen Person?
- Was schätze ich an ihr besonders?
- Was finde ich gut an ihr?
- Was finde ich bewundernswert oder beneidenswert?
- Was hat sie heute oder in letzter Zeit getan, das mir gefallen hat?
- In welcher Situation habe ich gedacht, dass ich mir ihr Verhalten zum Vorbild nehmen könnte?

ÜBUNG: WERTSCHÄTZUNGEN „FINDEN“

Überlegen Sie sich eine Person, der Sie eine Freude machen möchten oder mit der Sie die Beziehungsebene stärken möchten. Stellen Sie sich die Reflexionsfragen (siehe oben) und überlegen Sie sich eine Sache, die Sie ihr sagen möchten.

Es kann sein, dass Ihnen sofort etwas einfällt, das für Sie ganz prägnant hervorsteht oder Ihnen viel bedeutet. Es kann auch sein, dass es Ihnen zunächst schwerfällt, überhaupt etwas zu finden. Erinnern Sie sich dann an Ihre letzten Begegnungen mit der Person und was Sie über sie wissen. Nehmen Sie sich vor, eine Kleinigkeit zu finden. Wichtig ist, dass Sie sich nichts ausdenken, sondern es etwas ist, bei dem Ihr Gefühl Ihnen sagt: „Ja, das finde ich gut.“ Wenn Sie etwas gefunden haben, versuchen Sie die Wertschätzung so weit wie möglich zu konkretisieren. Dazu ist es hilfreich, sich zu fragen: „In welchem Verhalten spiegelt sich das wider?“, „In welcher Situation kam es zuletzt zum Tragen?“ und „Warum genau finde ich das gut?“ Der nächste Schritt besteht darin, die Wertschätzung bei der nächsten passenden Gelegenheit auszusprechen.

Formulierungen, um Wertschätzung auszudrücken:

- „Ich musste noch mal darüber nachdenken, dass du neulich ... Ich finde, es ist dir da richtig gut gelungen ...“
- „Übrigens finde ich es bewundernswert, wie du das kürzlich hinbekommen hast, als ...“
- „Das ist jetzt vielleicht etwas off-topic, aber ich möchte dir gerne einfach mal sagen, dass ich an dir mag, dass du ...“
- „Als du neulich ..., hat es mich übrigens sehr gefreut, dass du ...“
- „Weißt du eigentlich, dass es mir sehr viel bedeutet, dass du ...?“

Auf der anderen Seite der Medaille der Wertschätzung befindet sich die *Selbstwertschätzung*. Es ist nicht nur wichtig, anderen zu sagen, was man an ihnen mag und wo man ihre Stärken sieht, sondern auch sich selbst. Das erscheint im ersten Moment häufig befremdlich, wird es doch schnell mit Arroganz und Angeberei gleichgesetzt, wenn man die eigenen Stärken und positiven Seiten hervorhebt. Wenn diese auf konkreten Handlungen, Leistungen und Fähigkeiten basieren, ist es jedoch keine Angeberei, sondern Ausdruck eines gesunden Selbstbewusstseins. Die meisten Menschen machen sich leider viel zu selten bewusst, was ihnen an sich gefällt und worin sie gut sind. Stattdessen hegen sie negative Glaubenssätze über sich selbst („Das schaffe ich sowieso nicht.“ – „Warum habe ich nur schon wieder...“ etc.). Dabei ist eine negative Einstellung sich selbst gegenüber unnötig zeitraubend und auf Dauer ermüdend. Eine positive Haltung sich selbst gegenüber hingegen ist die Grundlage für ein gesundes Selbstbewusstsein und auch dafür gut, für andere da sein zu können. Bewusstsein *über* sich selbst stärkt das Selbstbewusstsein, und deshalb ist es gut, sich die eigenen Stärken und guten Seiten *gezielt* bewusst zu machen, bis das zur Gewohnheit und zu einem Teil des Alltags wird.

Ferner ist es hilfreich, auch vor anderen zu den eigenen Stärken zu stehen und sich nicht kleiner zu machen als man ist. Zum einen können sich neue Türen öffnen, wenn andere um die eigenen Stärken wissen, und zum anderen fördert es das eigene Selbstbewusstsein, wenn andere der positiven Selbsteinschätzung zustimmen oder diese aufgreifen. Auch bei der Kompetenz der Selbstwertschätzung liegt der erste Schritt wieder in der Bewusstmachung und der zweite in der darauf basie-

renden Handlung: Zum einen kann man sich eine Selbstwertschätzung aussprechen oder sie kann sich in der eigenen Haltung widerspiegeln, z. B. indem man verständnisvoll mit sich ist und sich weder vor anderen noch vor sich selbst klein macht („War ja klar, dass ich das mal wieder nicht hinbekomme!“). Zum anderen kann die Selbstwertschätzung darin Ausdruck finden, dass man sich etwas Gutes tut, z. B. endlich einen Termin für ein lange schon geplantes Wochenende mit Freunden findet.



SELBSTWERTSCHÄTZUNG

Selbstwertschätzung trägt zu mehr Selbstklarheit und Selbstbewusstsein bei. Indem man Dinge tut, die einem selbst gut tun, erlangt man Bewusstsein über das, was man braucht und will. Indem man sich selbst sagt, was man an sich mag und worin man gut ist, wird einem bewusst, was die eigenen Stärken sind.

Reflexionsfragen:

- Was mag ich an mir?
- Was ist mir heute schon gut gelungen?
- Worin bin ich richtig gut?
- Was sind meine Stärken?
- Wie kann ich dafür sorgen, dass es mir gut geht?
- Was tut mir gut?
- Was brauche ich?
- Was würde ich jetzt am liebsten tun?

ÜBUNG: SELBSTWERTSCHÄTZUNGS-EXPERIMENT

Nehmen Sie sich vor, sich eine Woche lang jeden Tag eine Selbstwertschätzung zu geben und dabei alle drei Arten abzudecken: (a) sich im Stillen eine Selbstwertschätzung aussprechen, (b) sich laut und vor anderen eine Selbstwertschätzung aussprechen und (c) sich eine Selbstwertschätzung in Form einer Geste geben, z. B. indem Sie sich Zeit für etwas nehmen, das Ihnen guttut. Beobachten Sie sich dabei selbst und reflektieren Sie:

- Welche Veränderungen habe ich während des Experimentzeitraums beobachtet?
- Wie ist es mir dabei ergangen, mir eine Selbstwertschätzung zu geben? Wie habe ich mich dabei gefühlt?
- Welche Unterschiede habe ich bei den drei Arten festgestellt?
- Wie hat mein Umfeld auf die Selbstwertschätzung von Typ (c) reagiert?
- Welche Art der Selbstwertschätzung ist mir leicht gefallen/bei welcher hatte ich Widerstände?
- Was würde ich das nächste Mal anders machen?
- Was möchte ich öfter machen und in Zukunft in meinen Alltag integrieren?



Dem Sohn/Bruder aus dem Fallbeispiel fällt bezüglich seiner Selbstwertschätzung sofort eine schwierige Situation mit einem Mitarbeiter aus der IT ein: Dieser hatte eine übertriebene Gehaltserhöhung gefordert, aber das Unternehmen ist auf ihn stark angewiesen und zudem wäre es ein langwieriger Prozess, einen Ersatz zu finden. Er hatte sich dann überlegt, wie viel er angemessen findet und aus welchen Gründen er nicht bereit wäre, noch mehr zu zahlen. Unmittelbar darauf hat er das Gespräch gesucht. Mit Erfolg – der Mitarbeiter nahm das Angebot an und versuchte noch nicht einmal nachzuverhandeln. Hier zeigte sich eine Stärke, die auch seine Schwester an ihm schätzt und als sehr wertvoll für das Unternehmen erachtet, wenngleich es sie stört, wenn er sich zu ihr ebenfalls in dieser Weise verhält. Dann empfindet sie die Durchsetzungsstärke ihres Bruders als grenzverletzend und seine Klarheit als arrogante Distanziertheit. In der Reflexion wird ihr klar, dass diese Durchsetzungsstärke und rationale Klarheit zwei Fähigkeiten sind, die bei ihr selbst nicht so stark ausgeprägt sind und die sie, trotz ihres Störgefühls, auch anerkennt und bewundert.

Sie selbst muss erst einmal überlegen, wie sie sich eine Selbstwertschätzung aussprechen oder in anderer Weise geben kann. Sie fragt sich deshalb zunächst, was sie gut kann. Da kommt ihr sofort in den Sinn, dass sie sehr zuverlässig ist, gut darin, alle zu berücksichtigen und für andere da zu sein. Es gab schon viele Situationen, in denen sie anderen mit ihrer fürsorglichen und empathischen Art geholfen hat. Manchmal strengt es sie jedoch an, andere so sehr zu berücksichtigen und zu antizipieren, was diese Menschen brauchen. Es ärgert sie auch, dass sich ihre Geschwister anders verhalten und nicht das gleiche Commitment der Familie gegenüber zeigen wie sie – zum Beispiel, wenn es um das sonntägliche Brunchen geht. Während sie selbst nur fehlt, wenn sie krank ist oder einen ganz wichtigen Termin hat, und zudem immer etwas mitbringt, sind die Geschwister häufiger nicht dabei und ihr Bruder hat sogar schon drei Mal erst kurz vorher abgesagt. Ihr wird klar, dass es ihr selbst manchmal zu viel ist, immer dabei zu sein, dass sie sich aber verpflichtet fühlt und sie die Absagen ihrer Geschwister deshalb so ärgern, weil sie selbst sehr streng mit sich ist, um diesen Termin nicht zu

verpassen. Sie nimmt sich vor, eine Selbstwertschätzungsgeste zu geben, indem sie ab jetzt in sich hineinhorcht, ob sie wirklich Lust hat dabei zu sein, und es sich ansonsten zugesteht abzusagen, auch wenn ihr das noch schwierig erscheint.

3.2 | SPIEGELN



„Kommunikation ist unwahrscheinlich. Sie ist unwahrscheinlich, obwohl wir sie jeden Tag erleben, praktizieren und ohne sie nicht leben würden.“
Niklas Luhmann, Soziologe¹⁶

Wie im einführenden Zitat anklingt, können Kommunikation und damit Verstehen nicht als gegeben vorausgesetzt werden. Hier setzt die Kompetenz des Spiegeln an. Sie besteht darin, das, was die andere Person gesagt hat, entweder wörtlich oder in eigenen Worten zu wiederholen. Es ist auch eine Mediationstechnik¹⁷ und Beraterinnen und Mediatoren nutzen das Spiegeln häufig dann, wenn sie merken, dass die Beteiligten aneinander vorbeireden und sich gegenseitig nicht verstehen. Anhand des Spiegeln kann also überprüft werden, ob man die andere Person richtig verstanden hat, und damit kann die Verstehenswahrscheinlichkeit erhöht werden. Es lässt ferner die andere Person wissen, ob sie richtig verstanden wurde. Das Spiegeln kann auch genutzt werden, wenn man sich nicht sicher ist, ob man richtig verstanden wurde, indem man die andere Person bittet, das, was sie verstanden hat, zu wiederholen. Ferner unterbricht das Spiegeln die Entwicklung eskalierender Dynamiken dadurch, dass eingeschlossene Kommunikationsschleifen unterbrochen werden und es davon abhält, vorschnell zu denken, dass man schon weiß, was der oder die andere sagen möchte. Menschen schließen häufig von sich auf andere, ohne sich dessen bewusst zu sein, und erkennen nicht, dass der oder die andere in irgendeiner Hinsicht einfach anders ist als man selbst und was demzufolge eigentlich hinter dessen oder deren Verhalten steckt. Das Spiegeln ermöglicht es, diese Andersartigkeit der anderen – manchmal Stück für Stück, weil es einem zunächst so fremd ist, dass man es gar nicht nachvollziehen kann – kennenzulernen.

¹⁶ Aus: Luhmann (2001) S. 78.

¹⁷ von Hertel (2003), S. 307, s.a. S. 168.



SPIEGELN

Zu spiegeln bedeutet, in eigenen Worten oder wörtlich zu wiederholen, was die andere Person gesagt hat. Spiegeln ist hilfreich dabei,

- ➔ die Verstehenswahrscheinlichkeit zu erhöhen,
- ➔ anzufangen, neue und fremde Gedankengänge nachzuvollziehen,
- ➔ Missverständnisse aufzudecken,
- ➔ psychologischen Kontrakten¹⁸ vorzubeugen sowie
- ➔ den Gesprächsverlauf und das Konfliktgeschehen zu entschleunigen.

Formulierungen für das Spiegeln

Das eigene Verständnis überprüfen:

- Ich habe jetzt verstanden, dass ... Ist das richtig?
- Habe ich es richtig verstanden, dass ... ?
- Als du neulich sagtest, ... meintest du da auch ...?
- Ich bin mir nicht sicher, ob ich dich richtig verstanden habe. Wenn du sagst, dass ... bedeutet das ... ?

Das Verständnis der anderen Person überprüfen:

- Ich bin mir noch nicht sicher, ob du mich richtig verstanden hast. Kannst du einmal wiederholen, was du verstanden hast?
- Wenn ich sage ..., wie verstehst du das genau?

ÜBUNG ZU ZWEIT

A und B legen ein Thema X fest, über das sie zwei bis drei Sätze erzählen können (z. B. „Mein letzter Urlaub“, „Das beschäftigt mich gerade“, „Das fand ich bisher interessant am fairen Streiten“).

A redet über Thema X, B spiegelt, was A gesagt hat.

B redet über Thema X, A spiegelt, was B gesagt hat.

Anschließend folgt eine gemeinsame Reflexion über die Übung:

- Wie war es zu spiegeln? Wie war es, gespiegelt zu werden?
- Was lief gut? Was lief nicht gut?
- Was würde ich wieder so machen? Was würde ich anders machen?
- Wofür ist das Spiegeln sinnvoll?
- Inwiefern kann ich mir vorstellen, das Spiegeln in meinem Alltag zu nutzen?
- Welche Schwierigkeiten sehe ich beim Spiegeln in meinem Alltag?
- Wie kann ich jemanden bitten, mich zu spiegeln, wenn die Person nicht darin geübt ist?
- In welchen Situationen kann es für mich selbst hilfreich sein, andere zu spiegeln?

¹⁸ Mehr dazu im Kapitel 3.5 zu den Kompetenzen Verhandeln und Abmachungen treffen.



Wie in der Einführung in das Thema bereits deutlich wurde, sind Unternehmerfamilien besonders anfällig für Missverständnisse und Kränkungen aufgrund der Tatsache, dass sich ihre Mitglieder oft in unterschiedlichen Logiken bewegen ohne dass sich die Beteiligten dessen bewusst sind. Das Spiegeln ermöglicht es, das eigene Verständnis zunächst zu überprüfen und auch eine andere, zunächst befremdlich erscheinende Sichtweise nachzuvollziehen.

In diesem Wissen und dem um die Interpretationsfalle des Parasiten hat sich die Schwester aus dem Fallbeispiel vorgenommen, insbesondere die Aussagen zu spiegeln, die sie unhinterfragt zu verstehen meint und die sie stören. Die Herausforderung dabei ist, das ist ihr klar, dass es Menschen in der Regel nicht bewusst ist, dass sie Verhalten automatisch interpretieren und bewerten, und dass es deshalb durchaus möglich sein kann, dass sie selbst im entscheidenden Moment gar nicht auf die Idee kommt, ihr Verständnis zunächst zu überprüfen. Sie möchte es jedoch versuchen.

Bei einem gemeinsamen Sonntagsbrunch geht es, wie zu erwarten, wieder um das Thema der zukünftigen Unternehmensführung und der Bruder sagt: „Mir ist eben wichtig, dass ich meine Tätigkeit als zukünftiger Geschäftsführer gut hinbekomme, und ich denke, es wäre eine zu große Herausforderung, das gemeinsam zu machen. Die Situation ist doch jetzt schon total kompliziert, wie soll es denn erst werden, wenn wir gemeinsam schwierige Entscheidungen treffen müssen?!“ Die Schwester verspürt erneut einen Stich, unmittelbar darauf steigt Wut in ihr auf und ein starker Impuls, ihn anzuschreien, um ihrer Wut Ausdruck zu verleihen. Ihr ist klar, dass diese Aggression wichtig ist, denn es

geht darum, dass sie jetzt gut für sich einsteht, aber auch, dass es die Dinge nur verschlimmert, wenn sie ihre Wut an ihrem Bruder auslöst. Zudem hat sie sich fest vorgenommen, beim nächsten Mal einer solchen Situation zunächst zu spiegeln, was sie verstanden hat, auch wenn sie nicht denkt, dass es etwas bringen wird, da es für sie eindeutig ist, dass ihr Bruder ihr ziemlich kalt und gleichgültig gegenübersteht.

Sie atmet einmal tief durch, überlegt einen Moment und sagt dann ruhig: „Ich möchte einmal sehen, ob ich dich richtig verstehe: Du kannst dir nicht vorstellen, das Unternehmen mit uns gemeinsam zu führen, verstehe ich das richtig?“ Er verneint, was sie noch nicht ganz glauben kann, denn er hat ja bereits mehrfach seine Ablehnung geäußert. Sie hakt noch einmal nach, um es ganz klar zu erfragen: „Du schließt es also nicht aus, dass wir das Unternehmen gemeinsam führen?“ Diesmal kann er bejahen und führt seine Position konkreter aus: „Es ist mir sehr wichtig, dass das Unternehmen gut geführt wird und dass ich meiner Verantwortung gerecht werde. Es ist nicht so, dass ich eine gemeinsame Führung ausschließe, ich mache mir vielmehr Sorgen, wie es wohl wird, wenn wir gemeinsam zu entscheiden haben.“ Die Schwester spiegelt dieses Mal richtig und beginnt zu ahnen, dass er es anscheinend wirklich nicht ausschließt: „Ok, es ist also nicht so, dass du das Unternehmen definitiv alleine führen möchtest, aber du kannst dir gerade nicht vorstellen, wie das aussehen könnte und machst dir eher Sorgen, dass es nicht klappen könnte?“ – „Ja, genau.“ – „Denn du empfindest, dass wir uns beide gerade nicht gut verstehen und befürchtest, dass das auch im Unternehmen so sein könnte?“ – „Ja, genau, und ich möchte unsere Konflikte keinesfalls mit in das Unternehmen tragen.“

3.3 | FORDERN UND VERWEIGERN

„Der weitaus üblichste Anlaß für [positive, L. N.] Aggression im täglichen Leben ist, Leute fragen zu müssen, Dinge zu tun oder selbst gefragt werden und ‚Nein‘ sagen zu müssen.“

George R. Bach & Yetta Bernhard,
Psychologen¹⁹

Es wurde bereits ersichtlich, dass es positiver Aggression bedarf, um gut für sich und die eigenen Bedürfnisse einzustehen. Dazu gehört es, vor anderen für diese einzustehen, indem etwas abgelehnt wird, was für einen nicht in Frage kommt, und indem etwas eingefordert wird, das man erreichen möchte. Insbesondere in Konflikten, bei denen sich zwei Interessen entgegenstehen, ist es darüber hinaus wichtig dranzubleiben, wenn die andere Person etwas entgegenhält. Die Kompetenzen des Forderns und Verweigerns setzen genau hier an.

Beim *Fordern* geht es darum zu üben, nach dem zu fragen und das für sich einzufordern, was man für sich als angemessen und wichtig erachtet. Dabei ist es notwendig, auch einen Umgang damit zu finden, wenn die eigenen Wünsche oder Forderungen abgelehnt werden. Es besteht kein Anrecht darauf, dass die andere Person diese erfüllt, und es

ist hilfreich, sich klarzumachen, dass die Ablehnung eines Wunsches oder einer Forderung nicht mit der Ablehnung der eigenen Person gleichzusetzen ist.²⁰

Beim *Verweigern* geht es darum, Bitten, Wünsche und Forderungen abzulehnen und „Nein“ zu sagen, wenn man diesen nicht entsprechen möchte oder kann. Je nach Situation, Gegenüber oder Kontext neigen viele Menschen dazu, vorschnell „Ja“ zu sagen, auch wenn sie eigentlich ein „Nein“ spüren. Die Gründe dafür reichen von Angst vor Zurückweisung über das Sich-nicht-Trauen bis dazu, dass man sich abgewöhnt hat, das eigene Bedürfnis wahrzunehmen (oder: zur Unfähigkeit, das eigene Bedürfnis klar wahrzunehmen). In jedem Fall ist es wichtig zu lernen, diese „nachgebende Seite“ zu kontrollieren²¹ und das eigene Anliegen trotz des Drucks durch die Forderungen oder die Zurückweisung der anderen Person weiterzuverfolgen. Manchen Menschen gelingt dies bereits gut, sie sind es gewohnt, für ihre Interessen einzustehen, um Unterstützung zu bitten und nach dem zu fragen, was sie für sich als angemessen und wichtig erachten. Bei anderen zeigen sich bei der Übung und Entwicklung dieser Kompetenzen große Widerstände, da diese an fest eingefahrenen und lange gelebten Gewohnheiten rütteln. Deshalb ist es sinnvoll, mit der Erprobung in kleinen Alltagssituationen zu beginnen, bei denen es nicht um viel geht.



FORDERN UND VERWEIGERN

Das einzufordern, was man braucht, und das zu verweigern, was man nicht möchte, sind wesentliche Kompetenzen, um im Alltag und in Konflikten gut für die eigenen Bedürfnisse einzustehen.

ÜBUNG: FRAGEN UND FORDERN

Nehmen Sie sich vor, in der folgenden Woche dreimal jemanden um Hilfe bei etwas zu bitten, das Ihnen schwerfällt, oder etwas zu fordern, das für Sie gut wäre. Stellen Sie sich zwischen-

durch die folgenden Reflexionsfragen und versuchen Sie, neue Strategien auszuprobieren sowie bei einem „Nein“ dranzubleiben. Neue Strategien zu erproben ist eine Gewöhnungssache, die meistens mehrmaliger Wiederholung bedarf.

¹⁹ Bach & Bernhard (1971), S. 65.

²⁰ Ebd.

²¹ Ebd.

Reflexionsfragen:

Welche Strategien habe ich genutzt, um mein Anliegen durchzusetzen?

Welche Strategien hat mein Gegenüber genutzt?

Welche Strategien kenne ich von anderen?

Mit welchen Strategien fühle ich mich wohl, mit welchen unwohl?

Was hätte ich erwartet, wie die andere Person reagiert?

Was ist mir gut gelungen, was möchte ich weiter üben?

Wie möchte ich das nächste Mal mit einer ähnlichen Situation umgehen?

ÜBUNG: VERWEIGERN

Wenn es Ihnen schwerfällt, „Nein“ zu sagen, nehmen Sie sich vor, dies innerhalb einer Woche dreimal zu üben. Überlegen Sie sich im Vorfeld, in welchen Situationen Sie normalerweise „Ja“ sagen, obwohl Sie lieber „Nein“ sagen würden. Schauen Sie dann, welche Formulierung Ihnen passend erscheint. In manchen Situationen kann ein klares „Nein“ genau richtig sein, in anderen erscheint es möglicherweise als zu hart und abweisend. Alternativ ist es dann eine Möglichkeit, zunächst das Bedürfnis der anderen Person aufzugreifen und anschließend die eigene Positionierung dazu zu formulieren oder ihr mit einem anderen Vorschlag entgegenzukommen.



Ausgehend vom Spiegeln der Positionen des Bruders hat die Schwester aus dem Fallbeispiel die Kommunikation der beiden zu etwas mehr Konstruktivität anregen können. Der Bruder war zunächst erstaunt über diese andere Art des Gesprächs mit seiner Schwester und empfand es als Bestätigung, dass seine Schwester ihn in dieser Weise verstanden hatte und ihm das mit dem Spiegeln signalisierte. Daraufhin verbesserte sich die kommunikative Situation: Nachdem der Bruder seiner Schwester mitteilte, dass er es genauso sehe, wie sie es verstanden hat, fragte er sie, wie sie denn die Situation sehe. Das wiederum erstaunte die Schwester. Sie kam damit in eine andere Haltung, konnte ihre Befürchtungen und Ängste äußern. Sie überlegte sich darauf hin, was genau sie eigentlich möchte und forderte nun vom Bruder ein, sich regel-

mäßig zu treffen, um einen Fahrplan zu entwickeln, wie die gemeinsame Führung vorbereitet werden könnte. Der Bruder war noch skeptisch und zögerte. Zwar schienen sie jetzt eine bessere Gesprächsbasis zu haben als zuvor, jedoch hatte er immer noch Bedenken, dass sie plötzlich wieder so wütend werden könnte, dass kein konstruktives Gespräch möglich ist. Sein Zögern wiederum enttäuschte sie und ließ sie erneut denken, dass ihm die familiäre Beziehung nicht wichtig ist. Die beiden beschließen deshalb, sich erst einmal zu sagen, was sie gestört hat, und dann weiter zu sehen, wie sie mit der Frage der Unternehmensführung umgehen.

3.4 | STÖRUNGEN ANSPRECHEN

Um Störungen ansprechen zu können, müssen diese zunächst wahrgenommen werden. Viele Menschen haben sich jedoch in Bezug auf Störungen, ähnlich wie es auch bei den Bedürfnissen der Fall ist, unbewusst abgewöhnt, diese wahrzunehmen. Oder sie denken sich: „Es ist ja nur eine Kleinigkeit“ und ärgern sich insgeheim doch immer wieder darüber. Woran liegt es, dass Störungen nicht konstruktiver angegangen werden?

Zum einen ist es gesellschaftlich nicht etabliert, dass Probleme und Störungen angesprochen und geklärt werden. „Doch nicht jetzt!“, „Doch nicht hier!“, „Nur unter vier Augen!“ – das sind typische Sätze, die das gesellschaftliche Tabu, Probleme zu besprechen, widerspiegeln. Sich einen geeigneten Raum und eine passende Zeit dafür auszusuchen, ist zwar sinnvoll, aber meist führen solche Tabus dazu, dass es gar nicht angesprochen wird, und das ist problematisch. Zum anderen fehlt den Menschen oft die Möglichkeit, Störungen anzusprechen, weil sie es nie geübt haben und nicht wissen wie. Wenn dann noch Sorgen vor der Reaktion der anderen dazukommen, wird klar, warum Störungen viel häufiger mit Dritten besprochen werden als mit den Betroffenen selbst, mit denen eine Lösung gefunden werden könnte.

Dies ist fatal, denn die Beziehungsebene leidet darunter und kleine alltägliche Störungen können auf größere Konflikte hinauslaufen. Je früher die Klärung ansetzt, umso größer sind die Erfolgchancen einer Lösung. Es ist deshalb sinnvoll, sich einen „Störungssensor“ anzugewöhnen und wieder

anzufangen, im Alltag Kleinigkeiten wahrzunehmen, die einen stören. Der nächste Schritt ist es, damit anzufangen, Störungen anzusprechen. Hierbei gibt es zwei Herausforderungen: Zum einen, wie eine Störung formuliert werden kann, zum anderen der Umgang mit der Reaktion der anderen Person. Letz-

teres liegt außerhalb des eigenen Entscheidungsspielraums, jedoch ist es gut, sich vorab die eigenen Erwartungen bezüglich der Reaktion der anderen Person bewusst zu machen und zu überlegen, wie das erwartete Verhalten noch berücksichtigt werden kann.



STÖRUNGEN ANSPRECHEN

- ➔ Ich-Botschaft
- ➔ Wertschätzend und respektvoll
- ➔ Konkretes Verhalten: wann, wo, was, wer, wie?

Merksatz zur Formulierung von Störungen:

„Ich (1) respektiere dich/Sie (2) und beschreibe dein/Ihr Verhalten (3).“

ÜBUNG: STÖRUNGEN WAHRNEHMEN

Halten Sie am Ende eines Tages oder Tagesabschnitts (z. B. nach der Arbeit, einem Meeting oder Familientreffen) inne und fragen Sie sich: „Was hat mich heute schon gestört? Welches Verhalten hat bei mir ein Gefühl der Irritation ausgelöst?“ Hierbei ist es passend, mit Kleinigkeiten anzufangen, um sich für diese zu sensibilisieren und zunächst mit der Klärung von Kleinigkeiten zu üben.

ÜBUNG: STÖRUNGEN FORMULIEREN UND ANSPRECHEN

Überlegen Sie sich, mit welcher Störung Sie anfangen möchten zu üben, diese anzusprechen. Suchen Sie sich eine Kleinigkeit heraus, von der nicht viel abhängt und die möglichst das erste Mal aufgetreten ist, z. B. „Es hat mich gestört, dass du ...“

Für die Formulierung von Störungen ist es wichtig, Beobachtung und Bewertung zu trennen. Dabei helfen drei Regeln, die das Faire Streiten zur Verfügung stellt.

1. *Erstens* sollte eine *Ich-Botschaft* formuliert werden. Diese legt nahe, dass es sich um die eigene Perspektive handelt und nicht um eine allgemeingültige Tatsache. Es erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die andere Person sich die Botschaft anhören kann, ohne den Eindruck zu haben, sich verteidigen zu müssen.
2. *Zweitens* sollte sich die Störung auf ein *konkretes Verhalten* beziehen. Nur dann kann die andere Person wissen, was genau gemeint ist, und es ist weniger konfrontativ als wenn gesagt wird, dass sie „immer“ oder „nie“ etwas tut.
3. *Drittens* ist es wichtig, *wertschätzend* und *respektvoll* zu formulieren. Wenn Sie merken, dass Sie so wütend oder aufgebracht sind, dass Sie Ihrem Unmut in der Formulierung Raum machen möchten, dann nehmen Sie sich etwas Abstand, um sich mit Ihren Gefühlen auseinanderzusetzen, bevor Sie das Gespräch suchen. Selbst gut durchdachte Formulierungen von Störungen verfehlen ihre Wirkung bei ungeübten Gesprächspartnern und es führt eher zu weiteren konflikthaften Auseinandersetzungen, wenn sich im Ton vorwurfsvolle Gefühle widerspiegeln.



Obwohl die beiden Geschwister bereits eine bessere Gesprächsbasis miteinander gefunden haben, möchten sie sich noch sagen, was sie jeweils gestört hat. Der Bruder sagt, dass ihn ihr „unreifes“ und „emotionales“ Verhalten stört, dass sie seine Aussagen so persönlich nimmt und sofort aus dem Zimmer läuft, wenn sie etwas wütend macht. Die Bezeichnung ihres Verhaltens als „unreif“ und „emotional“ ist dabei seine Bewertung und beschreibt kein konkretes Verhalten. Indem er sich die Frage stellt, woran er „das Unreife“ festmacht, kann er seine Störung konkretisieren. Dazu überlegt er, was sie genau macht, und er sagt, was er unreif und emotional findet. Es sind Aussagen wie „Du bist so egoistisch und berechnend“ statt inhaltlich auf das einzugehen, was er gesagt hat, sowie, dass sie aus dem Zimmer rennt, wenn sie wütend wird. Er kann seine Störung nun folgendermaßen formulieren: *„Es stört mich, wenn du nicht auf das eingehst, was ich sage, und das Gespräch abbrichst, indem du aus dem Zimmer rennst.“*

Die Schwester sagt zunächst, dass sie seine egoistische und unpersönliche Art stört, da sie sie rücksichtslos und verletzend findet. Als sie sich fragt, woran genau sie diese Art festmacht, kommt ihr direkt die Aussage: „Das stört dann doch nur“ in Bezug auf den Einbezug der Geschwister in den Sinn. Dieser Satz macht sie wütend und sie fragt sich, wie sie ihre Störung trotzdem neutral, wert- und vorwurfsfrei formulieren kann. Nach einigem Überlegen bringt sie ihre Störung anhand der Regeln folgendermaßen auf den Punkt: *„Es stört mich, wenn du sagst, dass es stört, wenn du uns einbeziehen musst.“*

3.5 | VERHANDELN UND ABMACHUNGEN TREFFEN



„Der Teufel steckt im Detail.“
Redensart

In einem Fair-Streiten-Gespräch folgt, nachdem die Störung ausgesprochen und richtig gespiegelt wurde, ein Änderungsvorschlag von der Person, die die Störung hatte. Dazu stellt sie sich die Frage: „Was soll nächstes Mal anders laufen und wie?“

In manchen Situationen kann es auch hilfreich sein, Änderungsvorschläge zu machen, ohne dass vorher die entsprechende Störung angesprochen wurde, z. B. wenn die andere Person die Methode nicht kennt und man befürchtet, dass sie empfindlich auf eine Störung reagiert. Dann kann ein gut überlegter Änderungsvorschlag allein schon den gewünschten Effekt haben, dass sich etwas ändert oder man zumindest ins Gespräch darüber kommt, wie es anders laufen kann. Änderungsvorschläge sollten konkret umsetzbar und entgegenkommend sein. Förderlich ist es zudem, wenn die andere Person sieht, dass man sich Gedanken gemacht hat und ihr entgegenkommen möchte. Ein wohlüberlegter Änderungsvorschlag, der auch die antizipierten Bedürfnisse der anderen Person berücksichtigt, ist auch eine Wertschätzung des Gegenübers, da er das Interesse an der gemeinsamen Beziehung impliziert. Er kann in angespannten Beziehungen den Parasiten ausbremsen.

Zu Beginn ist es den Beteiligten oft unangenehm, wenn die Lösungsfindung viel Zeit in Anspruch nimmt. Sie werden dann immer unruhiger, je mehr Zeit vergeht, und denken, sie müssten schnell eine Lösung finden. Es ist jedoch wichtig, sich bei Änderungsvorschlägen so lange Zeit zu nehmen, bis eine Lösung gefunden wird, die beide Beteiligten als richtig gut erachten. Häufig ist im Zusammenhang mit Konflikten von Kompromissen die Rede. Gegenseitige Zugeständnisse sind gut, wenn die Beteiligten damit wirklich zufrieden sind. Bei *Kompromissen* ist dies leider oft nicht der Fall, die Beteiligten sind eigentlich unglücklich mit der Lösung und erleben entweder ständig ein Unwohlsein, wenn die Lösung zum Tragen kommt, oder sie halten sich

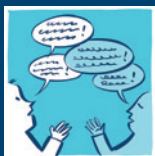


(nachvollziehbarerweise) nicht dauerhaft daran. Im Fairen Streiten wird deshalb *Konsens* angestrebt, also eine gemeinsam entwickelte Lösung, mit der beide Beteiligte gleichermaßen zufrieden sind.

In Konflikten erscheint dies zunächst oft unmöglich: Die Schwester möchte ins Unternehmen, der Bruder möchte das eher nicht oder ist diesbezüglich recht skeptisch, ob das tatsächlich für das Unternehmen passend ist. Wie soll da ein Konsens gefunden werden?

Hinter den Positionen, also den Forderungen der Beteiligten, die tatsächlich nicht so leicht gleichzeitig realisiert werden können, stehen jedoch immer auch Bedürfnisse (z. B. in den eigenen Sorgen und Bedenken ernstgenommen zu werden oder bei wichtigen Entscheidungen berücksichtigt zu werden). Es wird schnell ersichtlich, dass auf der Ebene der Standpunkte (entweder/oder) keine Lösung möglich ist. Die Bedürfnisse hingegen können auf ganz unterschiedliche Weise erfüllt werden, hier ist eine Vielfalt an Lösungen denkbar. Dies ist eine Erkenntnis, mit der auch in der Mediation gearbeitet wird, wo es darum geht „Positionen auf dahinterliegende Interessen [zu] untersuchen.“²² Die zugrunde liegenden Bedürfnisse sind den Beteiligten zunächst häufig selbst nicht klar, sie beharren deshalb oft auf ihrem Standpunkt und haben keinen Blick dafür, wie ihr Bedürfnis auch anders erfüllt werden könnte. Indem konkrete Änderungsvorschläge erarbeitet werden, wird den Beteiligten von alleine klarer, was ihre Bedürfnisse sind.

Indem sie sich fragen: „Warum möchte ich das nicht? Und was möchte ich stattdessen?“ wird ihnen bewusst, was genau ihnen wichtig ist. Es ist deshalb von großer Wichtigkeit, einen Vorschlag, auch wenn er im ersten Moment akzeptabel klingt und entgegenkommend ist, nicht sofort anzunehmen, sondern sich einen Moment lang Zeit zu nehmen und zu überlegen: „Möchte ich dazu wirklich Ja sagen? Bin ich bereit, das dauerhaft so umzusetzen?“ Auch wenn man selbst nicht genau weiß warum, aber wenn das Gefühl einem „Nein“ sagt, dann ist es wichtig, den Vorschlag abzulehnen und im nächsten Schritt selbst einen Vorschlag zu machen. Manchmal weiß der Körper bereits mehr als der Kopf und es ist nicht ungewöhnlich, dass man die Gründe nicht unmittelbar parat hat. Diese können im Verlauf des Prozesses Stück für Stück erschlossen werden. Selbst wenn nicht, ist das unproblematisch, denn um Konflikte konstruktiv auszutragen, ist es nicht notwendig, die Beweggründe für die eigenen Bedürfnisse zu erläutern. Intuitiv könnte man meinen, dass dies förderlich für das gegenseitige Verständnis ist, jedoch ist häufig das Gegenteil der Fall. Der Psychiater und Systemiker Fritz B. Simon sagt sogar „Erklärungen sind [...] konfliktrichtig.“²³ Dies liegt darin begründet, dass Erklärungen häufig neues Störungspotenzial liefern: „Versteh' doch, dass ich die Mail nur geschrieben habe, weil du dich so daneben verhalten hast!“ In Änderungsvorschlägen hingegen finden die eigenen Bedürfnisse und das Entstehen für passende Lösungen Raum, ohne Erklärungen, die Potenzial für neue Störungen liefern.



VERHANDELN

Anhand von Änderungsvorschlägen wird im Anschluss an die Mitteilung der Störung der zukünftige Umgang mit ähnlichen Situationen verhandelt. Änderungsvorschläge können auch gemacht werden, *ohne* dass zuvor eine Störung angesprochen wurde. Dies empfiehlt sich, wenn man antizipiert, dass die andere Person empfindlich reagieren und das Ansprechen einer Störung das Verhältnis verschlechtern könnte. Änderungsvorschläge sollten folgende Kriterien erfüllen:

- ➡ Sie sollten machbar und direkt umsetzbar sein.
- ➡ Sie sollten entgegenkommend sein.
- ➡ Der/die andere sollte sehen, dass man sich Gedanken gemacht hat.

²² von Hertel (2003), S. 109 ff., s. auch von Schlippe (2022), Kapitel 19.

²³ Simon (2012), S. 35.; weiterführend dazu, dass in der Fokus bei der Konfliktlösung nicht darauf liegt, herauszufinden, wer Recht hat, s. Nagel (2021), S. 106 ff.

Reflexionsfragen

Was würde ich mir für das nächste Mal anders wünschen?

Wie könnte das konkret aussehen? Wie genau könnte die andere Person es umsetzen?

Was wäre für mich eine zufriedenstellende Lösung, die auch die Bedürfnisse oder Anliegen der anderen Person berücksichtigt?



Nachdem die Geschwister ihre Störungen wertschätzend, konkret und anhand einer Ich-Botschaft für das Fair-Streiten-Gespräch vorbereitet haben, überlegen sie sich, was genau sie dem jeweils anderen vorschlagen könnten. Der Bruder, den es stört, wenn seine Schwester nicht auf das eingeht, was er ihr sagt, und das Gespräch abbricht, indem sie aus dem Zimmer geht, hat zunächst den Impuls, genau das Gegenteil von dem, was ihn stört, zu fordern. Dann weiß sie jedoch nicht, was sie stattdessen tun soll. Er überlegt sich deshalb einen konkreteren Vorschlag und formuliert: *„Mein Vorschlag ist, dass du ab jetzt zunächst spiegelst, was ich sage, und mir, wenn du wütend wirst, sagst, was dich in dem Moment stört.“*

Die Schwester, die es stört, wenn er sagt, „dass es doch nur stört, wenn er die Geschwister einbeziehen muss“, überlegt sich folgenden Vorschlag: *„Ich schlage vor, dass wir gemeinsam überlegen, wie meine Beteiligung am Unternehmen aussehen kann, und dass du, anstatt so etwas zu sagen, wie dass ein Einbezug von uns stört, mir stattdessen deine konkreten Bedenken nennst.“*

Häufig fällt von den Beteiligten eine große Anspannung ab, wenn sie einen oder mehrere Änderungsvorschläge gefunden haben, mit denen beide wirklich zufrieden sind. Die Erleichterung und die Freude über die Lösung können schnell dazu beitragen, dass der nächste, sehr wichtige Schritt der Konfliktlösung in Vergessenheit gerät: Unmittelbar an die Aushandlung anschließend sollten immer konkrete Abmachungen getroffen und verschriftlicht werden, wie in Zukunft mit entsprechenden Situationen umgegangen wird.

Wird dieser letzte Schritt übersprungen, kann es leicht passieren, dass die gleichen Themen nach ein paar Tagen oder Wochen erneut, manchmal sogar verstärkt wieder auftauchen und die ganze

gemeinsame Arbeit umsonst war. Das liegt daran, dass bei zwei Menschen leicht unterschiedliche Vorstellungen über Abmachungen entstehen, ohne dass sich die beiden dessen bewusst sind.

In Familienunternehmen liegen aufgrund dieses Phänomens häufig „psychologische Kontrakte“ vor. Diese beschreiben „implizite Erwartungen über die künftige Entwicklung etwa von Gehalt oder Karriereoptionen, von denen ein Mitarbeiter [oder Familienmitglied] aufgrund entsprechender Andeutungen ausgeht. Meist werden diese ‚Kontrakte‘ jedoch von beiden Seiten aus sehr anders wahrgenommen und vor allem erinnert“²⁴. Bei Versprechungen und Abmachungen ist es deshalb wichtig, die Vorstellungen beider Beteiligten so weit wie möglich abzugleichen. Dafür ist es hilfreich zu konkretisieren. Anhand konkreter Abmachungen kann die Wahrscheinlichkeit erhöht werden, dass beide das gleiche Bild von dem im Kopf haben, was passieren wird/soll, und dies beugt neuen Störungen vor. Damit es später nicht zu Enttäuschungen kommt, ist es ferner wichtig, realistische Abmachungen zu treffen, die von den Beteiligten gut umgesetzt werden können. Wenn es bei dem angestrebten Verhalten darum geht, eine eingeschliffene Gewohnheit beizulegen und stattdessen eine neue ungewohnte Verhaltensweise zu zeigen, sollten die Beteiligten sich zudem fragen, was der betreffenden Person dabei helfen kann, sich an die Abmachung zu erinnern und sie umzusetzen.

Um solche „Hilfen“ zu erarbeiten, fragen die Beteiligten sich, was ihnen oder dem anderen dabei helfen kann, sich an die Abmachung zu halten. Manchmal kann es auch hilfreich sein, direkt auszumachen, was passieren soll, wenn sich die betreffende Person *nicht* an die Abmachung hält. Solche Konsequenzen sollten im Interesse der Akzeptanz und Umsetzbarkeit nicht überzogen sein, aber trotzdem entweder eine Wiedergutmachung für die andere Person darstellen oder so unangenehm sein, dass sie ausreichend Anreiz geben, nicht sorglos und unbedacht mit der Abmachung umzugehen. Im Anschluss wird die Abmachung mit einem kleinen Ritual, z. B. einem einfachen Handschlag oder dem Anstoßen darauf, dass man es geschafft hat, eine Lösung zu finden, besiegelt. Je nach Größe des Themas kann man sich auch eine Wertschätzung bei erfolgreichem Abschluss des Gespräches überlegen, z. B. ein gemeinsames Essen oder eine gemeinsame Aktivität.

²⁴ von Schlippe & Rösen (2020), S. 20; s. a. Hülsbeck & von Schlippe (2018).



ABMACHUNGEN TREFFEN

Im Anschluss an ein Konfliktlösungsgespräch ist es wichtig, konkrete Abmachungen zu treffen, schriftlich festzuhalten und das Gespräch mit einem kleinen Ritual abzuschließen.

- ➔ Wer soll was genau, wann genau, wie genau, wo genau tun/nicht tun? (Konkretisierung)
- ➔ Was kann mir/dir/uns dabei helfen, dass ich/du/wir uns daran halten? (Hilfe)
- ➔ Was soll passieren, wenn eine/einer von uns sich nicht daran hält? (Konsequenz)

Dies ist sinnvoll und wichtig, um ...

- ➔ Veränderung sicherzustellen,
- ➔ neuen Störungen vorzubeugen und
- ➔ Erwartungen und Erwartungserwartungen²⁵ abzugleichen und damit „psychologischen Kontrakten“ vorzubeugen.



Die beiden Geschwister überlegen sich vorab, wie sie ihre Abmachung im Anschluss an ein erfolgreiches Fair-Streiten-Gespräch besiegeln möchten. Ein Handschlag scheint ihnen für das anstehende Gespräch ausreichend und passend. Die Lösung der Frage danach, inwiefern die Schwester im Unternehmen mitarbeitet, wird wohl etwas mehr Zeit in Anspruch nehmen. Den Abschluss dieses größeren Themas möchten sie mit allen Geschwistern und der engeren Familie bei einem kleinen Fest richtig feiern. Um zunächst die Schritte auf dem Weg zur Lösung der großen Frage der Unternehmensführung festzuhalten und in regelmäßigen Abständen eine Erfolgskontrolle machen zu können, besorgen sie sich ein „Lösungsbuch“, in das sie alle Abmachungen, Hilfen und Konsequenzen aus den anstehenden Fair-Streiten-Gesprächen eintragen werden.

Das „Lösungsbuch“

In Familien, Paarbeziehungen und Teams empfiehlt es sich, die getroffenen Abmachungen sowie die Hilfen und Konsequenzen schriftlich festzuhalten. Bei der schriftlichen Formulierung wird

- erstens ersichtlich, ob beide wirklich die gleiche Vorstellung von der Abmachung haben (*Konkretisierung*),
- zweitens die *Verbindlichkeit* der getroffenen Abmachungen erhöht und
- drittens ist es so möglich, nach einiger Zeit noch einmal nachzuschauen, was genau vereinbart wurde, und abzugleichen, inwiefern die Abmachungen bereits umgesetzt wurden (*Erfolgskontrolle*).

²⁵ S. zu Erwartungserwartungen auch von Schlippe (2022), Kapitel 2.

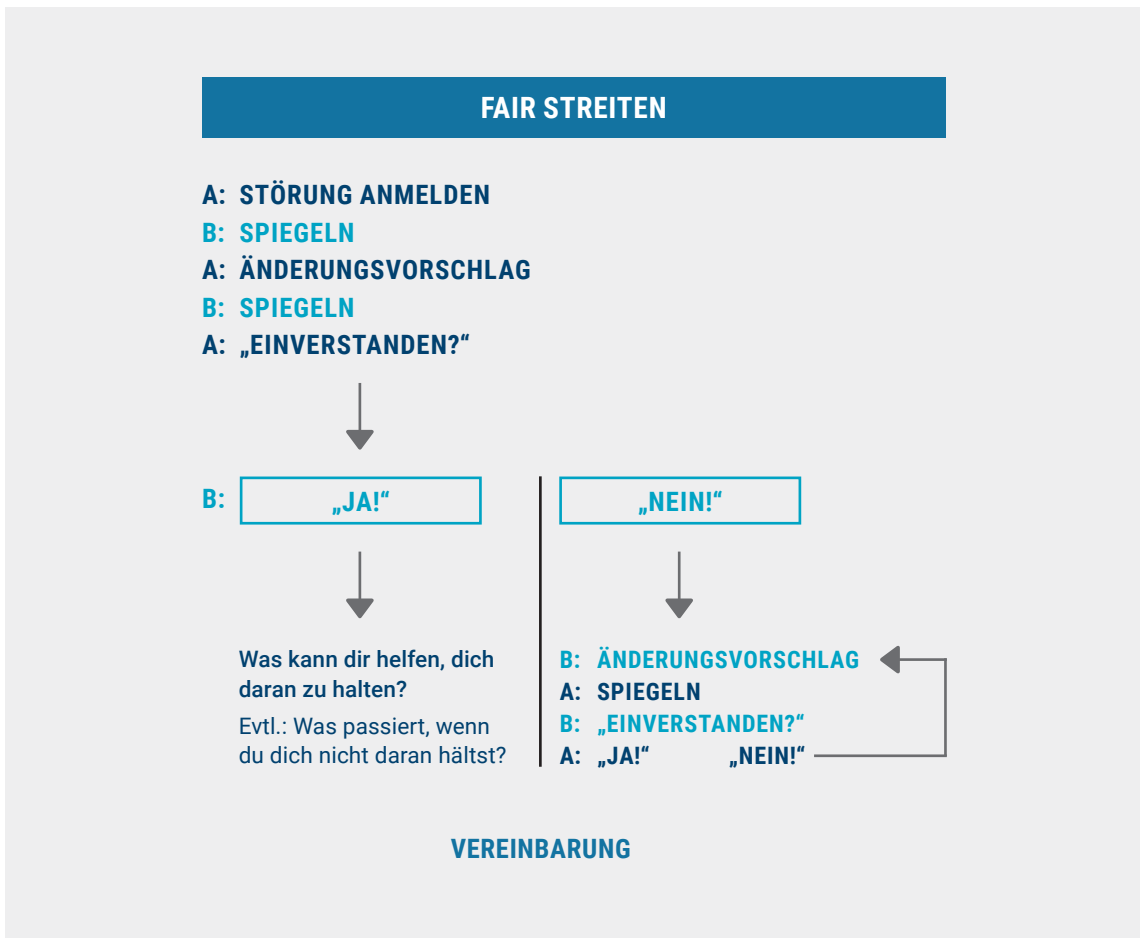


Abbildung 1: Ablaufplan eines Fair-Streiten-Gesprächs (eigene Darstellung)

3.6 | ABLAUF EINES FAIR-STREITEN-GESPRÄCHS

In einem Fair-Streiten-Gespräch kommen alle der bereits vorgestellten Kompetenzen zum Tragen. Die Kompetenzen „Störung anmelden“, „Spiegeln“, „Verhandeln/Änderungsvorschläge machen“ und „Abmachungen treffen“ sind unmittelbar im Ablauf des Gespräches gefragt. Die anderen Kompetenzen der „Wertschätzung und Selbstwertschätzung“ und des „Forderns und Verweigerns“ sowie die theoretischen Grundlagen der „positiven Aggression“ und des „Wissens um Andersartigkeit“ spiegeln sich in der zugrunde liegenden Haltung eines Konfliktlösungsgesprächs wider und sind nicht weniger relevant für dessen Erfolg.



Die beiden Geschwister haben sich ihre Störungen und Änderungsvorschläge überlegt und sind nun bereit für ein klärendes Gespräch. Die beiden nehmen sich vor, zwei Gespräche zu führen, und entscheiden, dass der Bruder beginnt.

Bruder: „Es stört mich, wenn du das Gespräch abbrichst, indem du aus dem Zimmer rennst.“ (Störung)

Schwester: „Es stört dich, wenn ich das Gespräch abbreche, indem ich aus dem Zimmer renne.“ (Spiegeln)

Bruder: „... und dass du mir, wenn du wütend wirst, sagst, was dich in dem Moment stört.“ (Änderungsvorschlag)

Schwester: „Du schlägst vor, dass ich dich erstmal spiegle, wenn du mir deine Meinung im Hinblick auf die Unternehmensleitung darlegst, und ich es dir

sage, wenn mich etwas wütend macht, statt das Gespräch abubrechen. Ist das richtig?“ (Spiegeln)

Bruder: „Ja, genau, danke. Kannst du das machen?“ (Einverstanden?)

Die Schwester geht einen Moment in sich, um zu überlegen, ob sie damit wirklich einverstanden ist. An sich ist sie einverstanden, weiß jedoch nicht, ob sie immer direkt sagen kann, was sie wütend macht, da es ihr selbst vielleicht nicht sofort klar ist. Sie überlegt, was sie stattdessen anbieten kann.

Schwester: „Den ersten Teil mit dem Spiegeln nehme ich an. Den zweiten Teil kann ich nicht ganz annehmen, da ich nicht immer sofort weiß, was mich genau wütend macht. Ich schlage vor, dass ich es sage, wenn ich wütend werde, und wir dann darüber reden, so dass es mir bewusst werden kann, und dass du mich fragst, ob ich mich etwas wütend macht, wenn ich es nicht sage, du aber den Eindruck hast.“ (Antwort: Nein + Gegenvorschlag)

Bruder: „Du bist also damit einverstanden, mich erst zu spiegeln, und schlägst vor, dass du es aussprichst, wenn du wütend wirst, und wir dann darüber reden, woran das liegen könnte, und dass ich dich frage, ob du wütend bist, wenn ich den Eindruck habe.“ (Spiegeln)

Schwester: „Ja genau. Bist du damit einverstanden?“ (Einverstanden?)

Bruder: „Ja, damit bin ich einverstanden. Was kann dir dabei helfen, daran zu denken, mich erst zu spiegeln und in dem Moment nicht aus dem Zimmer zu rennen?“ (Antwort: Ja + Hilfen)

Die beiden überlegen gemeinsam und halten folgende Vereinbarung im Lösungsbuch fest:

Vereinbarung

Abmachung: Die Schwester spiegelt zunächst die Sichtweise ihres Bruders, wenn es um das Thema der Unternehmensführung geht, bevor sie ihre Meinung dazu sagt. Wenn sie wütend wird, sagt sie es, und die beiden sprechen darüber, was genau sie wütend macht. Wenn der Bruder den Eindruck hat, dass sie wütend ist, fragt er sie, ob es so ist.

Hilfen: Der Bruder bittet die Schwester, ihn zuerst zu spiegeln, wenn sie nicht selbst daran denkt. Wenn sie bei einem Gespräch nicht weiterkommen oder einer wütend wird, machen sie eine Pause und nehmen erst einmal einen Tag Abstand voneinander, um sich mit ihren eigenen Gefühlen auseinanderzusetzen.

Nun ist die Schwester an der Reihe und kann ihre Störung ansprechen.

Schwester: „Es stört mich, wenn du nicht gemeinsam mit mir überlegst, wie meine Rolle im Unternehmen aussehen könnte und du etwas sagst wie, dass es stört, wenn du uns mit einbeziehen musst.“

Bruder: „Es stört dich, dass ich noch nicht gemeinsam mit dir überlegt habe, wie deine Rolle im Unternehmen aussehen könnte, und so etwas sage wie, dass es stören könnte, euch einzubeziehen?“

Schwester: „Nicht ganz, es stört mich, wenn du sagst, dass es störend ist, uns einbeziehen zu müssen, als wären wir eine Last.“

Bruder: „Ok, also es stört dich, wenn ich sage, dass es störend ist, euch einzubeziehen zu müssen.“

Schwester: „Ja, genau. Ich schlage vor, dass wir gemeinsam überlegen, wie meine Beteiligung am Unternehmen aussehen kann, und dass du, statt so etwas zu sagen, wie, dass ein Einbezug von uns stört, mir stattdessen deine konkreten Bedenken nennst.“

Bruder: „Du schlägst also vor, dass ich die potenzielle Zusammenarbeit mit euch nicht mehr als störend bezeichne und dir ab jetzt stattdessen meine konkreten Bedenken in Bezug auf die gemeinsame Unternehmensführung sage, sowie, dass wir gemeinsam überlegen, wie dein Einbezug aussehen kann.“

Schwester: „Ja, genau. Bist du einverstanden?“

Bruder: „Ja, damit bin ich einverstanden.“

Vereinbarung

Abmachung: Der Bruder achtet darauf, die gemeinsame potenzielle Zusammenarbeit nicht mehr als störend zu bezeichnen und stattdessen seine konkreten Bedenken anzusprechen. Zudem werden sie sich regelmäßig treffen, um einen Fahrplan zu entwickeln, wie die gemeinsame Führung vorbereitet werden kann.

Hilfen: Um den Fahrplan zu entwickeln, legen sie konkrete Termine im Zweiwochentakt über die nächsten drei Monate fest, davon einige mit der Beraterin.

Konsequenzen: Sie legen fest, dass der Bruder, sollte er die gemeinsame Zusammenarbeit erneut als störend bezeichnen, seine Schwester auf ein Eis einladen muss. Sie finden, das ist eine passende Wiedergutmachung, die zudem dazu beiträgt, dass es für die Schwester leichter verkraftbar ist, wenn der Bruder wieder eine solche, für sie verletzende Aussage, trifft.

4 | NACHWORT: STATEMENT VON SIGLIND WILLMS, ENTWICKLERIN DER METHODE DES FAIREN STREITENS

Um die Mitte des vorigen Jahrhunderts, nach dem verheerenden Zweiten Weltkrieg, gab es viele Menschen, die bemüht waren, Mittel und Wege zu finden, um ein friedliches und bereicherndes Zusammenleben zu entwickeln und zu fördern. Zu ihnen gehört George R. Bach, dem es gelang, einen Lebensantrieb, der bis dahin lediglich als zerstörerisch verstanden und bekämpft wurde, in ein ganz neues Licht zu rücken – nämlich als Energie zu einem gelungenen Leben mit konstruktiv zu gestaltenden Formen: Es handelt sich um die „Aggression“, besser gesagt die aggressive Energie.

In amüsanter Weise beschreibt Bach, wie Menschen eifrig und hilflos bemüht sind, diese Lebensenergie zum Verschwinden zu bringen und dabei immer wieder scheitern. Im Gegensatz dazu entwickelt er viele Möglichkeiten, konstruktiv mit ihr umzugehen, z. B. den „Fight for Change“, den Kampf um Veränderung, den er in seinem Buch „Aggression Lab“ genau beschreibt.

1977 entdeckten Johannes Risse und ich dieses Buch und entwickelten in vielen Jahren praktischer Anwendung der Bach'schen Methode eine veränderte Form, die wir „Fair Streiten“ nannten. Diese war einfacher und strenger strukturiert nicht nur in Ehepaarkursen und Kommunikationsworkshops einsetzbar, sondern konnte auch über das Haus Kloppenburg, in dem wir arbeiten, hinaus in Bildungsstätten und größeren Institutionen durchgeführt werden. Ganze Teams wurden auf diese Weise in konstruktiver Konfliktarbeit geschult.

2001 war das Konzept so klar und übersichtlich, dass es in Schulen Einzug hielt, in denen ganze Jahrgänge von der 3. bis zur 13. Klasse gleichzeitig trainiert wurden durch ein Team von jungen Leuten, das sozusagen in der dritten Generation die Erfindung von George Bach weitertrug. Man kann sagen, dass eine Reihe von Generationen kontinuierlich damit beschäftigt war und ist, Effektivität und Praktikabilität des Verfahrens zu formen und zu verbessern sowie seinen Bekanntheitsgrad zu erweitern.



Am vorläufigen Ende dieses Prozesses steht nun dieser Leitfaden von Lina Nagel und Heiko Kleve, der über seine Bedeutung für Unternehmerfamilien hinaus in dieser Form in die Wirtschaft generell und auch in Ausbildungsstätten übertragbar ist. Durch eine differenzierte Beschreibung der psychologischen Hintergründe von Konflikten und Konfliktlösungen, ergänzt durch anschauliche Beispiele und Übungsaufgaben, bietet er eine gute Anleitung, die Methode gründlich zu lernen.

Möge dieser Prozess in der nächsten Generation weitergehen, um bei der Stabilisierung demokratischen und friedensstiftenden Denkens und Verhaltens seine größtmögliche Wirksamkeit zu entfalten.

Siglind Willms

Jahrgang 1938, ist Diplompsychologin und Verhaltenstherapeutin. 1976 gründete sie mit vier Kolleginnen und Kollegen das Haus Kloppenburg als Zentrum für psychologische und soziale Arbeit. 1979 entwickelte sie dort gemeinsam mit Johannes Risse die Methode des Fairen Streitens. Seit 1975 leiten die beiden Kurse zur Persönlichkeitsentwicklung durch Co-Counselling, u. a. an der Universität Witten/Herdecke, und bilden Co-Counselling-Lehrerinnen und -Lehrer aus.

5 | QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- ➔ Bach, G. R. & Bernhard, Y. M. (1971): Aggression Lab: The Fair Fight Training Manual. (Deutsche Studienausgabe, 1972). Dubuque/Iowa: Kendall/Hunt.
- ➔ Bateson, G. (1979): Geist und Natur. Eine notwendige Einheit (4. Aufl., 1984). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- ➔ Earley, J. (2012): Working with Anger in Internal Family Systems Therapy. Larkspur, CA: Pattern System Books.
- ➔ Glasl, F. (2011): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. (10. Aufl.). Stuttgart und Wien: Haupt.
- ➔ Gottman, J. (2014a): Die Vermessung der Liebe: Vertrauen und Betrug in Paarbeziehungen. Stuttgart: Klett-Cotta.
- ➔ Gottman, J. (2014b): Die 7 Geheimnisse der glücklichen Ehe. Berlin: Ullstein.
- ➔ Hülsbeck, M. & Schlippe, A. v. (2018): Die Rolle psychologischer Kontrakte für die Entstehung von Konflikten. In: Konfliktodynamik, 7(2), S. 92–101.
- ➔ Kleve, H. (2019): Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien. Die Macht elementarer Systemregeln für Zusammenhalt und Kommunikation. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Kleve, H. (2021): Kommunikation in der Unternehmerfamilie. Methoden professioneller Gesprächsführung: für ein gelingendes Verstehen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Kleve, H. (2022): Empowerment und Selbstreflexion in Unternehmerfamilien. Gesellschafterkompetenz durch systemisches Denken und Handeln. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Frankfurt: Suhrkamp.
- ➔ Luhmann, N. (2001): Aufsätze und Reden. Stuttgart: Reclam.
- ➔ Montada, L. (2014): Gerechtigkeit – ein Kernproblem in Konflikten. In: Konfliktodynamik, 3(1), S. 26–34.
- ➔ Nagel, L. (2021): Kybernetik, Kommunikation und Konflikt. Gregory Bateson und (s)eine kybernetische Konflikttheorie. Heidelberg: Carl-Auer.
- ➔ Omer, H., Alon, N. & Schlippe, A. v. (2016): Psychologie der Dämonisierung. Zum Verständnis destruktiver Konflikte. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- ➔ Ruesch, J. & Bateson, G. (2012): Kommunikation. Die soziale Matrix der Psychiatrie. (2., korrigierte Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.
- ➔ Schwäbisch, L. & Siems, M. (1974): Anleitung zum Sozialen Lernen für Paare, Gruppen und Erzieher. Kommunikations- und Verhaltenstraining. Reinbek: Rowohlt.
- ➔ Simon, F. B. (2012): Einführung in die Systemtheorie des Konflikts (2. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer Systeme.
- ➔ Stierlin, H. (1971): Das Tun des Einen ist das Tun des Anderen. Eine Dynamik menschlicher Beziehungen. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- ➔ von Hertel, A. (2003): Professionelle Konfliktlösung. Führen mit Mediationskompetenz (3., überarbeitete und aktualisierte Auflage 2013). Frankfurt am Main: Campus.
- ➔ von Schlippe, A. (2014): Das kommt in den besten Familien vor ... Systemische Konfliktberatung in Familien und Familienunternehmen. Stuttgart: Concadora.
- ➔ von Schlippe, A. & Rösen, T. A. (2020): Konflikte und Konfliktdynamiken in Unternehmerfamilien. Ein Leitfaden zum Umgang mit familieninternen Auseinandersetzungen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ von Schlippe, A. (2022): Das Karussell der Empörung. Konflikteskalation verstehen und begrenzen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- ➔ Walker, W. (2017): Abenteuer Kommunikation. Bateson, Perls, Satir, Erickson und die Anfänge des Neurolinguistischen Programmierens (NLP). (7. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- ➔ Willms, S. & Risse, J. (2011): Co-Counselling als Grundlage der Arbeit für Frieden. In: ebd. (Hg.), Zum Frieden befreien. Selbsthilfe durch Co-Counselling. Fühlen, Denken und Handeln versöhnen. (3. Aufl., 2014, S. 161-201). Osnabrück: Sozio-Publishing.



KONTAKT

HERAUSGEBER

Die im Jahr 2009 gegründete gemeinnützige WIFU-Stiftung hat die Aufgabe, Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Familienunternehmertums sowie den Praxistransfer der Erkenntnisse zu fördern. Zu ihren wichtigsten Förderern zählen rund 80 Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten der WIFU-Stiftung steht die Gewinnung, Vermittlung und Verbreitung hochwertigen und an aktuellen Fragestellungen orientierten Wissens über Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Die eingesetzten Fördermittel dienen vornehmlich der Errichtung und dem Erhalt von Lehrstühlen, der Unterstützung von Forschungsvorhaben sowie der Vergabe von Stipendien an Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler. Ein Schwerpunkt der Forschungsförderung durch die WIFU-Stiftung liegt auf dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke mit seinen drei Forschungs- und Lehrbereichen Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Psychologie/Soziologie. In Forschung und Lehre leistet das WIFU seit fast 25 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit der WIFU-Stiftung ist die Durchführung von Kongressen und anderen Veranstaltungen zu Themen des Familienunternehmertums. In Arbeitskreisen, Schulungen und anderen Formaten werden zudem praxisorientierte Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die eine familieninterne Nachfolge in der Leitung von Familienunternehmen fördern. Die Veranstaltungen der WIFU-Stiftung zeichnen sich durch einen geschützten Rahmen aus, in dem ein vertrauensvoller, offener Austausch möglich ist. Eine umfassende und aktive Öffentlichkeitsarbeit für Forschungsergebnisse auf dem Gebiet des Familienunternehmertums rundet das Aufgabenspektrum der WIFU-Stiftung ab.

Prof. Dr. Tom A. Rösen

Vorstand der WIFU-Stiftung
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail tom.ruesen@wifu-stiftung.de
Telefon: +49 2302 926 513

AUTOREN



Lina Nagel

Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Promovendin am WIFU-Stiftungslehrstuhl für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien und Trainerin für Faires Streiten
E-Mail: lina.nagel@uni-wh.de



Prof. Dr. Heiko Kleve

Stiftungslehrstuhl für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien
Akademischer Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU)
E-Mail: heiko.kleve@uni-wh.de
Telefon +49 2302 926 538

Department für Management und Unternehmertum der Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft
Universität Witten/Herdecke
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten



Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail: herausgeber@wifu.de
Telefon: +49 2302 926 513

www.wifu.de
www.facebook.com/gowifu

© 2022 · WIFU-Stiftung