



Aus dem »Wittener Institut für Familienunternehmen« an der Universität Witten/Herdecke. Mit Unterstützung der Schweizer Privatbank Pictet & Cie, einem der Träger des WIFU.

Schwierige Schwingungen

Konflikte in Familienunternehmen

Konflikte sind ein unvermeidlicher Bestandteil des menschlichen Lebens – in Familien genauso wie in Unternehmen. Familienunternehmen weisen jedoch einige strukturelle Besonderheiten auf, welche die Wahrscheinlichkeit für Konflikte erhöhen und sie teils besonders gefährlich machen.

Um diese Dynamik besser zu verstehen, folgendes Beispiel: Betrachtet man ein einfaches Pendel, kann man es als Inbegriff für eine bewegte, dynamische Stabilität

verstehen: Es schwingt zur einen Seite, kommt im höchsten Moment des Ausschlags kurz zur Ruhe, schwingt zurück, erreicht am tiefsten Punkt der Schwingung seine maximale Geschwindigkeit, um dann wieder nach oben zu schwingen – hin und her. Solange es mit Energie versorgt wird, sind seine Bewegungen voraussagbar, berechenbar, stabil. Wenn man jedoch unten am Ende des Pendels ein weiteres Pendel anbringt, ändert sich das Verhalten drastisch. Die Bewegungsenergie überträgt sich nicht mehr linear, das Verhalten des Systems wird unvorhersehbar, und die beiden miteinander verbundenen Pendel fangen an, »chaotisch« miteinander zu schwingen. Beispielsweise bewegt sich das eine Pendel, während das andere stillzustehen scheint. Plötzlich jedoch »übernimmt« es

die ganze Energie und beginnt zu schwingen, sich vielleicht gar zu überschlagen, um dann ebenso plötzlich wieder stillzustehen. Lassen sich die Zustände eines einfachen

Pendels noch nachvollziehbar durch die von außen einwirkende Kraft erklären (ein starker Stoß führt zu einem starken Pendelausschlag), ist die Reaktion des Doppelpendels nicht mehr ohne weiteres als (lineare) Reaktion auf einen Impuls von außen beschreibbar. Entscheidend ist jetzt nicht mehr, mit welcher Wucht der Impuls

gegeben wird, sondern in welcher Lage er das System trifft: Schon ein kleiner Anstoß kann heftige Ausschläge bewirken, wenn er in eine instabile Lage hinein gegeben wird. In einer stabilen Position hingegen kann sogar ein starker Stoß absorbiert werden.

Was hat das mit Konflikten zu tun – und vor allem mit Familienunternehmen? ▶

Wie gesagt, Konflikte kommen »in den besten Familien vor«. Sie gelten sogar als das »Salz in der Suppe«, weil sie Veränderung vorantreiben und die Individuation von Familienmitgliedern fördern. Ähnliches gilt für Unternehmen. Auch hier haben Konflikte erwiesenermaßen durchaus positive Effekte. Sie werden erst ab einem gewissen Eskalationsgrad gefährlich, und zwar vor allem dann, wenn die mit ihnen

verbundenen Gefühle – Ärger, Wut, Kränkung und Verletzung – so intensiv werden, dass eine kritische Grenze überschritten wird. Das »Pendel« schlägt hoch aus, Gefühle kochen über, intensive Auseinandersetzungen bestimmen die Kommunikation.

Familienunternehmen sind hier nun in einer ganz speziellen Situation. Mehr als nur metaphorisch illustriert das Bild der aneinander gekoppelten Pendel mit ihren unvorhersagbaren Schwankungen die Konflikt dynamiken zwischen Familie und Unternehmen, also zweier Sozialsysteme, die aufs Engste miteinander verbunden sind. Sie sind stets dem Risiko ausgesetzt, dass ein Konflikt des einen Systems das andere mit ins Schwingen bringt. Streitigkeiten in der Familie können sich unmittelbar im Unternehmen niederschlagen – und umgekehrt: Krisensituationen im Unternehmen können in der Familie Fragen auslösen, die in Konflikte ausufern können.

Generell behandeln die beiden Sozialsysteme Familie und Unternehmen Konflikte sehr verschieden: Im Betrieb sind deren emotionale Begleitumstände Nebensache, man kann einfach sagen: »Das gehört jetzt nicht hierher!«, wenn jemand unangemessen heftige Emotionen zeigt. In der Familie ist die »Sache«, um die es geht, jedoch oft nur der Hintergrund für hochemotionale Fragen nach Wertschätzung, Liebe, Nähe und Distanz. Hier können solche Gefühle nicht einfach beiseite geschoben werden.

Das bringt Familienunternehmensfamilien in eine Lage, die den beiden verbundenen Pendeln ähnelt. Denn obwohl die Systeme Familie und Unternehmen getrennt betrachtbar sind und sehr unterschiedlichen Logiken folgen: Die Menschen selbst sind nicht »getrennt«. Sie kommunizieren immer gleichzeitig als Mitglied beider Systeme. So können sich die Konflikt dynamiken zwischen den Systemen potenzieren und sich immer wieder gegenseitig neu entfachen: Kehrt an einer Stelle Ruhe ein, kochen möglicherweise – wie beim Doppelpendel – die Spannungen im anderen System wieder auf. Lösungsversuche, die in dem einen System erfolgreich sind, können die Konflikte im anderen System noch weiter verschärfen.



Prof. Dr. Arist v. Schlippe



Dabei sind derartige Effekte manchmal erst Jahre oder sogar Jahrzehnte später erkennbar. So wie im folgenden Beispiel: Ein Unternehmer war darauf bedacht, seine beiden Söhne »gerecht und damit gleich« zu behandeln, wie es die Familienregel erforderte. Daher vermachte er ihnen jeweils gleiche Anteile seiner kleinen Gießerei und setzte sie auch gemeinsam als Direktoren ein. Nachdem die Söhne das Unternehmen drei Jahrzehnte lang erfolgreich geführt haben, droht nun ein Konflikt das Lebenswerk zu ruinieren: Der für die Nachfolge vorgesehene Sohn des älteren Bruders wird vom jüngeren Bruder als unfähig angesehen.



In der Logik des Unternehmens will er dafür Sorge tragen, dass die Führungsposition mit dem Fähigeren besetzt wird. Dass dies »zufällig« seine eigene Tochter ist, macht die Auseinandersetzung natürlich nicht leichter. Die »Nachfolgeschwingungen« des Unternehmens bringen die Familie ins Rotieren und umgekehrt. Der ältere Bruder fühlt sich persönlich gekränkt, seine Frau redet nicht mehr mit dem Schwager, gemeinsame Familienfeiern fallen aus. Im Unternehmen blockiert der ältere Bruder Entscheidungen auf allen Ebenen, macht Stimmung gegen den Jüngeren, der seinerseits aber die Belegschaft auf seiner Seite hat. Das Klima verschlechtert sich, Misstrauen zwischen Führung und Mitarbeitern entsteht, die Produktivität sinkt. Zum Glück reden die Brüder noch miteinander und können sich darauf einigen, Hilfe von außen zu holen.

Nach intensiven Gesprächen wird dann deutlich, dass die vom Großvater gefundene Lösung zwar für die »Familie« genau richtig gewesen war, da absolute Gleichheit gewahrt blieb. Gleichzeitig wurde aber das »Unternehmen« in gefährliches Fahrwasser gelotet. Denn eine ausformulierte Familienstrategie sowie ein langfristiges, sensibles Management der parallelen Prozesse zwischen Familie und Unternehmen fehlten,

mit der Folge so genannter »Stammeskonflikte«. Langsam wird den Brüdern klar, dass nicht der jeweils andere der vermeintlich »böse Gegner« ist, den es zu bekämpfen gilt, sondern dass sie sich beide, ohne sich dessen bewusst zu sein, schon lange in einer »Doppelpendel-Konstellation« befunden haben. Je mehr sie nun lernen, sich selbst, den Bruder und die jeweiligen Familien als Teil einer generationenübergreifenden Dynamik zu sehen, desto besser gelingt es ihnen, sich nicht mehr in gegenseitigen Angriffen zu erschöpfen. Sie machen sich gemeinsam an die Aufgabe, die ungeklärten Verbindungen der beiden »Pendel« Familie und Unternehmen durch familienstrategische Entscheidungen zu klären und so die Anfälligkeit beider Systeme für chaotische Schwankungen zu vermindern.

Das »Doppelpendel« der Verbindung von Familie und Unternehmen begünstigt das Auftreten von Konflikten, wobei die Konflikte keine automatische Folge dieser Verbindung sind – sonst wäre diese Unternehmensform nicht so erfolgreich. Allerdings ist die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Konflikten deutlich erhöht. Vor allem dann, wenn sich die Familie über die Komplexität der Gesamtsituation nur wenig bewusst ist, können psychologische Eskalationsmechanismen greifen, denen sich die Beteiligten oft nicht gewachsen sehen.

Zugleich ist durchaus überraschend, wie vielen Familien es trotzdem gelingt, kreative Lösungen zu finden und die komplizierten gemeinsamen »Schwingungen« von Familie und Unternehmen zu gestalten. Familienstrategien werden heute immer häufiger nicht mehr nur intuitiv entwickelt. Zeitgemäßes Familienmanagement wird oft mit Sorgfalt betrieben, wobei sich das Bewusstsein durchsetzt, dass die erfolgreiche und langfristige Führung von Familienunternehmen eine Parallelstrategie braucht: für die Familie und für das Unternehmen – zum Wohle des Familienunternehmens. <<

Prof. Dr. Arist v. Schlippe, Lehrstuhl für Führung und Dynamik, Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), Private Universität Witten/Herdecke

Veranstaltungshinweise



Veranstaltungen des WIFU im ersten Halbjahr 2009

05. – 08. März 2009 ▶ III. EQUA-Forum zur »Gesellschafterkompetenz« in Maria-Laach (Eifel). ▶ Ein Seminar für junge Gesellschafter, das vom Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) als Kooperationspartner der EQUA-Stiftung konzipiert wurde, in dem Mitarbeiter des WIFU einzelne Module im Hinblick auf die Besonderheiten von Familienunternehmen moderieren.

15. Mai 2009 ▶ II. Forum Familienunternehmen in Witten/Herdecke. ▶ Gemeinsam mit Mitgliedern aus Unternehmerfamilien behandeln Wissenschaftler des WIFU erneut eine typische Fragestellung, mit der Familienunternehmer bzw. Unternehmerfamilien konfrontiert sind. In dieser Veranstaltung mit Prof. Dr. Arist von Schlippe, Prof. Rainer Kirchdörfer und Torsten Groth geht es um: »Familienmanagement – über Chancen und Risiken von Stammesorganisationen«.

Neben Vorträgen von Experten stehen vor allem Gruppengespräche und Diskussionsrunden im Mittelpunkt. Ein dänisches Sprichwort verrät passend: »Suche Rat unter Gleichen«. Die Struktur der Veranstaltung reflektiert, dass es insbesondere um den regen Austausch zwischen Familienunternehmern geht: Wie haben andere das Problem gelöst? Welche praktischen Erfahrungen haben sie gemacht? Was kann ich daraus für meine eigene Situation ableiten?

