

Familienunternehmen gelten unter Wissenschaftlern als „fruchtbare Umgebungsbedingung für Konflikte“. Gemeint ist: In dieser Unternehmensform ergibt sich für die Betroffenen vor dem Hintergrund der sich überschneidenden Systeme Familie, Unternehmen und Eigentum eine enorme Steigerung von Komplexität. Diese führt zwar nicht zwangsläufig zu Konflikten, erhöht jedoch die Zahl möglicher Anlässe für Auseinandersetzungen und damit die Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens.

Warum ist es oft so gefährlich, wenn Familienunternehmer streiten?

„... doch immer schon so gewesen ...“), an Kränkungen und entsprechender Gegenwehr („Ach, und das sagst gerade du? Du warst das doch, der letztes Mal ...“). Die Betroffenen können die Eskalation dann immer weniger steuern. Sie haben offensichtlich keinen Konflikt untereinander, der Konflikt „hat“ sie. Die Beziehungen leiden, im Unternehmen und in der Familie. Und am Ende steht die besonders schmerzhaft Korrosion der familiären Beziehungen.

Den Beteiligten ist dabei oft gar nicht bewusst, in welchem Ausmaß sie in ihrem Konfliktverhalten und ihren eska-

erscheint. Auf der Basis dieser selektiven und vergrößerten Wahrnehmung wird die Beschreibung immer „monolithischer“: Der andere ist „ganz und gar“ negativ, schlecht oder böse. Es entsteht ein immer fester werdendes Feindbild – und zwar in Bezug auf Einzelpersonen genauso wie zwischen Gruppen, etwa den Stämmen im Familienunternehmen. Diese Prozesse geschehen langsam. Oft sogar, ohne sich dessen bewusst zu sein, geraten die Beteiligten in eine „dämonische Logik“ der Eskalation. Diese ist durch eine bestimmte Denkweise gekennzeichnet, die in der Literatur auch

## Aus der Forscherwerkstatt:

**WIFU**

# Der Feind in meinem Haus.

Mitglieder der Unternehmensfamilie sind eben nicht nur Kollegen, die sich im kritischen Fall völlig trennen könnten. Sie bleiben auch dann Familienmitglieder und vielfach Gesellschafter, wenn ein Konflikt eingetreten ist. Was in einer Auseinandersetzung über die Sache beginnt, kann dann mal schleichend, mal schnell in einen Beziehungskonflikt münden: Wird die Sachebene verlassen, werden dem anderen „dumme“, „kranke“ oder gar „böse“ Motive unterstellt, droht eine konstruktive Auseinandersetzung ins Destruktive zu kippen.

Erkennbar wird dies an persönlichen Verunglimpfungen („Du hattest doch noch nie eine Ahnung ...“), an Unterstellungen („In Wirklichkeit geht es dir doch um ...“) und Verallgemeinerungen („Ihr habt doch noch nie ...“, „Das ist

liierenden Emotionen archaischen Mustern folgen, die inzwischen in der psychologischen Forschung vielfach nachgewiesen wurden. So kommt es im Konflikt zu typischen Veränderungen der Wahrnehmung.

Die Komplexität der Verbindung von Familie und Unternehmen wird durch personenbezogene Zurechnungen auf einzelne Personen vereinfacht: Die Schuld wird bei einem Familienmitglied gesehen, das sich doch nur ändern oder bessern müsste, um den Konflikt zu lösen. Diese Verengung verändert auch das Denken der Beteiligten, sie sind zunehmend weniger bereit und in der Lage, den Hintergrund des jeweils anderen nachzuvollziehen. Immer häufiger werden für den anderen Beschreibungen gewählt, in denen er/sie als absolut negativ

als „dangerous ideas“ bezeichnet werden, weil sie in sich konfliktverschärfend wirken. Im Wesentlichen sind es fünf gefährliche Gedanken:

### // 1. Totales Denken

Das „Entweder-oder-Denken“ sieht oft nichts mehr als nur noch Schwarz oder Weiß, Gut oder Böse, „für mich“ oder „gegen mich“. Eine Lösung der Probleme besteht nur noch darin, dass einer siegt, sich durchsetzt und der andere verliert (es gibt Streitfälle, wo die Summe der Prozesskosten höher angewachsen ist als der Streitwert).

### // 2. Grundsätzliche Asymmetrie

Ist das Feindbild erst einmal etabliert und verfestigt, wird der Andere immer und grundsätzlich als schlecht angesehen

hen (die Varianten „dumm“, „krank“ oder „böse“ bieten sich hier an), während man selbst genauso grundsätzlich aus guten Motiven heraus handelt bzw. nicht anders kann, als sich zu wehren. Das eigene Verhalten wird daher jeweils als berechtigt erlebt, auch wenn man sich gezwungen sieht, auf das Verhalten des anderen auf härteste Weise zu reagieren („Er versteht es nicht anders!“).

**// 3. Der Glaube an Kontrolle**

Ein weiterer „gefährlicher Gedanke“ ist die Idee, es ließe sich ein befriedigender Zustand zwischenmenschlichen Miteinanders erreichen, wenn es nur gelinge, den anderen zu kontrollieren und zu unterdrücken. Schon im Wirtschaftsleben zeigt ein solcher Mindset sich langfristig meist als nicht nachhaltig. In Familien können die Folgen drastisch sein: Wer immer wieder als Unterlegener Gefühle von Macht- und Hilflosigkeit erlebt, wird seinerseits, vom Wunsch nach Ausgleich und Rache getrieben, zu Mitteln der Manipulation und Macht greifen – solche Muster können darüber hinaus noch über Generationen weitergegeben werden und sich so über Generationen hinziehen.

**// 4. Die Logik sofortiger Vergeltung**

Jede Infragestellung der eigenen Position wird als Bedrohung erlebt, der eine sofortige, scharfe Konsequenz zu folgen hat: „Wie du mir, so ich dir!“ Der Betroffene glaubt, er sei zur Vergeltung geradezu verpflichtet.

**// 5. Unversöhnlichkeit**

Eine großzügige oder versöhnliche Geste an den anderen, ein konstruktiver

Schritt auf den anderen zu ist in dieser Logik nicht denkbar, denn ersie könnte dies ja als Schwäche auslegen. Zugleich können freundliche Gesten des anderen nur Fallen sein, er kommt jetzt „auf die weiche Tour“! Unbewusst wird so jeder mögliche Ausweg verhindert.

aus Macht und Unterwerfung entstehen. Es ist ein Denken, das die gesamte Familie eher gemeinsam als „Opfer“ sieht, die insgesamt herausgefordert ist, in den komplexen und oft paradoxen Verbindungen von Familie, Unternehmen und Eigentum nach Lösungen zu suchen.

**// Fazit:** Wenn alle Mitglieder der Familie die folgenden fünf Thesen offen und ehrlich mit „Nein“ beantworten können, haben Sie schon viel erreicht, um den Feind aus Ihrem Haus herauszuhalten:

- Ich bin überzeugt, dass meine Beschreibung der Wirklichkeit und nur diese, die Richtige ist.
- Ich bin überzeugt, dass mein Kontrahent und seine Standpunkte „dumm, krank oder böse“ sind. Anderenfalls würde er ja sofort auf meine, auf die einzig richtige Position einschwenken!
- Ich bin überzeugt, dass mein Verhalten, auch wenn es aggressiv oder gar gewalttätig ist, die gerechtfertigte Antwort auf das Verhalten des anderen ist. Etwaige Schäden haben die anderen sich selbst zuzuschreiben!
- Ich führe mir kontinuierlich vor Augen, dass der andere grundsätzlich schlecht ist. Es gibt keinen Grund, ihm zu vertrauen oder entgegenzukommen, das würde er nur als Schwäche auslegen. Falls es Anzeichen von Freundlichkeit bei ihm gibt, sind dies ganz sicher Versuche, mich zu täuschen.
- Ich halte mir immer wieder vor Augen: eines Tages werde ich mich ganz und gar durchsetzen, - und dann wird endlich alles gut sein!



Über Generationen hinweg kann ein Familienunternehmen nur dann Bestand haben, wenn der Entstehung von Feindbildern vorgebeugt wird.

Der erste Schritt dazu ist die Hinwendung zu einer Art deeskalierendem Denken. Es ist ein Denken, das nie vergisst, dass der andere „grundsätzlich ähnlich“ ist, dass hinter seinen/ihren vorgetragenen Positionen ebenfalls Gefühle, Bedürfnisse, verletzte Gerechtigkeitsempfinden zu finden sind und dass die Bereitschaft, diese nachzuvollziehen und zu verstehen noch lange nicht bedeutet zu „verlieren“.

Es ist ein Denken, das weiß, dass nachhaltige Lösungen immer aus Verhandlungen und gemeinsamer Lösungssuche, nie

Text: Professor Arist von Schlippe; Wittenener Institut für Familienunternehmen.

Illustration: Tom Cool