

# PSYCHOLOGISCHE KONTRAKTE IN FAMILIENUNTERNEHMEN

## FUNKTION UND WIRKUNGSWEISE VERSTEHEN

PROF. DR. ARIST VON SCHLIPPE UND PROF. DR. MARCEL HÜLSBECK

---

### ABSTRACT

Mitglieder einer Unternehmerfamilie bewegen sich in verschiedenen kommunikativen Logiken zugleich. Nicht immer ist zu klären, ob gerade in der Logik von Familie, Unternehmen oder Eigentum kommuniziert wird – Missverständnisse und Fehldeutungen sind die Folge. Das Konzept der „Psychologischen Kontrakte“ hilft, diese zu verstehen: Wissentlich oder (vermutlich häufiger) unwissentlich gemachte Bemerkungen werden von der einen Seite als bindendes Versprechen verstanden. Wenn sich dann bei konkreten Entscheidungen – etwa Nachfolge – herausstellt, dass die Aussage von der anderen Seite ganz anders erlebt wurde, kann es zu Emotional Messiness kommen, zu heftigen Empfindungen von verratener Loyalität.

---

### I. EINLEITUNG

Familienunternehmen stellen eine sehr spezielle soziale Konstruktion dar, in der die beteiligten Akteure mit einer einzigartigen Komplexität konfrontiert sind. Zu diesen Überlegungen liegt inzwischen eine so große Fülle an Literatur vor, dass diese Aspekte an dieser Stelle nicht noch einmal gesondert diskutiert werden sollen.<sup>1</sup> Im Zentrum steht das Dilemma, dass die Mitglieder einer Unternehmerfamilie sich vielfach in verschiedenen kommunikativen Logiken gleichzeitig bewegen müssen. Es ist nicht immer eindeutig zu klären, in welcher Logik der Gesprächspartner sich gerade bewegt, ob in jener der Familie, des Unternehmens oder des Eigentums (ein Thema, welches das sogenannte „Dreikreismodell“ behandelt). So können Missverständnisse entstehen, Fehldeutungen, die mit der Zuschreibungen negativer Motive einhergehen (etwa: „Das machst du mit Absicht!“) und Eskalationsdynamiken mit potenziell fatalen Folgen nach sich ziehen können. Viele

Konflikte in Unternehmerfamilien lassen sich so verstehen und in eine konstruktive Richtung lenken.<sup>2</sup>

### II. EMOTIONAL MESSINESS UND PSYCHOLOGISCHE KONTRAKTE

Doch erklärt diese Erkenntnis allein nicht immer die besondere Intensität von Konflikten in Unternehmerfamilien. Vielfach ist die Empörung übereinander äußerst groß und das Ausmaß an Wut auf den oder die anderen kann sich gar zu „Familienkriegen“ ausweiten.<sup>3</sup> Die damit verbundenen Phänomene wurden verschiedentlich auch mit dem Begriff *Emotional Messiness* (emotionale Verwirrung) belegt.<sup>4</sup> Gemeint ist ein nicht nur vorübergehender Zustand von emotionaler Anspannung, sondern ein dauerhaftes und nur schwer festzumachendes Gemisch heftiger negativer Gefühle, die sich gegen einen oder mehrere Familienmitglieder richten. Das schmerzliche Empfinden, verraten worden zu sein, damit einhergehende Gefühle von Kränkung und Verletztheit können sich bis zu Hassgefühlen steigern und die Kooperation der aufeinander angewiesenen Familienmitglieder massiv beeinträchtigen.

---

### INHALT

- I. Einleitung
- II. Emotional Messiness und psychologische Kontrakte
- III. Dynamik psychologischer Kontrakte
- IV. Gerechtigkeitsempfinden, Empörung und prozedurale Gerechtigkeit
- V. Lösungsmöglichkeiten
- VI. Zusammenfassung

- 
- 1 Vgl. Hennerkes/Kirchdörfer (2015), Simon (2012), Wimmer/Domayer/Oswald et.al. (2005)
  - 2 Vgl. v. Schlippe (2014)
  - 3 Gordon/Nicholson (2008)
  - 4 Brundin/Sharma (2012)

**Beispiel:** Dirk S., der Vater und gleichzeitig der Gründer, hatte recht früh entschieden, dass seine beiden Söhne Ben und Christoph als gleichberechtigte Geschäftsführer ins Unternehmen einsteigen sollten. Beide bereiteten sich durch entsprechende Studien und berufliche Erfahrungen recht aufwändig darauf vor. Sie stiegen anschließend zeitgleich ins Unternehmen ein und nahmen ihre Tätigkeit auf. Drei Jahre später deklarierte der Vater diesen Schritt als „Probezeit“ (vorher war davon nie die Rede gewesen), er habe sie prüfen wollen und festgestellt, dass Ben, der ältere Bruder, nun doch nicht die Qualifikationen habe, ihm nachzufolgen. Er sei zu sprunghaft und habe zu wenig „unternehmerische Energie“. Da der Vater zusammen mit dem jüngeren Bruder noch die Anteilsmehrheit hatte, wurde der ältere von Vater und Bruder entlassen. Der jüngere Bruder blieb als Geschäftsführer tätig, er hatte sich aus der Schusslinie gehalten, in der ganzen Auseinandersetzung keine Stellung bezogen, aber dem Vater im letzten Schritt auch nicht widersprochen. Der Ältere beschrieb die Vorgänge als „eine einzige emotionale Katastrophe“, zumal der Prozess auch mit einer Reihe von Demütigungen verbunden war. Sein Selbstwertgefühl sei völlig „am Boden“ und er stehe vor einem Scherbenhaufen seiner Karriere, da seine Laufbahn nun natürlich nicht gerade die beste Empfehlung für künftige Arbeitgeber darstellte. Es kam dazu, dass er eigentlich ein ganz anderes Fach hatte studieren wollen, so fand er sich in der „Successor’s Trap“<sup>5</sup> wieder und in einem Gemisch heftiger, schwer zu benennender Gefühle. Das Verhältnis zu den beiden anderen Familienmitgliedern konnte schlechter nicht sein, Ben nahm die Zurückhaltung seines Bruders persönlich übel und fühlte sich auch von der Mutter im Stich gelassen, die sich ebenfalls in der fraglichen Gesellschafterversammlung, in der über die Entlassung entschieden worden war, nicht für ihn verwendet hatte. Da Ben weiterhin 20 % der Anteile gehörten, traf die Familie immer wieder zu höchst unerfreulichen Sitzungen aufeinander, denn verständlicherweise zeigte er sich in keiner mehr kooperativ.

Es lassen sich viele Perspektiven denken, wie die Vorgänge, die zu einer solchen *Emotional Messiness* führen, verstanden werden können. „Narzissmus, Geschwisterrivalität, Neid und Familienmythen“ können solche machtvollen Konflikttreiber sein.<sup>6</sup> In diesem Zusammenhang kann das von Denise M. Rousseau vorgeschlagene Konzept der *Psychological Contracts* zur Erklärung genutzt werden.<sup>7</sup> Mit dem Begriff „psychologischer Kontrakt“ wird eine Reihe von „wechselseitigen Erwartungen“

zwischen Organisation und Individuum beschrieben.<sup>8</sup> Etwas allgemeiner sprechen Sandra L. Robinson und Rousseau von einer Austauschvereinbarung zwischen zwei Parteien: „Die Überzeugung einer Person über die Verabredungen und Bedingungen einer wechselseitigen Vereinbarung. Diese Vereinbarung wurde in irgendeiner Form als Versprechen gegeben und von beiden Seiten akzeptiert“.<sup>9</sup> Derartige selbstverständliche – und darum nie hinterfragte – Erwartungen beziehen sich auf ein ausgesprochenes oder unausgesprochenes Versprechen, das verbal oder nonverbal (durch Handlungen, Signale und Symbole) gegeben und durch eine lange andauernde Praxis im Alltag bestätigt wird.

Psychologische Kontrakte lassen sich durch drei verwandte, aber differenzierte Aspekte charakterisieren:

- **Versprechen (*Promises*):** Sie werden von der Seite aus gegeben, die Macht und Autorität besitzt
  - **Verpflichtungen (*Obligations*):** Sie werden aufgrund des Versprechens von der anderen Seite eingegangen
  - **Erwartungen (*Expectations*):** Diese entstehen aus der Kopplung von Versprechen und Verpflichtung. Es wird derart selbstverständlich davon ausgegangen, dass beide Seiten ihren Teil erfüllen werden, dass die Vereinbarung im weiteren Verlauf meist gar nicht mehr erwähnt oder geklärt wird<sup>10</sup>
- Dieser Dreischritt macht die Problematik psychologischer Konflikte deutlich: Während Versprechen mehr oder weniger explizit gegeben werden, besitzen die darauf eingegangenen Verpflichtungen und resultierenden gegenseitigen Erwartungen einen impliziten Charakter. Je stärker ein derartiges Versprechen mit Szenen hoher Affektivität verknüpft ist, desto mehr wird es als bindend wahrgenommen.

**Beispiel:** Die Mutter in einer Familie besitzt eine besondere Halskette. Es sind echte, naturgewachsene Perlen, welche die Großmutter mütterlicherseits zur Hochzeit von ihrem Ehemann als Geschenk bekommen hatte. Die vier Töchter der Mutter kennen die Geschichte. Jede ist sich sicher, dass sie diese Kette einmal erben wird, war sie ihr doch persönlich in einer emotional bewegenden Situation von der Mutter versprochen worden. Umso größer ist das Erstaunen von drei Schwestern, als nach dem Tod der Mutter im Testament eine Enkelin als Erbin bestimmt wird. Ein aufkommender Konflikt kann vermieden werden, als die Schwestern sich zusammen darüber austauschen, dass jede von ihnen eine solche Situation trauer Zweisamkeit erinnerte, in der die Mutter ihr diese Kette versprochen hatte. Da sie der Mutter keine Böswilligkeit unterstellten, konnten sie rekonstruieren, dass die jeweilige Situation für »

5 Kaye (1996)

6 Vries/Carlock (2007), S. 109

7 Coyle-Shapiro/Parzefall (2008), Robinson/Rousseau (1994), Rousseau (1989)

8 George (2009), S. 4, Schein (1978)

9 Robinson/Rousseau (1994), S. 246, Übersetzung durch die Autoren

10 Rousseau/McLean Parks (1993)

die Mutter offenbar einen anderen Stellenwert hatte als für die jeweilige Tochter: Während die Aussage für die Mutter ein Ausdruck der besonderen Nähe zu der ihr jeweils gerade gegenüberstehenden Tochter war, hatte diese die Szene als Versprechen erlebt. Die Mutter hatte ihre Äußerung offenbar nach kurzer Zeit vergessen. Als den Schwestern dies klar wurde, löste sich der Ärger über die Benachteiligung auf: „So war sie halt, die Mutter!“, man konnte es ihr einfach nicht übelnehmen.

In diesem Fall war es möglich, die entstandenen Erwartungen und die zugrunde liegenden Versprechungen zu rekonstruieren. Die entstandene *Emotional Messiness* konnte rückabgewickelt werden, auch weil die Töchter hier keine langfristigen Verpflichtungen eingegangen waren, um das ersehnte Objekt zu erhalten. Es ist aber ein Unterschied, ob man sich nur auf ein Schmuckstück freut oder in Erwartung einer guten Position eine Entscheidung für einen Lebensweg trifft, der dann durch einen nicht erfüllten psychologischen Kontrakt ge- oder gar zerstört ist, wie das folgende Fallbeispiel aus einem Familienunternehmen zeigt.<sup>11</sup>

**Beispiel:** Der Sohn hatte bereits seit vielen Jahren neben dem Vater im Unternehmen gearbeitet, inzwischen war er bereits Anfang 50. Auf einer Konferenz zum Thema Nachfolge trat der Vater während einer Diskussion ans Rednerpult und verkündete, nebenbei und in einem Diskussionsbeitrag, dass für sein Unternehmen eine familieninterne Nachfolge „selbstverständlich nicht infrage“ komme. Anschließend wollte der Sohn etwas sagen, trat ans Rednerpult – und brach in Tränen aus: Er hatte diese Positionierung des Vaters erstmals vernommen.

Ein psychologischer Kontrakt, der als *Relationship Contract* erlebt wird und mit großer Hingabe beantwortet wird (etwa mit der Aufgabe eines Studienwunsches), hat natürlich eine deutlich stärkere Bindungswirkung als ein *Transactional Contract*, der sich auf definierte Entlohnungsschritte oder Karriereoptionen nach Ablauf einer gewissen Zeit bezieht.<sup>12</sup> Die Verletzung eines Beziehungsversprechens, auf das man sich – wie der Sohn im vorangehenden Beispiel – eingelassen hat, wird als besonders schwerer Bruch empfunden: Die eigene Loyalität ist verraten worden, ein „Verrechnungsnotstand“ ist eingetreten.<sup>13</sup> Derartige Konstellationen dürften in Familienunternehmen wesentlich häufiger vorkommen als in anderen Organisationen (an deren Beispiel das Konzept des psychologischen Kontrakts ursprünglich entwickelt wurde). Denn die Beziehungen sind langwieriger, die erlebten Versprechungen mögen bereits aus der Kindheit oder Jugend stammen, also einer Zeit, in der ein junger Mensch besonders sensibel für elterliche Zuwendung und empfänglich für derartige Bindungsmechanismen ist. Stierlin verweist darauf, dass „komplexitätsreduzie-

rende kindlich-magische Verrechnungsmodi“ Erwartungskonstellationen begründen können, die in kindlichen Erfahrungswurzeln, nichtsdestoweniger aber im Erwachsenenalter als heftige Kränkungen erlebt werden.<sup>14</sup> In Familienunternehmen steht zudem die Lösung einer (mehr oder weniger) wütenden Trennung – sei sie räumlich und auf Zeit oder dauerhaft – weniger leicht zur Verfügung. Denn man sieht sich nach dem Eklat wenige Wochen später auf einer Familienfeier oder gar in der Gesellschafterversammlung wieder.

### III. DYNAMIK PSYCHOLOGISCHER KONTRAKTE

Vermutlich wird von beiden Seiten selten bewusst ein „böses Spiel“ gespielt werden. Der aktuelle Inhaber einer Machtposition (z.B. aktueller Mehrheitseigner, Familien-Geschäftsführer, Patriarch) ist wahrscheinlich noch in weitere psychologische Kontrakte verstrickt, etwa seinem eigenen Vorgänger gegenüber, den Mitarbeitern, oder der familiären Tradition als gedachtes Gegenüber, denen er sich nicht entziehen kann, ohne dort Erwartungen zu enttäuschen. Dort erlebt er sich gegebenenfalls in der weniger mächtigen Position und muss nun abwägen, welchen der möglichen Kontrakte er zugunsten eines anderen durchbricht. Es liegt also nahe, eher den Kontrakt zu brechen, in dem er sich selbst als machtvoller erlebt und daher weniger psychologische Konsequenzen (z.B. Bruch mit der eigenen Identität) zu befürchten hat, und dies auch rationalisieren kann („Stell Du Dich nicht so an wegen der paar Jahre, die Du investiert hast, ich habe der Firma mein ganzes Leben geopfert!“). Man kann sich vorstellen, dass im Kontext von Familienunternehmen eine Mischung aus Ambivalenz und Machtbewusstsein auf der Seite des Inhabers der Eigentumsrechte eine Rolle spielen, wenn es um psychologische Kontrakte geht. Dazu kommt, dass Unternehmertum durchaus mit problematischen Eigenschaften von Unternehmerpersönlichkeiten einhergehen kann, sozusagen mit einer Schattenseite von Durchsetzungsfähigkeit und unternehmerischer Einstellung. Immer wieder werden solche Qualitäten erwähnt, etwa ein ausgeprägter Mangel an Einfühlungsvermögen<sup>15</sup> und markant niedrige Werte in der Persönlichkeitsdimension „Verträglichkeit“, während Nachfolger oft eher verträglich sind.<sup>16</sup> Mit einer gewissen Vorsicht könnte man sagen, dass erfolgreiche Unternehmer sich durch die Fähigkeit, sich querzustellen und in Konflikte zu gehen, auszeichnen. Ein solches „dickes Fell“ sorgt dann aber auch für eine geringere Sensibilität für eingegangene psychologische Kontrakte und dafür, was diese für die Juniorengeneration bedeuten mögen. Dazu kommt, dass solche unternehmerische Persönlichkeiten eine durch sie erzeugte und dann thematisierte Verletztheit der Juniorengeneration als Schwäche oder Unfähigkeit interpretieren, sich unternehmerisch durchzusetzen („Stell Dich nicht so an, was glaubst Du, hätte Dein Großvater mit mir gemacht, wenn ich so rumgejammert hätte?“).

11 v. Schlippe (2014), S. 60

12 Rousseau/McLean Parks (1993)

13 Stierlin (1997)

14 ebd., S. 148

15 Vgl. Kaye (1996), de Vries/Carlock (2007), S. 87

16 Hülsbeck/Jansen (2015)

Aber auch eine entgegengesetzte Weise ist denkbar, die zu dem Dilemma psychologischer Kontrakte beitragen könnte. Neben der Schattenseite von Machtbewusstsein und älterer psychologischer Verpflichtung könnte es eine Verstrickung in familiäre Logiken sein, die „*dark side of altruism*“.<sup>17</sup> Sie kann dazu führen, dass trotz mangelnder Eignung von der übergebenden Seite ambivalente Versprechungen gemacht werden, die sich in der familiären Logik bewegen („Natürlich hast du Anspruch auf eine Führungsposition als mein Kind!“), die aber einer rationalen Prüfung aus unternehmerischer Sicht nicht standhalten. Wenn dann ein solcher familiärer psychologischer Vertrag auf unternehmerischer Ebene wie auch immer rückgängig gemacht wird („Nein, nein, so habe ich das nie gesagt!“, oder „Ich habe mir das nochmal gründlich überlegt!“), zieht das natürlich entsprechend negative Gefühle auf unternehmerischer und familiärer Ebene nach sich.

#### IV. GERECHTIGKEITSEMPFINDEN, EMPÖRUNG UND PROZEDURALE GERECHTIGKEIT

Der Hintergrund für diese negativen Empfindungen, für die *Emotional Messiness*, lässt sich mit der Bedeutung erklären, die Gerechtigkeit für menschliches Erleben hat. Gerechtigkeit scheint eng mit dem Wunsch verknüpft zu sein, dass die Welt „geordnet“ ist, also sinnvoll und voraussehbar, und dass man selbst über Möglichkeiten verfügt zu handeln. Dieser Wunsch scheint für Menschen von zentraler Bedeutung zu sein, er lässt sich universell immer wieder nachweisen. In der Psychologie gilt der „*belief in a just world*“ in diesem Zusammenhang als ein fundamentaler und fataler (weil unerfüllbarer) Anspruch.<sup>18</sup> Wenn Menschen erleben, dass ihr Gerechtigkeitsempfinden nicht erfüllt wird, reagieren sie meist mit heftiger Empörung, die Verletzung des Gerechtigkeitsempfindens wird universell als bedrohlich erlebt.<sup>19</sup> Anzuerkennen, dass die Welt nicht gerecht ist, ja, gar nicht sein kann, ist sehr schwer, besonders, wenn es die eigene Person betrifft. Natürlich unterliegt nicht jedem verletzten Gerechtigkeitsempfinden ein nicht erfüllter psychologischer Kontrakt. Doch umgekehrt dürfte es passen: Die Nichterfüllung eines als Kontrakt erlebten Versprechens wird als „ungerecht“ erlebt und entsprechend mit heftiger Empörung beantwortet. Man kann sagen, dass es in Familien ein „Gerechtigkeitsgedächtnis“ gibt: „Es lässt uns innerlich Buch über das führen, was wir anderen Menschen und insbesondere nahen Angehörigen gegeben, was wir noch zu bekommen haben und was uns unserer Meinung nach zusteht“.<sup>20</sup> Diese „Buchführung“ wird jeweils von den Mitgliedern sehr unterschiedlich vorgenommen, verschiedene Gerechtigkeitslogiken stehen einander gegenüber. Daher können zwei Familienmitglieder sehr empört aufeinander sein, weil jeder von beiden seine eigene Logik als verletzt und verraten ansieht. Empörung

und unerfüllte Gerechtigkeitsansprüche liegen vermutlich jedem Beziehungskonflikt zugrunde.<sup>21</sup> Daher dürfte es hilfreich für das Verständnis von Konflikten in Familienunternehmen sein, sich mit dem verletzten Gerechtigkeitsempfinden auseinanderzusetzen, das sich auf erlebte psychologische Kontrakte bezieht.

#### V. LÖSUNGSMÖGLICHKEITEN

Es wird nicht möglich sein, mit unklaren und enttäuschten psychologischen Verträgen anders umzugehen, als miteinander zu sprechen und sich über die unterschiedlichen Gerechtigkeitslogiken auszutauschen. Wenn anerkannt wird, dass es verschiedene Möglichkeiten gibt, etwas als „gerecht“ zu verstehen, kann es möglich werden, die Gefühle des Verratenseins abzumildern und die konflikthafter Folgen zu dämpfen. Aus der Gerechtigkeitsforschung ist das Prinzip der „prozeduralen Gerechtigkeit“ bekannt: Ein Ergebnis, das eine Seite benachteiligt, wird nachweislich eher akzeptiert, wenn im Zuge eines „fairen Prozesses“ die Stimme von jeder Person gehört wurde, die an dem Prozess beteiligt war.<sup>22</sup> Im *Fair Process* geht es um die Anerkennung der Interessen und Empfindungen aller beteiligten Parteien. Und auch wenn die Positionen unvereinbar erscheinen oder es auch sind, kann doch das Interesse jeder Partei wahrgenommen, gehört und anerkannt werden. Damit steigt die Chance einer nachhaltigen Lösung, weil der emotionale Druck, eine erlebte Ungerechtigkeit auszugleichen – und sei es durch „Rache“ – geringer wird. Gerade dieser letztgenannte Aspekt ist in seinen Folgen besonders dramatisch: Der österreichische Konfliktforscher Friedrich Glasl spricht in diesem Zusammenhang von der Eskalationslogik, „gemeinsam in den Abgrund“ zu gehen.<sup>23</sup> Wenn das Gefühl, sich nicht anders behaupten zu können, zu stark wird, ist man sogar bereit, die eigene (meist finanzielle oder soziale) Existenz aufs Spiel zu setzen, um dem anderen zu schaden.<sup>24</sup> Der Druck nach einem Ausgleich von Ungerechtigkeit kann sich also äußerst destruktiv entladen.

Es bietet sich für Betroffene wie für Beraterinnen und Berater an, nach psychologischen Kontrakten zu fragen: Wo und wann sind Erwartungen entstanden, die zu Verpflichtungen, also zu konkreten Weichenstellungen geführt haben, ohne jemals explizit gemacht worden zu sein? Welche Aussagen, welches Verhalten wurden von einer Seite als verbindliches „Versprechen“ erlebt? Erinnert sich die andere Seite daran? Welche Bedeutung hat sie diesem Ereignis beigemessen? Wie wird die Szene eventuell von dritter Seite erlebt? Können sich die Parteien darüber verständigen, dass keiner „spinnt“ oder „böse“ ist, dass jedoch hier – wie „richtig“ oder „falsch“ auch immer – Erwartungen entstanden sind, die nicht erfüllt wurden, vielleicht ja sogar nicht erfüllbar sind? Können sich die ►

17 Sharma (2004)

18 Lerner (1980)

19 Montada (2014)

20 Stierlin (1997), S. 140

21 Montada (2014)

22 van der Heyden/Blondel/Carlock (2005)

23 Glasl (2014)

24 ebd.

Konfliktparteien darauf verständigen, dass hier Missverständnisse vorliegen, die sich evtl. zu gravierenden Problemen ausgewachsen haben? Ist es möglich, einen solchen unglücklichen Verlauf von beiden Seiten zu bedauern?

Im Rahmen eines solchen Klärungsprozesses unter den Beteiligten, sei es mit oder ohne beraterische Unterstützung, sollten mehrere Aspekte prozeduraler Gerechtigkeit, die resultierende Verteilungsgerechtigkeit und die von allen beteiligten Parteien gewünschten Ergebnisse berücksichtigt werden. Es geht dabei sowohl um die Quellen des Bruchs eines psychologischen Kontrakts als auch um die Funktionen, die ein solcher Bruch möglicherweise erfüllt.<sup>25</sup>

Ein besonderes Augenmerk in Familienunternehmen ist in diesem Zusammenhang auf die Vermischung rational-unternehmerischer Komponenten und emotional-familiärer Komponenten zu legen. Denn die Quellen der Verletzung eines psychologischen Kontrakts liegen oft in der Kombination formaler Entscheidungsfindung und der informellen, empfundenen Verfahrensqualität, mit der diese Entscheidungen getroffen werden.<sup>26</sup> So wird in den oben angeführten Beispielen deutlich, dass die formale Entscheidungsfindung (der ältere Bruder ist nicht unternehmerisch genug, die interne Nachfolge ist unprofessionell) durchaus nachvollziehbar und begründbar sein kann, sie ist aber nicht der Grund für die resultierenden Konflikte. Vielmehr wird die Art und Weise, in der diese formale Entscheidung kommuniziert wird (nachträglich definierte Probezeit, öffentliche Ankündigung) verständlicherweise als tiefe Enttäuschung und Verletzung wahrgenommen. In einem ersten Schritt der konfliktbehafteten Rückabwicklung eines verletzten psychologischen Kontrakts muss also für die beteiligten Parteien klar werden, dass diese erste „Überkreuztransaktion“ von familiärer und unternehmerischer Logik die Initialzündung darstellt. Ein solcher erster Klärungsschritt kann Möglichkeiten eröffnen, darüber zu sprechen, wie der empfundene Bruch zustande kam und einen Rückzug der Beteiligten auf die rein rationale („Du kannst es einfach nicht!“) oder emotionale („Du magst meinen Bruder lieber als mich!“) Position verhindern. Eine solche Anerkennung der Doppelbindung des psychologischen Kontrakts ermöglicht den zweiten Schritt des Austausches über die Gründe des Vertragsbruchs. Dieser zweite Schritt beinhaltet die Überprüfung der Funktion des Vertragsbruchs. Diese liegt oft in der Überwindung des Dilemmas zwischen formaler Verfahrensqualität und informeller Entscheidungsfindung. Es ist ein grundlegendes Charakteristikum psychologischer Verträge, dass sie dort besondere Bedeutung gewinnen, wo eine formale Verfahrensqualität (etwa: Woran wird die Leistungsfähigkeit eines Nachfolgers objektiv messbar festgemacht?) aufgrund emotionaler Verwicklung der Beteiligten („Er ist doch mein Sohn!“) nicht etabliert werden

kann, bzw. *a priori* mit hohen emotionalen Kosten verbunden wäre. So kann der Bruch eines psychologischen Vertrages als Versuch verstanden werden, formale Kriterien *a posteriori* einzuführen, ohne sie direkt ansprechen zu müssen. Wie oben erwähnt spielen die Beteiligten dabei in der Regel kein „böses Spiel“, sondern sie scheitern an dem Bemühen, etwas, das sie als unkommunizierbar erleben, kommunizierbar zu machen. Versteht man einen solchen Vertragsbruch als beiderseitiges Kommunikationsangebot, dann besteht die Möglichkeit, miteinander zu erforschen, wie das entstandene Desaster sinnvoll zur Rahmung eines zumindest erträglichen Miteinanders genutzt werden kann. Vermutlich wird dies nur gelingen, wenn zuvor eine Klärung der Quellen des Vertragsbruchs stattgefunden hat.

Für eine nachhaltige Klärung sollte dann auch geklärt werden, wie sich die Verletzungen heilen lassen. Hierzu ist es notwendig, die Folgen für alle Beteiligten zu klären und eine Wiedergutmachung anzustreben. Da sich die Verletzung eines psychologischen Vertrages chronologisch nicht ungeschehen machen lässt, wird die Kompensation sich auf die Herstellung einer Verteilungsgerechtigkeit beziehen. Es kann hinterfragt werden, wie die eingegangenen Verpflichtungen der Vertragsparteien gewürdigt werden können, ohne dass es zu einem Rückfall in die alten prozeduralen Schleifen von „Schuld und Sühne“ kommt. Der Fächer der Möglichkeiten ist hier groß und individuell. Er reicht von einer aufrichtigen Aussprache und Entschuldigung im Familienkreis über die Unterstützung bei alternativen Karrierewegen bis hin zu finanziellen Abfindungen. Ziel muss es sein, herauszufinden, wie sich wünschenswerte Lösungen für die individuellen Parteien gestalten und gemeinsam langfristig erreichen lassen. Man sollte sich allerdings nicht der Illusion hingeben, dass dies ohne Kompromisse auf allen Seiten möglich sein wird. Aufgabe beteiligter Berater oder Familienmitglieder ist hier, realistische Lösungen zu finden, da postulierte Idealzustände „als wäre nie etwas gewesen“ unvermeidlich in den Teufelskreis gebrochener psychologischer Verträge zurückführen werden.

## VI. ZUSAMMENFASSUNG

Es dürfte sich lohnen, das Thema „psychologische Kontrakte“ in Familienunternehmen zu verfolgen. Immer wieder gehen Beispiele hoch eskalierter Konflikte in Unternehmerfamilien durch die Presse. Als Grund all dieser Konflikte dürften sich – wenn es gelingt, diese mit Bedacht und in Ruhe anzuschauen – verletzte psychologische Kontrakte finden, Erwartungen, die implizit oder explizit, ausgesprochen oder unausgesprochen geweckt und genährt wurden, nur um sich irgendwann als Enttäuschung herauszustellen. Die damit verbundene Konfliktodynamik kann extrem eskalativ und destruktiv sein. Angesichts der persönlichen wie wirtschaftlichen und volkswirt-

---

<sup>25</sup> Blader/Tyler (2003)

<sup>26</sup> Bies/Moag (1986)

<sup>27</sup> Hennerkes/Kirchdörfer (2015), S. 62

schaftlichen Bedeutung der Wertvernichtung durch familiären Streit sollte es für Wissenschaft, Praxis und für die Betroffenen selbst ein zentrales Anliegen sein, jede Perspektive aufzugreifen, die eine Verbesserung oder Lösung von Konflikten verspricht.<sup>27</sup> ◆



—  
**Prof. Dr. Arist von Schlippe** ist Inhaber des Lehrstuhls für Führung und Dynamik und akademischer Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen.



—  
**Prof. Dr. Marcel Hülsbeck** arbeitet am Lehrstuhl für Personal und Organisation, insbesondere für Familienunternehmen des Wittener Instituts für Familienunternehmen.

—  
**KEYWORDS**

Psychologische Kontrakte • Generationenkonflikt • Familienunternehmen

**LITERATURVERZEICHNIS**

**Bies, R. J./ Moag, J. S. (1986):**

Interactional Justice. Communication Criteria of Fairness. In: Lewicki, R./Sheppard, B./Bazerman, B. (Hg.) (1996): *Research on Negotiation in Organizations* (1). Greenwich, CT: JAI, S. 43-55.

**Blader, S. L./Tyler, T. R. (2003):**

What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four-Component Model of Procedural Justice. In: *Human Resource Management Review*, 13, S. 107-126.

**Brundin, E./Sharma, P. (2012):**

Love, Hate, and Desire. The Role of Emotional Messiness in the Business Family. In: Carsrud, A. /Brännback, M. (Hg.): *Understanding Family Business. Undiscovered Approaches, Unique Perspectives, and Neglected Topics*. 1. Aufl., New York: Springer, S. 55-71.

**Coyle-Shapiro, J./Parzefall, M. (2008):**

Psychological Contracts. In: Cooper, C. L./Barling, J. (Hg.): *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*. London: SAGE Publications, S. 17-34.

**George, C. (2009).**

*The Psychological Contract. Managing and Developing Professional Groups*. London: McGraw-Hill.

**Glasl, F. (2014).**

Eskalationsdynamik – zur Logik von Affektsteigerungen. In: *Konflikt-dynamik*, 3, S. 190–199.

**Gordon, G./Nicholson, N. (2008):**

*Family Wars. Classic Conflicts in Family Business and How to Deal with Them*. London: Kogan.

**Hennerkes, B. H./Kirchdörfer, R. (2015):**

*Die Familie und ihr Unternehmen. Strategie, Liquidität, Kontrolle*. Frankfurt: Campus.

**Hülsbeck, M./Jansen, T. (2015):**

*Persönliche Kompetenzen in der Nachfolge*. Universität Witten/Herdecke.

**Kaye, K. (1996).**

When the Family Business Is a Sickness. *Family Business Review*, 9, S. 347–368.

**Lerner, M. J. (1980):**

*The Belief in a Just World. A Fundamental Delusion*. New York: Plenum Press.

**Montada, L. (2014):**

Gerechtigkeit – ein Kernproblem in Konflikten. In: *Konflikt-dynamik*, 3, S. 26–34.

**Robinson, S. L./Rousseau, D. M. (1994):**

Violating the Psychological Contract. Not the Exception but the Norm. In: *Journal of Organizational Behavior*, 15, S. 249–259.

**Rousseau, D. M. (1989).**

Psychological and Implied Contracts in Organizations. In: *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, S. 121–139.

**Rousseau, D. M./McLean Parks, J. M. (1993):**

The Contracts of Individuals and Organizations. In: Cummings, L. L./ Staw, B. M. (Hg.): *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, S. 1–43.

**Schein, E. H. (1978):**

*Career Dynamics. Matching Individuals and Organizational Needs*. Reading: Addison-Wesley.

**Sharma, P. (2004):**

An Overview of the Field of Family Business Studies. Current Status and Directions for the Future. In: *Family Business Review*, 17, S. 1-36.

**Simon, F. B. (2012):**

*Einführung in die Theorie des Familienunternehmens*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

**Stierlin, H. (1997).**

Verrechnungsnotstände. Über Gerechtigkeit in sich wandelnden Beziehungen. In: *Familiendynamik*, 22, S. 136–155.

**van der Heyden, L./Blondel, C./Carlock, R. S. (2005):**

Fair Process. Striving for Justice in Family Business. In: *Family Business Review*, 18, S. 1–21.

**von Schlippe, A. (2014):**

Das kommt in den besten Familien vor. Systemische Konfliktberatung in Familien und Familienunternehmen. Stuttgart: Concadora.

**Vries, K. de/Carlock, R. S. (2007):**

*Family Business on the Couch. A Psychological Perspective*. Chichester: John Wiley.

**Wimmer, R./Domayer, E./Oswald, M. et al. (2005):**

*Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.