

Wie Familien Konflikte lösen.

Aus der Forscherwerkstatt. Unternehmerfamilien schaffen sich Regelwerke und Statuten, die das Leben miteinander, speziell in der Verantwortung für die Firma regeln sollen. Neben der Vereinbarung und Beachtung spezifischer formaler Regeln ist es wichtig, dass Unternehmerfamilien die Grundlagen kennen und berücksichtigen, die alle sozialen Systeme prägen.

Konflikte sind in Unternehmerfamilien nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Das hat mit dem anspruchsvollen Leben in diesen Familien zu tun. Die Mitglieder müssen Familiäres und Unternehmerisches unter einen Hut bekommen, zugleich private Familie und geschäftliche Unternehmerfamilie sein.

Um dieses Problem zu lösen, werden oft detailliert spezifische Normen im Umgang miteinander vereinbart. Erfolgreich wird dies aber nur sein, wenn sie auf dem Fundament von Basisregeln stehen, die in allen sozialen Systemen gelten.

Soziale Systeme entstehen, wenn Menschen miteinander leben oder arbeiten – in Familien, Teams, Firmen oder in der Gesellschaft. Dabei geht es immer um fünf Punkte: die Festlegung, wer dazugehört und wer nicht, die Berücksichtigung der zeitlichen Vorrangstellung von Mitgliedern, die Anerkennung von Leistung und Einsatz für das System, die Berücksichtigung individueller Fähigkeiten und Kompetenzen innerhalb des Systems und natürlich den angemessenen Ausgleich von Geben und Nehmen. Dieses Prinzip ist besonders wichtig, rahmt es doch alle weiteren Systemregeln.

Wenn Menschen sich im sozialen Sinne verhalten, handeln sie schließlich immer

auch in ökonomischer Hinsicht. Handeln kann als ein zwischenmenschlicher Austausch verstanden werden zwischen Leuten, die etwas geben, und denjenigen, die etwas nehmen. Jedes gebende Handeln schafft einen Anspruch, etwas von demjenigen zurückzubekommen, der durch sein Handeln vom Gebenden nimmt. So entstehen Beziehungen zwischen Personen, Verbindlichkeiten und Verpflichtungen.

Zu Konflikten kommt es, wenn Menschen das, was sie bekommen und gegeben haben, in unterschiedlicher Weise verrechnen. Mitglieder von Unternehmerfamilien sollten sich deshalb ganz konkret darüber Klarheit verschaffen, was sie jeweils voneinander erwarten, was sie für ihre Mitgliedschaft in der Unternehmerfamilie erhalten möchten.

Damit dies möglich ist, muss zunächst eindeutig klar sein, wer zum System dazugehört und wer nicht. Während sich die Mitgliedschaft zur Familie in der Regel von selbst versteht, weil diese über verwandtschaftliche Abstammung zustande kommt, ist die Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie nicht in dieser Weise fest bestimmt. Wer dazugehört und wer nicht, kann sich über Eigentumsrechte am Unternehmen regeln. Ob

jedoch auch Partner/-innen von Mitgliedern der Unternehmerfamilie, deren Partnerschaften mit oder ohne Trauschein besiegelt sind, dazugehören, bedarf gemeinschaftlicher Entscheidungen. Die Klarheit über die Zugehörigkeit ist Voraussetzung für das Geben und Nehmen in der Unternehmerfamilie und damit für die Beantwortung der Frage, für welche Personen die Rechte (Nehmen) und Pflichten (Geben) gelten, die mit der Mitgliedschaft einhergehen. Konflikte können entstehen, wenn diese Mitgliedschaftskriterien nicht klar geregelt sind. Nicht alle Mitglieder in der Unternehmerfamilie sind aber immer gleichberechtigt. Mitgliedschaft differenziert sich vor allem in zeitlicher Perspektive. Dies wird besonders dann sichtbar, wenn neue Mitglieder dazukommen, etwa Partner/-innen oder Eigentümer/-innen, die mit dem Beginn ihrer Volljährigkeit ihre verantwortliche Rolle hinsichtlich des Unternehmenseigentums einnehmen. Dann zeigt sich, dass diejenigen mit einer längeren Mitgliedschaft in der Regel erwarten, dass die neu dazukommenden Mitglieder diese zeitliche Vorrangstellung beachten. Die Neumitglieder sollen sich (zunächst) den Altmitgliedern unterordnen, die das System bisher eta-



bliert haben. Konflikte können entstehen, wenn dieses Prinzip nicht beachtet wird. Wollen Neumitglieder mit ihren Ideen und ihrem Tatendrang die etablierte und bewährte Systemordnung nach ihren Vorstellungen ändern, führt dies oft zu Problemen.

Auch die zeitliche Ordnung zwischen der (privaten) Familie und der (geschäftlichen) Unternehmerfamilie hat Einfluss auf deren Stabilität und Entwicklungsfähigkeit. Die Erfahrung erfolgreicher und langlebiger Familienunternehmen zeigt jedoch, dass hier eine umgekehrte Regel gilt: Vorrang hat das jüngere System Unternehmen vor dem älteren System der Familie. Die Belange der Unternehmerfamilie haben insbesondere dann Vorrang, wenn es in schwierigen Zeiten darum geht, alle Kraft für den Erhalt und die Zukunft des Unternehmens aufzuwenden. Konflikte können entstehen, wenn in der Unternehmerfamilie diese Vorrangstellung nicht realisiert oder unterschiedlich ausgelegt wird.

Eine Unternehmerfamilie ist als soziales System auch umso stabiler, je besser es den Mitgliedern des Systems gelingt, den von ihnen gezeigten Einsatz und die von ihnen erbrachten Leistungen für die Unternehmerfamilie anzuerkennen und

wertzuschätzen. Der Einsatz und die Leistungen der Mitglieder für das System, all das, was sie dem System geben, sichern und erhöhen dessen Widerstandsfähigkeit und schaffen die nötige Flexibilität, um erfolgreich mit den sich permanent verändernden Umwelteinflüssen und den Herausforderungen in einer sich weltweit wandelnden Gesellschaft fertig zu werden.

Konflikte können entstehen, wenn der Einsatz und die Leistungen der Einzelnen für das System nicht gesehen und nicht gewürdigt werden. Schlimmstenfalls verebben dann Einsatz- und Leistungsbereitschaft gänzlich.

Menschen sind eben unterschiedlich, entwickeln jeweils andere Kompetenzen und Fähigkeiten. Je besser es der Unternehmerfamilie gelingt, diese persönlichen Stärken ihrer Mitglieder nicht nur wahrzunehmen, sondern in passender Weise in das System einzubeziehen, desto stabiler und entwicklungsfähiger wird sich die Familie zeigen.

Dies gilt speziell hinsichtlich der drei Dimensionen, die alles Zusammenleben und Zusammenarbeiten prägen – Kopf (Ratio), Herz (Emotion) und Hand (Struktur). Bestenfalls etabliert sich in Unternehmerfamilien eine Arbeitstei-

lung, die auf den Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitglieder gründet. Jeder findet dort im System seinen Platz, wo er ausgeprägte Kompetenzen besitzt.

In diesem Fall gibt es Familienmitglieder, die sich darum kümmern, dass die notwendigen Daten, Informationen und Wissenskomplexe zur Verfügung stehen (Kopf). Andere sorgen dafür, dass Beziehungen und Kommunikationen von gegenseitiger Wertschätzung und Anerkennung getragen werden (Herz). Und ein dritter Teil der Familie stellt sicher, dass die Struktur der Unternehmerfamilie auf das passende Handeln ausgerichtet ist beziehungsweise mit der nötigen unternehmensbezogenen Performanz einhergeht (Hand).

Konflikte können entstehen, wenn diese kompetenz- und fähigkeitsbezogene Organisation der Unternehmerfamilie nicht gelingt. Ist eine der genannten Dimensionen zu wenig oder zu stark ausgeprägt ist, fehlt die Balance von Kopf, Herz und Hand. □

Autor: Professor Dr. Heiko Kleve, Stiftungslehrstuhl für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU).