PRAXISLEITFADEN

KONFLIKTE UND KONFLIKTDYNAMIKEN IN UNTERNEHMERFAMILIEN

EMPFEHLUNGEN ZUM UMGANG MIT FAMILIENINTERNEN AUSEINANDERSETZUNGEN

von
Arist von Schlippe
Tom A. Rüsen

Herausgeber

WIFU STIFTUNG

IMPRESSUM

VERANTWORTLICH:

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

Redaktion: Monika Nadler
Gestaltung: Designbüro Schönfelder GmbH
Titelfoto: Shutterstock
Fotos S. 4: WIFU-Stiftung, Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)
Illustrationen: Björn von Schlippe

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 wurde. Auf die Verwendung von Genderzeichen wie Sternchen, Binnen-I, Unterstrich und Doppelpunkt verzichten wir zugunsten eines ungestörten Leseflusses.

ISSN (Print) 2626-3424
ISSN (Online) 2626-3432

Stand: Mai 2020, Nachdruck Februar 2026

INHALT

Vorwort 4

1 Einführung 6

2 Eine „unmögliche“ Verbindung 9
- A Familie, Unternehmen, Eigentum: drei verschiedene Logiken 9
- B Paradoxien 13
- C Die „verdoppelte“ Familie 13
- D „Es kann eigentlich gar nicht funktionieren!“ 15

3 Typische Konfliktverläufe 16
- A Personenbezogene Verrechnung und Motivunterstellung 16
- B Fehler in der sozialen Wahrnehmung 17
- C Verletztes Gerechtigkeitsempfinden und Empörung 19
- D Psychologische Kontrakte 20
- E Eigendynamik der Eskalation: der Parasit 22
- F Eskalationsstufen und apokalyptische Reiter 23
- G Die transgenerationale Weitergabe von Konfliktgeschichten 25

4 Umgang mit Konflikten I: Möglichkeiten der innerfamiliären Bearbeitung 26
- A Selbstarbeit 26
- B Interessen und Positionen 26
- C Sich unvorhersagbarer machen 27
- D Kleine Kreditangebote 28
- E Eine gute Absicht unterstellen 29

5 Umgang mit Konflikten II: Möglichkeiten der Bearbeitung auf der Kollektivebene 30
- A Einordnung des Konflikts und der Lösungsebene 30
- B Konfliktprävention innerhalb der Familienstrategieentwicklung 31
- C (Idealtypisches) Vierstufiges Verfahren zum Umgang mit Konflikten 33
- D Zu guter Letzt: Reflexionsfragen zum Aufbau von Konfliktfähigkeit und Konfliktmanagementkompetenz innerhalb der Unternehmerfamilie 34

6 Wrap-up: 18 Merksätze 36

7 Quellen und weiterführende Literatur 37

Kontakt 39

VORWORT

Tom A. Rüsen

Arist von Schlippe

Für Familienunternehmen stellen Konflikte im Eigentümerkreis – oder besser gesagt: in der „Familie des Familienunternehmens" – oftmals die Hauptursache für den Eintritt existenzbedrohender Krisen dar.[1] Darüber hinaus sind Unternehmen, die über eine konfliktbehaftete Eigentümerfamilie verfügen, in ihrer Krisenresilienz erheblich geschwächt. In unserer über 15-jährigen Zusammenarbeit am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) haben wir selten Krisenfälle erlebt, in denen die Eigentümer als Einheit agiert haben und ausschließlich durch externe Faktoren in die Krisensituation geraten sind.[2] Vielmehr führten meist massive Konflikteskalationen der handelnden Personen dazu, dass Entscheidungen nicht getroffen werden konnten, revidiert werden mussten oder in ihrer Geschwindigkeit nicht mit den Anforderungen von Markt und Wettbewerb mithalten konnten.

Das Ergebnis dieser Konflikte ist im „günstigsten" Fall der Ausstieg einzelner Gesellschafter aus der Eigentümergemeinschaft. Doch auch ein solcher Schritt ist für das Unternehmen oftmals mit erheblichen Kapitalabflüssen verbunden, denn fehlende Finanzmittel können der Beginn einer strategischen Unternehmenskrise sein, wenn wichtige Akquisitionen oder Investitionen nicht mehr oder verspätet vorgenommen werden können. Familienkonflikte schwächen somit die Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens.

Gleichzeitig reduzieren sie die Chance konstruktiver Anschlusskommunikationen zwischen den Familienmitgliedern. Einmal in eine Konfliktkommunikation hineingeraten, fällt es Unternehmerfamilien ohne entsprechendes Wissen bzw. externe Helfer sehr schwer, aus dieser wieder herauszukommen. Im „günstigsten" Falle führen Konflikte dann zunächst zu einer Reduktion des Kontakts, des Austauschs und am Ende zu einem Verlust des Gemeinschaftsgefühls für die generationenübergreifenden Aufgaben. Statt sich als „Treuhänder" für den Erhalt des gemeinsamen Familienunternehmens zu verstehen, räumen Einzelne nun eher persönlichen Wünschen und Zielen Vorrang ein. Ein ungelöster Konflikt in der Familie kann dann der Einstieg in den Ausstieg aus dem transgenerationalen Familienprojekt sein. Die durch ungebremste Familienkonflikte entstehenden persönlichen Verletzungen, emotionalen Belastungen, die psychischen wie auch physischen „Kosten" für die Mitglieder einer Unternehmerfamilie sind hierbei enorm und können sogar zu schwerwiegenden Krankheitsbildern führen.[3]

Vor dem Hintergrund der Bedeutung und der dramatischen Konsequenzen, die Familienkonflikte für die Überlebensfähigkeit eines Familienunternehmens und die Lebensqualität der Mitglieder der Unternehmerfamilie einnehmen können, ist es verwunderlich, dass dem Thema Konfliktprävention in Unternehmerfamilien bisher eine relativ geringe Bedeutung eingeräumt worden ist.[4] Oftmals verstecken sich Unternehmerfamilien in der „Konsensfiktion", dass man sich als Familie doch am Ende werde einigen können. Umso ungeschützter treffen Familienkonflikte dann die handelnden Personen und lassen erwartbare und eigentlich gut behandelbare Fragestellungen zu kaum mehr überbrückbaren Differenzen eskalieren, bis hin zum letzten Abbruch der Beziehungen bzw. dem Ausstieg aus der Gemeinschaft.

[1] Vgl. Rüsen (2016), S. 134 ff.
[2] Die sich aktuell abzeichnende Corona-Krise bzw. die 2008/2009 durch den Kollaps des Finanzsystems entstandenen Unternehmenskrisen stellen hier besondere Ausnahmesituationen dar.
[3] Hierzu etwa Borst (2008), Simon (2008) sowie Tucker, Shanine & Combs (2017).
[4] Siehe hierzu ausführlich Rüsen & Löhde (2019), S. 49 ff.

Aus unserer Sicht stellt der Aufbau von Konfliktkompetenz daher eine grundlegende Fähigkeit eines jeden Gesellschafters dar, wir sehen ihre Bedeutung auf gleicher Ebene wie die Fähigkeit zum Lesen einer Bilanz, einer Gewinn- und Verlustrechnung oder eines Geschäftsberichts. Die Notwendigkeit, sich Kenntnisse über die spezifischen Konfliktdynamiken in Familienunternehmen anzueignen, ist vor diesem Hintergrund mit dem Absolvieren eines Erste-Hilfe-Kurses vor der Befähigung zum Steuern eines Kraftfahrzeugs vergleichbar.

Unternehmerfamilien, die ihrer Verantwortung für die erschaffenen Werte der Vorgängergenerationen, für das Vermögen ihrer Nachkommen, aber auch der Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern gerecht werden wollen, sind dazu aufgefordert, sich mit den Grundlogiken von Konflikten, ihren typischen Verläufen, den dabei wirksam werdenden Mustern und Möglichkeiten, diese zu unterbrechen, vertraut zu machen. Auf dieser Basis kann eine wirksame Konfliktprävention etabliert werden. Diese wird idealerweise im Rahmen des familienstrategischen Entwicklungsprozesses der Unternehmerfamilie erarbeitet und kontinuierlich aktualisiert. Im Idealfall schaffen sich Unternehmerfamilien hierdurch einen konstruktiv-kritischen Blick auf das Thema „Konflikte". Wenn es gelingt, diese als etwas anzusehen, das in der Interaktion von Mitgliedern in Unternehmerfamilien grundsätzlich angelegt ist, das also ganz selbstverständlich dazugehört, können die Veränderungschancen, die im Konflikt liegen, besser wahrgenommen werden. Unternehmerfamilien, denen es gelingt, Konflikte zu *ent*tabuisieren, nutzen diese gezielt, um nach ihrer Beilegung systematische Entwicklungsmöglichkeiten für die Familiengemeinschaft abzuleiten.

Damit dies gelingen kann, braucht es zunächst eine „konfliktfreundliche Haltung" zum Thema Konflikte. Mit den in diesem Praxisleitfaden dargelegten Inhalten wollen wir einen Beitrag hierzu schaffen. In diesen sind unsere nun mehr als 15-jährigen gemeinsamen Erfahrungen aus einer Vielzahl von Forschungsprojekten, Konfliktmoderationen und familienstrategischen Beratungsprojekten zusammengefasst. Wir haben beide aus den Konflikten gemeinsam mit den betroffenen Unternehmerfamilien viel gelernt. Zugleich haben diese uns in unserer beruflichen Zusammenarbeit und wie auch in unserer privaten Freundschaft enger zusammengebracht. Möge dies den Lesern und den hiervon begünstigten Unternehmerfamilien in ähnlicher Weise gelingen.

Arist von Schlippe
Ehemaliger Inhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls Führung und Dynamik von Familienunternehmen

Tom A. Rüsen
Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung

1 | EINFÜHRUNG

„Konflikte sind unterschwellig in Familien wie in Organisationen mit angelegt. Wie gern würde manches Familienmitglied bei entsprechendem Familienanlass mit dem Kopf in den Teller Suppe fallen, um Aufsehen zu erregen, wie gern würde man den Vorgesetzten öffentlich bloßstellen – und es geschieht nicht, weil man selbst ein Interesse an der Aufrechterhaltung dieses Systems hat. Bis auf jene Kippmomente, in denen dies zerfällt."[5]

MERKSATZ I:

„Family businesses are fertile environments for conflict."[6]

Konflikte sind ein unausweichlicher Bestandteil des Lebens. „Die Möglichkeit, ‚nein' zu sagen, gehört zur Conditio humana, und sie bestimmt die Entwicklung des Menschen", sagt Fritz Simon.[7] Ohne Konflikte gibt es keine Entwicklung, keine Dynamik. Und oft spielen sich diese Konflikte im sozialen Nahraum, sprich: der Familie, ab. Für viele Menschen ist die Familie nach wie vor der Bereich des engsten gemeinsamen Lebensvollzugs und damit auch das Lernfeld, in dem Konfliktfähigkeit gelernt wird. Bis heute gilt, trotz vieler skeptischer Kommentare, die lebenslange wechselseitige Bindung der Familienmitglieder als die grundlegendste Form des sozialen Lebens, und zwar unabhängig davon, ob die Eltern (noch) zusammenleben, ob sie verheiratet sind oder nicht, ob die Kinder leiblich oder adoptiert sind, ob es sich um eine „stabile Kleinfamilie", eine zusammengesetzte Patchworkfamilie oder eine „bi-nukleare" Familie (in der die Kinder wechselweise bei den getrennten Partnern leben) handelt usw. Die Literatur über die Familie ist fast unüberschaubar[8] – und auch über Familienkonflikte ist bereits viel geschrieben worden. Daher verdient die Frage danach, warum wir an dieser Stelle einen Leitfaden für den Umgang mit Konflikten in Unternehmerfamilien (und damit natürlich auch in Familienunternehmen) vorlegen, eine besondere Antwort.

Der wesentliche Grund ist, dass es sich bei Unternehmerfamilien um ganz besondere Familien handelt, die Familiendynamik unterscheidet sich in vieler Hinsicht sehr von der anderer Familien. Wenn einem Familienunternehmen besondere Qualitäten zugeschrieben werden, weil die Familie einen maßgeblichen Einfluss auf das Unternehmen ausübt, so kann man im Umkehrschluss davon ausgehen, dass diese auch in besonderer Weise durch ihr Unternehmen geprägt werden. In beiden Fällen geht es um eine einzigartige Verbindung, die zwei soziale Systeme, die unterschiedlicher kaum sein können, miteinander eingehen. Die Tatsache, ein gemeinsames Unternehmen zu besitzen und dieses als großes Thema der Familie ständig in der Kommunikation mitzuführen, hat enorme Auswirkungen auf die Familie – so wie es für ein Unternehmen von großer Bedeutung ist, wenn es sich im Familienbesitz befindet.

Wir werden uns in diesem Praxisleitfaden im Folgenden auf Konflikte in der Unternehmerfamilie konzentrieren.[9] Für diese ist das Unternehmen zunächst eine Quelle von Wohlstand und Glück. Genau das ist es, was den Gründer/die Gründerin antrieb, als er/sie das Unternehmen aufbaute und an irgendeinem Punkt entschied, dass dieses nicht nur dem eigenen Nutzen dienen, sondern auch künftigen Generationen ein möglichst sorgenfreies Leben ermöglichen solle. Doch mit dieser transgenerationalen Intention wird immer zugleich auch eine Herausforderung mit übergeben, die Aufgabe nämlich, als Unternehmerfamilie auf gute Weise als Ressource in der Umgebung des Unternehmens vorzukommen, und das heißt vor allem: entschei-

[5] Wetzel & Dievernich (2014).
[6] Harvey & Evans (1994).
[7] Simon (2012).
[8] Nur ein Beispiel unter vielen: Augustin & Kirchdörfer (2014).
[9] Die Möglichkeiten, das komplexe Thema „Konflikte" im Rahmen eines Leitfadens zu behandeln, sind begrenzt. Für ein vertieftes Verständnis von Konflikten empfehlen wir zum einen das Buch „Das kommt in den besten Familien vor" (v. Schlippe, 2014). Zu diesem Buch wurde auch ein Lehrfilm entwickelt, der Konfliktbearbeitung sozusagen live zeigt: „Bevor das Kind in den Brunnen fällt! Konfliktmanagement als Kernaufgabe in Familienunternehmen" (erschienen bei Concadora, Stuttgart). Darüber hinaus verweisen wir sowohl auf die hierzu auf der Homepage des WIFU eingestellten Videoaufzeichnungen von Vorträgen der Autoren zum Thema Konfliktdynamiken und Konfliktprävention wie auch auf den WIFU-Praxisleitfaden „Konfliktmanagement in Familienunternehmen" von Daniel Otte (Download unter www.wifu.de).

dungsfähig zu bleiben.[10] Diese Aufgabe ist durchaus anspruchsvoll, denn einen oft großen finanziellen Wert und dessen Nutzung gemeinsam zu verwalten, erledigt sich nicht von selbst. Daher tritt neben die Governance des Unternehmens die Notwendigkeit einer Family Governance.[11] Denn – wie bereits gesagt – Familie ist selten konfliktfrei, sodass das große Thema, das neben den vielen Alltagsbelastungen einer Familie in der Mitte der familiären Kommunikation Platz nimmt, den Umgang mit möglichen Konflikten nicht unbedingt einfacher macht. So wundert es nicht, dass Klatschpresse und Fachliteratur voll sind von Geschichten, in denen das Unternehmen für die Familie auch Belastung, Streit und Unglück bedeutet. Die Folgen können hier durchaus dramatisch sein: „Der größte Wertvernichter im Familienunternehmen ist der Streit."[12]

Um Konflikte im Kontext von Familienunternehmen zu verstehen, muss man natürlich etwas über Konfliktdynamiken wissen. Doch weitergehend liegt es nahe, darüber nachzudenken, was eigentlich so besonders an Unternehmerfamilien ist: Was macht das Unternehmen mit den Kommunikationsstrukturen in der Familie? Was mutet es den einzelnen Mitgliedern zu? Wie gehen diese mit der deutlichen Komplexitätssteigerung um, die sich aus der besonderen Konstellation heraus ergibt?

Um genau diese Themenbereiche wird es in diesem Leitfaden gehen: In einem kurzen Abriss sollen die besonderen Herausforderungen skizziert werden, denen sich Unternehmerfamilien gegenübersehen, anschließend werden die möglichen Konfliktlagen beschrieben, in die diese Familien geraten können und welche Möglichkeiten sich anbieten, diesen entweder über eine kluge Familienstrategie bzw. Family Governance proaktiv bzw. präventiv zu begegnen oder, wenn denn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist, mit ihnen möglichst so umzugehen, dass sie sich eher in Richtung Lösung als in Richtung Verschärfung entwickeln.[13]

Konflikte sind für Unternehmerfamilien nicht zwingend, doch ist die Wahrscheinlichkeit dafür einfach erhöht. Denn wenn es um zentrale Lebensthemen privater, persönlicher wie auch beruflicher Art geht, können die Emotionen schnell heftig werden. Schließlich geht es um viel:

- Die eigene Identität ist oft eng mit dem Unternehmen und dem eigenen Namen verbunden. Alles, was das Unternehmen betrifft, führt daher schnell zu persönlicher Betroffenheit.

- Es geht um das eigene Lebenswerk (meist auf Seiten der Seniorgeneration) bzw. um die eingebrachte Loyalität, die Einsatzbereitschaft und den Verzicht auf vieles (oft auf Seiten der Ehepartner und Kinder). Wenn der Eindruck entsteht, dass dies jeweils von der anderen Seite nicht in dem Maß anerkannt und wertgeschätzt wird, wie man es erhofft hat, können schnell heftige Gefühle von Kränkung und Zurückweisung entstehen. Wenn diese dann in Form von Vorwürfen und Anklagen in die Kommunikation gelangen, verringert sich leider meist die Wahrscheinlichkeit, das zu bekommen, was man sich so sehnlich wünscht.

- Eifersucht und soziale Vergleichsprozesse[14] können eine Rolle spielen, besonders unter Geschwistern: Wer hat mehr/weniger – wer wurde, wer wird mehr, wer weniger geliebt? Gerade im Erbfall können hier dramatische Konfliktdynamiken entstehen.

- Eifersucht mag auch auf das Unternehmen empfunden werden, das die Zeit der Eltern frisst und so wenig Zeit für das Sprechen über die einfachen Dinge des Alltags übrig lässt.

- Das gemeinsame Unternehmen hat zudem oft eine hohe Bindungswirkung, ebenso das gemeinsame Vermögen. Die Ablösung im jungen Erwachsenenalter und die Gründung der neuen

[10] v. Schlippe, Groth & Plate (2011).
[11] Zu diesem Thema siehe den WIFU-Praxisleitfaden „Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien – Inhalt und Formen von Family Governance und Familienmanagement Systemen" von Rüsen, v. Schlippe & Groth (Download unter www.wifu.de); siehe auch May & Ebel (2017).
[12] Hennerkes & Kirchdörfer (2015), S. 62; siehe auch Gordon & Nicholson (2008).
[13] Vgl. die Literaturangaben in Fußnote 9.
[14] Die „Theorie des sozialen Vergleichs" wurde bereits in den 1950er Jahren entwickelt, als man erkannte, dass Menschen ihr Selbstwertgefühl davon abhängig machen, wie sie jeweils im Vergleich zu ganz konkreten anderen Personen in ihrem sozialen Nahraum eingestuft sind (ausführlich dazu das in Fußnote 9 erwähnte Buch von v. Schlippe, 2014).

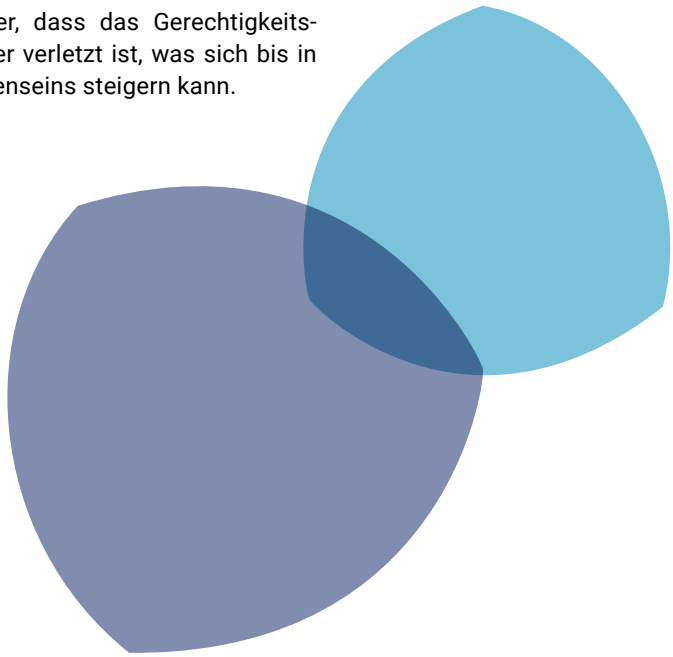
eigenen Familie kann dadurch über die Generationen hin erschwert sein. Denn in Unternehmerfamilien hat die Ursprungsfamilie oft eine stärkere Bindungsmacht als im Loslösungsprozess anderer Familien. Man nehme nur einmal das Beispiel eines Krisenfalls, bei dem der/die Juniorchef/in auch am Sonntag zur Stelle zu sein hat – sein/e EhepartnerIn und die Kinder müssen mal wieder allein in den Zoo gehen ...

- Und dann geht es natürlich auch ums Geld. Geld hat eine enorm bindende Kraft, und oft nicht im positiven Verständnis des Wortes Bindung[15]: Man kann das Feld eben nicht so einfach verlassen! Damit steht die Möglichkeit einer Konfliktregulierung über Distanzierung nicht so ohne Weiteres zur Verfügung, die andere Familien vielfach nutzen („Ihr könnt mir jetzt erst einmal gestohlen bleiben!"). Denn sogar dann, wenn man entschieden ist, mit der Familie nichts mehr zu tun haben zu wollen, bringt der Briefträger doch einige Wochen später die Einladung zur Gesellschafterversammlung – und auf der geht es auch um das eigene Vermögen, man kann ihr nicht einfach fernbleiben – entsprechend hoch wird es dann dort hergehen!

- Durch die enge Nähe von emotionalen, unternehmerischen und finanziellen Themen ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass das Gerechtigkeitsempfinden Einzelner verletzt ist, was sich bis in Gefühle des Verratenseins steigern kann.

Und all die angesprochenen Themen können in die Kommunikation gelangen. Indem sie mehr oder weniger aufgeregt, wütend, gekränkt oder verbittert ausgesprochen werden, führen sie die Kommunikation in Teufelskreise des gegenseitigen Missverstehens und vertiefen wechselseitig die Gefühle des Angegriffen-Seins – mit entsprechenden Antworten. Zirkulär wird die Wahrscheinlichkeit konflikthafter Eskalation weiter begünstigt. So findet sich alles in allem in Unternehmerfamilien eine emotionale und kommunikative Gemengelage, die Konflikte stärker begünstigt als in anderen Familien. Überall können Nitroglyzerinfläschchen herumliegen, sie mögen sich langsam über die Jahre füllen und an irgendeinem Punkt kann es passieren, dass man mit dem Fuß dagegen stößt und der Konflikt explodiert.

Blicken wir noch etwas genauer darauf, was es eigentlich ist, dass sich diese Affektlagen gerade so besonders in Unternehmerfamilien finden lassen.



[15] Blouin & Gibson (1995).

2 | EINE „UNMÖGLICHE“ VERBINDUNG

MERKSATZ II:

Konfliktfreiheit in Unternehmerfamilien ist die erklärungsbedürftige Ausnahme.

A. FAMILIE, UNTERNEHMEN, EIGENTUM: DREI VERSCHIEDENE LOGIKEN

Unternehmerfamilien bewegen sich eigentlich ständig in drei verschiedenen sozialen Systemen: Familie, Unternehmen und Eigentum. Ein soziales System lässt sich über die in ihm wirkende Logik beschreiben. Das klingt jetzt schwieriger, als es ist: Jeder weiß, dass in einem Restaurant eine andere Logik gilt als unter Freunden, in der Familie oder auf dem Fußballplatz. Wenn man sich in dem einen Kontext auf eine Weise verhält, die dem jeweiligen Systemkontext nicht angemessen ist, wird man Korrekturversuche erleben: „Ey, du bist hier nicht auf dem Kasernenhof!“, „Was denkst du, wo du bist? Räum‘ bitte mal deinen Teller weg, du bist hier nicht im Restaurant!“ All das ist für uns Menschen so selbstverständlich geworden, dass wir normalerweise gar nicht mehr darüber nachdenken, was für eine Leistung es ist, sich intuitiv in verschiedenen Kontexten angemessen unterschiedlich zu verhalten. Wir haben gelernt, die Kontexte auseinanderzuhalten, wir wissen, welches Verhalten von uns in Restaurants, in der Partnerschaft, in einer Bank oder im Kegelclub (und auf dem Kasernenhof) erwartet wird. Es zeigt sich, dass diese unterschiedlichen Verhaltensformen bzw. -erwartungen auch in virtuellen Begegnungsräumen sichtbar werden: So kommuniziert eine Person bei berufsorientierten Portalen wie etwa Xing oder LinkedIn vermutlich andere Inhalte bzw. wählt eine andere Sprache als bei Dating- oder Freundschaftsportalen. Ein Stören der hier eingespielten Kommunikationslogiken fällt immer dann auf, wenn z. B. die in einem Businessportal verwendete Sprache in Kommentaren zu familiär bzw. privat wird.

Wir wissen auch, welche Verhaltenserwartungen eine Familie ausmachen, ein Unternehmen oder einen Gesellschafterkreis, der ein gemeinsames Eigentum verwaltet. Familie, Unternehmen und Eigentum sind drei Systeme, deren Logiken sehr unterschiedlich sind. Solange die Kontexte sauber getrennt sind, sind auch Konfliktlagen zwischen ihnen überschaubar. In Familienunternehmen und Unternehmerfamilien jedoch kann es passieren, dass die Grenzen der Kontexte verschwimmen und die Kommunikation sich verläuft.

Ein interessantes Beispiel: Eine junge Nachfolgerin hat schon seit längerer Zeit die CEO-Position inne, der Vater ist noch im Beirat aktiv. In einer Beiratssitzung will er sich die Brille aufsetzen, sieht, dass sie verschmutzt ist, und reicht sie der Tochter mit den Worten: „Mach mal bitte eben sauber!“ Hier hat der Kontext „Beirat“ nicht verhindert, dass eine gewohnte Form der Familienkommunikation zwischen Vater und Tochter einbricht – dabei waren sie in dem Moment füreinander ja CEO und Beiratsvorsitzender. Im Beispiel lacht sie und putzt die Brille und vermutlich werden manche Konflikte vermieden, indem solche „schrägen Anschlüsse“ (hier: man bewegt sich in der Unternehmenslogik und kommuniziert in Familienlogik) einigermaßen entspannt und souverän weggesteckt werden.

Derartige Brüche zwischen den Logiken der Familie und der des Unternehmens werden aus Unternehmerfamilien immer wieder berichtet – Strategiedebatten am Frühstückstisch sind da noch harmlose Beispiele. Schwieriger ist es, wenn es zu Missverständnissen kommt, wenn der eine die Kommunikation in die eine Logik, der andere in die andere einordnet. Wir sprechen hier also von „schrägen Anschlüssen“.

Schauen wir uns die Logiken noch einmal genauer an: Die Kommunikation in der Familie bezieht sich schwerpunktmäßig auf Bindung und Beziehung. Alles, was in der Familie passiert, wird unter dem Gesichtspunkt betrachtet, was es für die Beziehung bedeutet. Die Logik des Unternehmens beruht dagegen auf der Notwendigkeit, Entscheidungen zu treffen. Alles was nicht unmittelbar oder zumindest mittelbar auf Entscheidung hinführt, gehört, streng genommen, nicht in die Organisation.

Nehmen wir als Beispiel den Satz: „Ich habe Kopfschmerzen!“ In der Familie wird er fürsorgliches Verhalten nach sich ziehen, man wird fragen, was der Betreffende benötigt, ihm/ihr vielleicht eine Massage anbieten o. Ä. Auch im Unternehmen

wird es ein Minimum an Beziehungskommunikation geben (ganz ohne kommen nur Computer aus), es wird also etwa gesagt: „Oh, das tut mir leid!“ – Aber sicher wird irgendwann die Frage in organisationaler Logik kommen: „Heißt das, Sie sind heute nicht arbeitsfähig, oder geht es noch?“

Die Kontexte Familie und Unternehmen sind im Allgemeinen gut auseinanderzuhalten: Man verlässt morgens das Heim und betritt die Firma – in dem einen Kontext gilt die eine, im anderen die andere Logik. Und hier beginnt es in Unternehmerfamilien schwierig zu werden. Denn Familienlogik und Unternehmenslogik sind nicht ohne Weiteres auseinanderzuhalten, die fließen ineinander: Welche Logik regiert die Kommunikation, wenn beim Frühstück über Strategie gesprochen wird oder wenn im Wohnzimmer am Abend eine Entscheidung diskutiert wird – sagen wir, dass das geschäftsführende Familienmitglied zu Sohn oder Tochter sagt: „Ach übrigens, ich habe mich jetzt doch entschieden, Herrn Meier mit der Projektleitung zu beauftragen“ und diese/r diese Aussage enttäuscht mit den Worten kommentiert: „Du hast mir ja noch nie etwas zugetraut!“ Genau das sind „schräge Anschlüsse“ und diese können einiges an Konfliktdynamik in Unternehmerfamilien erklären.

Das folgende Beispiel zeigt eine derartige Konstellation[16], einen Konflikt zwischen Vater und Sohn, der eine Familie beinahe gesprengt hätte.

Eine Unternehmerfamilie, nennen wir sie Familie Abel, bittet um Beratung. Die Familienmitglieder hatten sich im Verlauf der Planung der Nachfolge so stark zerstritten, dass sie mit den Konflikten, in denen sie sich verfangen hatten, nicht mehr klarkamen. Schon im ersten Gespräch war eine hochgradig aggressive Spannung spürbar. Und kaum waren die ersten Worte gefallen, geriet das Gespräch in schwieriges Fahrwasser. Die Gefühle von Betroffenheit und Kränkung, die damit verbundene feste Überzeugung, dass jeweils ausschließlich der andere die Quelle für das eigene Unglück sei, und damit die Wut aufeinander, waren bei den Beteiligten extrem hoch.

Der Konflikt stellte die Berater so gleich zu Beginn vor eine ganze Reihe von Rätseln: Warum waren sie so extrem böse aufeinander, obwohl (oder weil?) sie sich doch offenkundig sehr gern hatten (sie waren aus verschiedenen Orten gekommen und hatten einander sehr herzlich begrüßt) und obwohl bislang außer heftigen Wortgefechten nichts Dramatisches passiert war (es waren noch keine feindseligen Aktionen vorgekommen). Erkennbar waren beide Seiten kooperationswillig, warum gelang es nicht, dies praktisch umzusetzen? Und was hatte das alles mit der Nachfolge zu tun?

Es musste damit irgendwie mit dem Thema verbunden sein, denn wie die Familie berichtete, hatte die Unmöglichkeit, ein einigermaßen ruhiges Gespräch zu führen, begonnen, kurz nachdem die Eltern ihrem Sohn die Unternehmensnachfolge angeboten hatten. Die Arbeit mit der Familie erstreckte sich über mehrere Monate. Rollen wurden geklärt, Absprachen getroffen (und wieder gebrochen), immer ging es für eine Zeit lang nach den Gesprächen etwas besser, dann gab es wieder einen strittigen Zwischenfall und das alte Muster war wieder da. Immer wieder fielen im Laufe der Zeit zwei Worte, die sich, wie sich zeigte, auf zwei Schlüsselgeschichten bezogen und für das Verständnis des Konflikts bedeutsam waren. „Weihnachten“ war die eine Szene: Im Kontext der Weihnachtsfeiertage hatten die Eltern dem Sohn und seiner Partnerin angeboten, in die Führungsnachfolge des kleinen Hotels einzutreten, das sie aus dem Gasthof des Großvaters heraus aufgebaut hatten. Herr und Frau Abel hatten feierlich erklärt, dass sie das Unternehmen – ihr „Juwel“, wie sie sagten – gerne in die nächste Generation übergeben wollten. So klar und explizit war das vorher noch nie ausgesprochen worden. Es war ein höchst emotionaler Moment, alle waren glücklich, der Sohn und die zukünftige Schwiegertochter hatten freudig zugesagt.

Der andere Schlüsselbegriff, der immer wieder fiel, war „Businessplan“. Nach den Feiertagen waren die jungen Leute heimgefahren und hatten drei Wochen später den Eltern einen Businessplan vorgestellt mit strategischen Optionen, Vorschlägen für strukturelle Veränderungen und „Milestones“ auf dem Weg zur endgültigen Unternehmensübergabe. Zur großen Überraschung der beiden reagierten die Eltern, vor allem der Vater, tief gekränkt, ja

[16] Gekürzt aus v. Schlippe (2014), S. 40 ff. In dem in Fußnote 9 erwähnten Film werden diese Fallgeschichte und die Interventionen ausführlich vorgestellt und szenisch nachgespielt.

empört: „Was bildet ihr euch ein! Was für eine Anmaßung! Ihr wollt uns aus dem Unternehmen drängen und euch ins gemachte Nest setzen? Das kommt nicht in Frage!“ Die Frage, wie es sich die Eltern denn ihrerseits gedacht hatten, führte nicht weiter. Ihr Bild, dass die nächste Generation doch erst einmal ins Unternehmen kommen und mitarbeiten solle, alles andere werde sich schon finden, wurde von der jungen Generation sehr klar abgelehnt: „Ach, ihr sucht billige Praktikanten, die jahrelang die Toiletten saubermachen und bedienen! Ansonsten behaltet ihr alles in der Hand und nach Jahren, irgendwann, vielleicht, seid ihr mal zu Übergabe bereit? Nein, nicht mit uns!“ Eine klassische strittige und sehr verhärtete Nachfolgesackgasse: „Ihr lasst nicht los!“ – „Ihr wollt uns rausdrängen!“ Beide Seiten waren in diesem eskalierenden Streit erkennbar tief getroffen.

Im Laufe der Beratung wurde deutlich, dass die Beteiligten – vor allem Vater und Sohn (auf die wir uns im Folgenden konzentrieren) – sich in ihrer Kommunikation auf ganz unterschiedliche Logiken bezogen. Der Kern des Konflikts ließ sich so fassen: Als die Eltern ihrem Sohn ihr „Juwel“ angeboten hatten (später fiel sogar einmal die Bemerkung „Das Unternehmen ist doch unser Baby!“), bewegten sie sich in der Familienlogik. Die Antwort, der Businessplan, kam aus unternehmerischer Logik heraus. Die kommunikativen Anschlüsse waren „schräg“, sie passten nicht in die Erwartungsschemata der Beteiligten, die Kontexte, in denen jeweils die andere Seite kommunizierte, wurden immer wieder ganz unterschiedlich interpretiert. Doch das war ihnen nicht bewusst, sie erlebten es psychologisch und persönlich so, als sei der andere jeweils „falsch“, „unverschämt“, ja, sogar „verrückt“.

Im Erstgespräch fiel in diesem Zusammenhang dazu dieser Satz der Eltern an einen der Berater: „Gut, dass Sie als Psychologe darauf schauen, Sie werden schnell sehen, dass mit unserem Sohn etwas nicht in Ordnung ist. Wir haben schon überlegt, ob wir ihn einmal zum Psychiater schicken!“ – eine Bemerkung, die der Sohn mit Zeichen von tiefer Kränkung und Wut beantwortete. Derartige Beschreibungen sind in zerstrittenen Unternehmerfamilien gar nicht so selten. Wenn jemand in einer anderen Logik, also im Rahmen anderer Erwartungsstrukturen kommuniziert als man selbst, greift man schnell zu der vereinfachenden Erklärung, der jeweils andere sei entweder „dumm“, „krank“ oder „böse“ (dazu weiter unten mehr).

In der Arbeit mit Familie Abel gelang es, die Beschreibungsmuster zu verdeutlichen, indem die auf die Formel „Juwel und Businessplan“ verdichtete Szene in einer besonderen Weise nachgebaut wurde: Vier Stühle wurden jeweils 2:2 in den Raum gestellt. Zwei einander gegenüberstehende Stühle wurden als „Vater-und-Sohn-Stühle“ definiert. Der Stuhl neben dem Vater war für den Vater als Unternehmer, der neben dem Sohn-Stuhl für den Sohn als Nachfolger bestimmt. Anschließend wurde die Kommunikation zu „Juwel und Businessplan“ noch einmal durchgespielt. Potenziell konnte jeder also auf zwei Stühlen sitzen, allerdings natürlich nicht gleichzeitig – und genau das scheint eines der Kernprobleme in Unternehmerfamilien zu sein. Auf die Frage, auf welchem Stuhl er innerlich gesessen habe, als er dem Sohn das Nachfolgeangebot gemacht habe, antwortete Vater Abel sofort, dass das „natürlich“ der Vater-Stuhl gewesen war. Der Sohn hatte beim Angebot jedoch ebenso selbstverständlich innerlich auf dem Nachfolger-Stuhl gesessen, also in Unternehmenslogik zugehört. So wurden sie aufgefordert, sich jeweils auf die beiden Stühle zu platzieren, die nicht einander direkt gegenüberstanden, sodass die Überkreuzkommunikation offensichtlich wurde. Die Aufforderung, den Satz „Wir wollen dir unser Juwel anvertrauen!“ einmal zu wiederholen, konterte der Vater mit: „Wozu? Auf dem Stuhl da sitzt ja keiner!“ Genau das war das Problem: Dem Vater war nicht bewusst gewesen, dass sein Angebot vom Sohn in Unternehmenslogik aufgegriffen worden war. Und der wiederum hatte selbstverständlich angenommen, dass der Vater an Weihnachten innerlich „auf dem Unternehmer-Stuhl“ gesessen hatte. Denn über die Kontexte, auf die die Kommunikation sich bezog, waren beide sich nicht klar gewesen. Wie schon gesagt, ist das eines der Dilemmata von Unternehmerfamilien, die für manches Missverständnis verantwortlich gemacht werden können: Wer sitzt eigentlich innerlich auf welchem „Stuhl“, also: auf welche Logik beziehen sich die Gesprächspartner in der Kommunikation? Die ständig gleichzeitig erfahrbare Präsenz unterschiedlicher Systemlogiken erschwert der Kommunikation die Orientierung.

Im Gespräch mit den beiden wurde abschließend eine gelingende Kommunikation durchgespielt: Der Sohn setzte sich auf den „Sohn-Stuhl“, der Vater wiederholte sein Angebot vom „Vater-Stuhl“ aus und erfuhr eine berührende Antwort seines Sohnes. Anschließend wiederholte er sein Angebot vom „Unternehmer-Stuhl“ aus, nun mit ganz anderen Worten, die viel mehr Businessvokabular enthielten, und der Sohn, der ebenfalls den Stuhl gewechselt hatte, reagierte entsprechend. Auf einmal war der Businessplan keine Kränkung mehr, sondern ein der Konstellation angemessenes Verhandlungsangebot.

In der folgenden Illustration (Abb. 1) wird diese besondere Form des Missverstehens noch einmal illustriert. Auf der rechten Seite finden wir gelingende Kommunikation: Die beiden Akteure bewegen sich in der gleichen Logik (durch die gleiche Farbe der Kleidung symbolisiert), Vater und Sohn sitzen einander gegenüber, zwei Eigentümer verhandeln über den Umgang mit dem Vermögen und zwei im Unternehmen Tätige – vielleicht Übergebender und Nachfolger – sprechen über unternehmerische Themen aus einer geklärten Rollenerwartung heraus. Auf der linken Seite finden wir die Unklarheit. Man sieht, wie beide sich Mühe geben, verstanden zu werden, aber sie sind gar nicht miteinander im Kontakt. Die Kommunikation „kommt nicht an“, denn jeder ist in der jeweiligen Logik gefangen, die durch seine Kleidung symbolisiert wird.

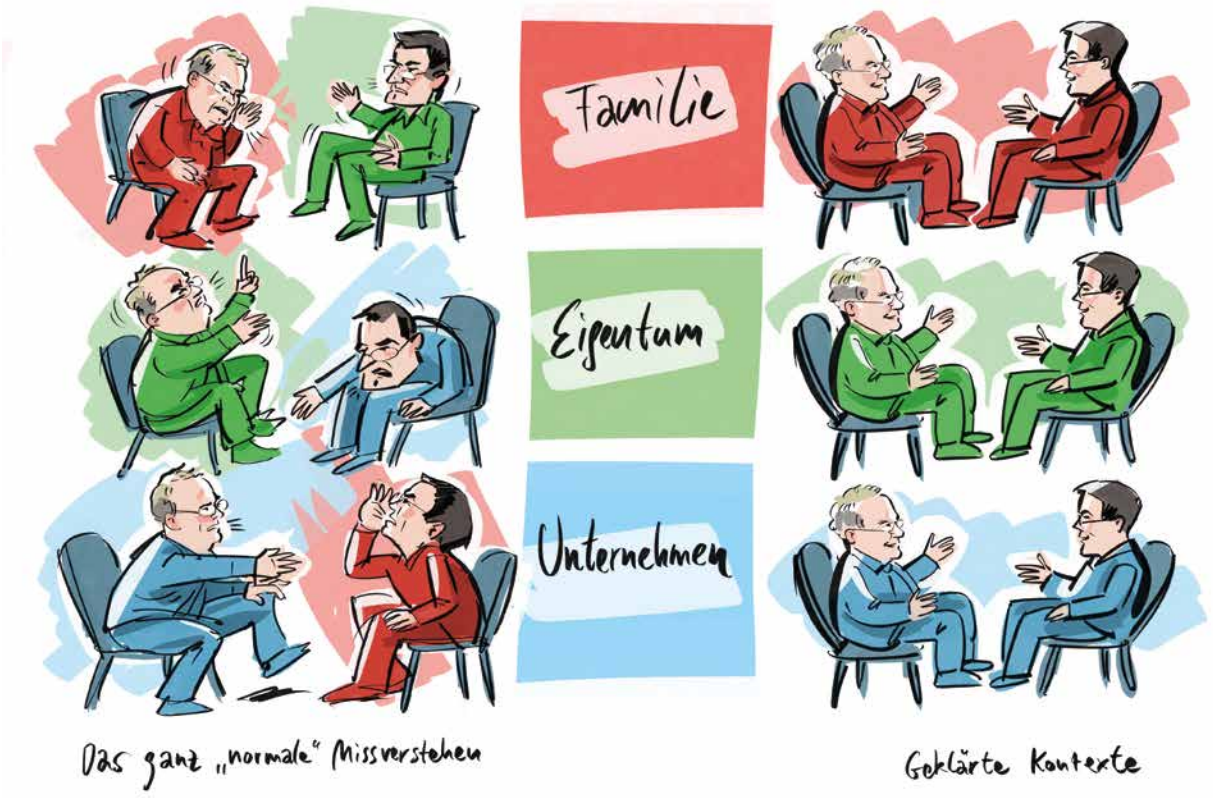


Abbildung 1: Zwischen gelingender Kommunikation und systembedingtem Missverständnis

B. PARADOXIEN

MERKSATZ III:

Viele Konflikte in Familienunternehmen lassen sich als (mehr oder weniger intelligente) Lösungsversuche für paradoxe Dilemmata verstehen.

Der Fokus auf die Unternehmerfamilie, so der Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen, eröffnet den Blick auf einen ganz eigenen Typus von Familien. Unternehmerfamilien sind nämlich, anders als andere Familien, kontinuierlich mit spezifischen Erwartungen von Seiten des Unternehmens konfrontiert. Wie im Beispiel der Familie Abel verdeutlicht, fehlen Unternehmerfamilien oft klare Anzeichen dafür, um welchen Kontext es sich handelt, wann die Logik der Familie und wann die des Unternehmens bzw. der Eigentümerlogik aktiv ist. Die schwierigen Situationen, die sich hier ergeben können, werden oft auch als Paradoxie bezeichnet.[17] Eine Paradoxie entsteht, wenn man gleichzeitig zwei Erwartungen erfüllen soll, die einander widersprechen. In der klassischen Form etwa ist die Aufforderung des Fotografen, „ganz natürlich“ zu sein, eine Paradoxie, der Widerspruch der Erwartung zeigt sich, wenn man die beiden versteckten Aufforderungen entschlüsselt: „Tue, was ich dir sage!“ – „Tue etwas, was man nur unaufgefordert tun kann!“

Übertragen auf die Unternehmerfamilie kann man die Form der Paradoxie so verstehen (vereinfacht wieder nur auf Familie und Unternehmen bezogen):

- Erwartung A: „Wir sind eine Familie!“
  (Wir achten auf die Bindung und die Beziehungen unserer Mitglieder. Wir sorgen dafür, dass keiner ausgeschlossen wird usw.)

- Erwartung B: „Wir sind ein Gesellschafterkreis, sprich: eine Organisation!“
  (Wir sorgen dafür, dass dem Unternehmen ein kompetenter Eigentümerkreis zur Seite steht, dass jeweils der/die Beste ausgewählt wird, dass Entscheidungsfähigkeit gewährleistet ist usw.)

- Zugleich gilt als Gebot C: „Verlasse nicht das Feld!“

Eine typische Paradoxie, mit der sich viele Unternehmerfamilien schwertun, kann sich aus dieser Konstellation heraus ergeben. Es geht dabei um das Thema Gerechtigkeit: Die Erwartung A, die aus der Familie kommt, ist, alle Kinder gleich zu behandeln. Dagegen ist die Erwartung B, die des Unternehmens, ganz anders, sie verlangt, selektiv zu sein, die am besten geeignete Person auszuwählen und dieser möglichst alle oder die meisten Anteile zu überschreiben, um sie handlungsfähig zu machen. Abgesehen von den ganz großen Familienunternehmen, in denen diese Fragen vor vielen Generationen entschieden wurden, sind die meisten kleineren und mittleren Unternehmerfamilien mit dieser Paradoxie und ihren Folgen befasst. Was man auch macht, in einer Logik ist es falsch. Gleiche Anteilsverteilung stellt die Familie zufrieden, schafft aber Entscheidungsprobleme auf Unternehmensebene. Unterschiedliche Anteilshöhen sichern dem geschäftsführenden Gesellschafter Handlungsfähigkeit, erzeugen aber schnell Gefühle von Ungerechtigkeit in der Familie. Und selbst eine Gleichbehandlung der Kinder kann zu Unterschieden in der Folgegeneration führen, wenn der eine Nachkomme seine Anteile auf fünf Kinder aufteilen muss, der Bruder oder die Schwester nur auf zwei Kinder – und diese sieben dann gemeinsam ihr Eigentum verwalten (das Beispiel wird später noch einmal aufgegriffen).

C. DIE „VERDOPPELTE“ FAMILIE

Eine Unternehmerfamilie sieht sich also mit der Aufgabe konfrontiert, zum einen Fragestellungen zu behandeln, mit der jede Familie zu tun hat (Ereignisse im Familienlebenszyklus zu gestalten, Kinder großzuziehen, die Beziehungen zwischen verschiedenen Generationen auszubalancieren), sprich: „ganz normale Familie“ zu sein. Zugleich zwingt die ständige Anwesenheit des Unternehmens sie immer aber auch dazu, gleichzeitig Unternehmerfamilie zu sein. Sie muss so ständig zwischen Familienthemen und Unternehmensthemen hin und her oszillieren: private, emotional verbundene Familie und Unternehmerfamilie zugleich sein, beide Male Familie und doch ganz

[17] v. Schlippe (2011).

unterschiedlich. Sie muss sich sozusagen „verdoppeln“[18], also „zwei Familien“ sein, ihre Mitglieder zum einen als „ganz normale Familienmitglieder“ ansehen, zum anderen ihr Verhalten immer auch aus Sicht der Unternehmerfamilie beobachten und bewerten. Dieser Sachverhalt ist in Abbildung 2 verdeutlicht.

Ein besonders prägnantes Beispiel: Der Nachfolger eines kleinen Technik-Unternehmens bekam zu Weihnachten als Sechsjähriger einen Fischer-Baukasten geschenkt. Begeistert machte er sich ans Werk und begann zu basteln. „Plötzlich“, so berichtet er, „merkte ich, dass irgendetwas komisch war. Ich schaute hoch und sah sechs Erwachsene, die wie gebannt auf mich schauten und mein Spiel beobachteten. Damals hatte ich nicht verstanden, was das war, heute weiß ich: In dem Moment überlegten sie, dass ich mit meiner Begeisterung für technische Zusammenhänge vielleicht für die Nachfolge tauglich sein könnte!“ Er erfuhr hautnah, was es heißen kann, Mitglied in einer „verdoppelten Familie“ zu sein: Die Verwandten erfreuten sich an seiner Freude über das Geschenk, beobachteten ihn aber auch als Unternehmerfamilie zugleich in seiner potenziellen Eignung für eine Funktion im Unternehmen.

Wichtig ist es, dabei noch einen Aspekt zu erwähnen: Die „Verdoppelung“ der Familie ist eine Form des intuitiven Umgangs mit Komplexität. Die Familie ist sich im Allgemeinen der Oszillation nicht bewusst: Man denkt einfach beim Frühstück mit der Familie über die Frage nach, ob die neue Maschine angeschafft werden soll oder nicht, und reagiert entsprechend gereizt, wenn das Thema der verhauenen Klassenarbeit angesprochen wird: „Komm mir jetzt nicht noch mit sowas!“

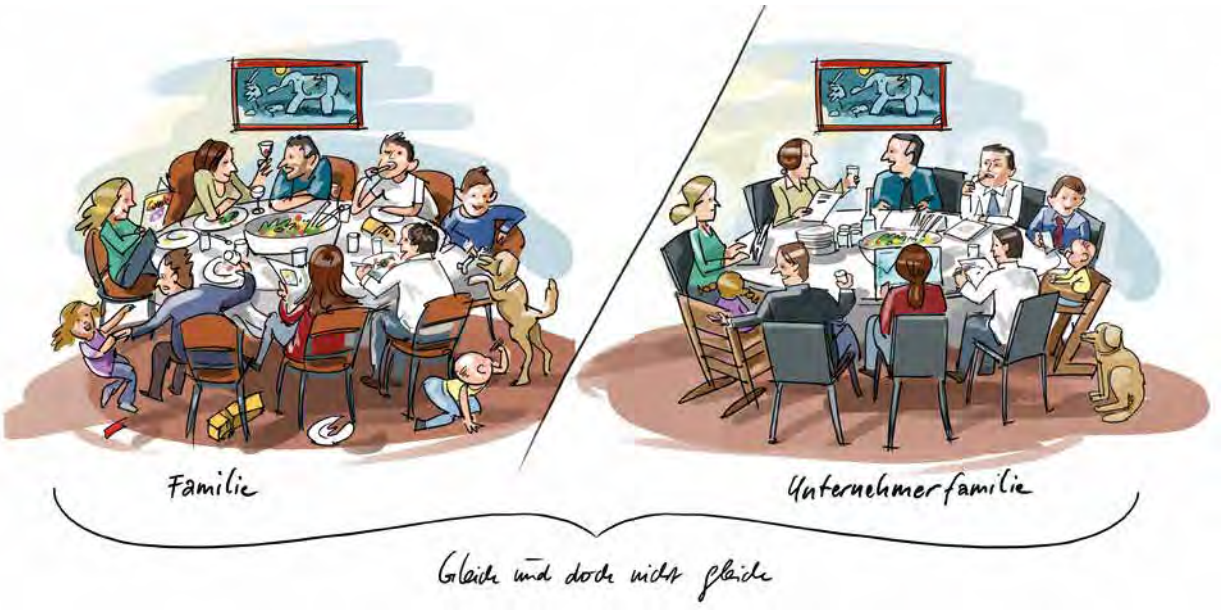


Abbildung 2: Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie

[18] v. Schlippe, Groth & Rüsen (2017).

D. „ES KANN EIGENTLICH GAR NICHT FUNKTIONIEREN!“

Von der Theorie her dürfte die komplexe Verbindung „Familien-Unternehmen“ gar nicht funktionieren. Wenn man sich die Widersprüchlichkeit der Logiken vergegenwärtigt, müssten Konflikte in Unternehmerfamilien der zu erwartende Regelfall sein. Erklärungsbedürftig wäre eigentlich die Frage, wie es kommt, dass es vielen Unternehmerfamilien gelingt, entgegen der Theorie einigermaßen miteinander klarzukommen – und das scheint ja so zu sein. Offensichtlich sind die Mitglieder einer Unternehmerfamilie oft in der Lage, die beschriebenen Paradoxien auszuhalten oder in eine besondere Form von Ressource zu verwandeln.

Zugleich ist es alles andere als ein Makel, wenn eine Familie mit der Komplexität, die hier ja nur kurz skizziert werden konnte, nur schwer zurechtkommt und sich in Konflikten verfängt. „Das kommt in den besten Familien vor“, wie eine Redewendung sagt.[19] Und wenn ein Konflikt erst einmal in der Mitte der Familie „Platz genommen“ hat, ist es auch durchaus schwer, diesen wieder von dort zu verbannen. Die Familie kann dann zu einer emotionalen Arena werden, in der sich Konfliktdynamiken entfalten können, die die Beteiligten stark belasten, vor allem, weil im Konflikt etwas sehr Typisches passiert: Ohne sich dessen bewusst zu sein, geraten sie in einen Strudel der Ereignisse, den sie immer weniger in der Hand haben. Die Betroffenen meinen, dass sie noch selbst aktiv und klar handeln, dabei hat schon längst ein anderer das Kommando: die Konfliktdynamik.

Für den geneigten Leser/die geneigte Leserin sollte deutlich geworden sein, dass es für Mitglieder aus Unternehmerfamilien im Zeitverlauf (spätestens im Rahmen der Gestaltung der Nachfolge) nahezu unmöglich ist, nicht in Konflikte bzw. eine konfliktbehaftete Kommunikation zu geraten. Entscheidend dafür, ob es zu einer massiven Eskalation, einem Zerwürfnis und dem diesem dann meist folgenden Verkauf von Teilen oder dem Unternehmen insgesamt kommt, ist, welche Haltung insgesamt zu Konflikten innerhalb der Familie eingenommen wird. Werden Dissens, Uneinigkeit und divergierende Haltungen und Meinungen als allgemeiner Bestandteil der Aufgabe angesehen, sich als Unternehmerfamilie (selbst) „in den Griff zu bekommen“ und für Zukunftsfähigkeit zu sorgen, können Maßnahmen eines Familienmanagements helfen, die auf den professionell-konstruktiven Umgang mit Konflikten abzielen. Dominiert hingegen die Haltung „dass nicht sein kann, was nicht sein darf“, eröffnen sich ungehemmte Eskalationsmöglichkeiten.

Die meist erwartbaren und für Konfliktexperten nahezu vorhersehbaren Abläufe von Konflikten sollen im folgenden Abschnitt skizziert werden.

[19] Und diese Redewendung war titelgebend für: v. Schlippe (2014).

3 | TYPISCHE KONFLIKTVERLÄUFE

Konflikte sind inhaltlich so vielfältig wie die Menschen und ihre unterschiedlichen Interessen. Diese Vielfalt kann hier natürlich nicht wiedergegeben werden. Vor allem soll es hier gerade nicht um inhaltliche Fragen gehen. Zu Fragen, wie etwa eine Nachfolgeregelung optimalerweise aussehen sollte oder welche Ausschüttungshöhe angemessen ist o. Ä., liegen schon viele Ratgeber vor. Hier sollen vielmehr grundlegende Strukturen von Konfliktabläufen aufgezeigt werden, die dabei helfen können, aus Teufelskreisen der Eskalation auszusteigen: Wer erkennt, dass er in einer typischen Dynamik gefangen ist und diese einem gut bekannten Muster folgt, welches nahezu personenunabhängig ist, ist dem Konfliktverlauf schon nicht mehr ganz so unterworfen, ganz abgesehen davon kann Bewusstheit im Vorfeld bereits dafür sorgen, dass das entsprechende Muster gar nicht erst aufkommt. Die beste Krisenprävention einer Unternehmerfamilie besteht unserer Einschätzung zufolge daher darin (neben vertraglichen Regelungen), ein präsentes Wissen über das Wesen, den Verlauf und typische Eskalationsszenarien in Unternehmerfamilien zu etablieren.

A. PERSONENBEZOGENE VERRECHNUNG UND MOTIVUNTERSTELLUNG

MERKSATZ IV:

Komplexität personenbezogen zu verrechnen, steigert die Eskalation.

Die Begriffe in der Überschrift mögen ungewohnt sein, aber sie sind einfach zu verstehen und prägnant. Wie oben beschrieben, sind Unternehmerfamilien mit einer besonderen Komplexität konfrontiert, die zu bewältigen einiges an Herausforderung bedeutet. Hier greift der menschliche Geist gern zu dem bewährten, aber gefährlichen Mittel der Vereinfachung: Angesichts von schwer durchschaubarer Komplexität „verrechnet" man *personenbezogen*. Was liegt näher, als den anderen für das Schlamassel verantwortlich zu machen und ihm die Ursache für das Konfliktgeschehen zuzuschreiben: „Alles ist deine Schuld!" Psychologisch ist es ohnehin erträglicher, die eigene Seite an der Konfliktdynamik nicht wahrzunehmen. Darum ist das personenbezogene Verrechnen so beliebt. Zugleich ist es gefährlich, denn der andere „verrechnet" ja ähnlich. Meist wird das Ganze noch durch Motivunterstellungen verschärft, man glaubt, in den Kopf des anderen hineinschauen zu können und seine Motive besser zu kennen als er selbst („Das machst du jetzt nur, weil …!" – besonders dramatisch wird es, wenn diese Unterstellungen hobbypsychologisch untermauert werden: „Du konntest noch nie …!"; „Du hast ja schon in der Kindheit …!"; „Du hast doch bloß nicht verkraftet, dass …!"; „Leb deine Mutterkomplexe gefälligst woanders aus!").

Und, mal ganz ehrlich, es ist doch wahr!!! (… oder????): Er ist es doch, der andere, er ist verantwortlich! Wenn er sich ändern würde, wäre das die Lösung! Dass er auf seiner Position beharrt, ist dann der Beweis: Er kann nur entweder „dumm, krank oder böse" sein! Wie bereits gesagt, neigen tragischerweise meist beide Seiten dazu, Konflikte so zu verrechnen (und der Moderator möge bitte sagen, wer denn nun Unrecht hat). Damit ist die Eintrittskarte in die Eskalation gelöst. Je mehr man davon überzeugt ist, dass es am anderen liegt (während dummerweise dieser dasselbe denkt, nur umgekehrt), desto schneller dreht sich die Eskalationsspirale.

ÜBUNG 1:

Denken Sie an einen Konflikt und überlegen Sie, mit welchen Worten Sie die andere Partei belegen. Auf wie viele dieser Worte passt die Kategorie „dumm, krank, böse"? Was verändert sich, wenn Sie sich den folgenden Satz überlegen: „Es gibt keine bösen Menschen, nur verstrickte."?

ÜBUNG 2:

Denken Sie an einen Konflikt und überlegen Sie, wem Sie wie viel Anteil an der „Schuld", dass es zu einem Konflikt gekommen ist, zurechnen. Vermutlich rechnen Sie sich keinen oder eine geringe „Teilschuld" zu. Was ändert sich, wenn Sie sich selbst und der konfliktbeteiligten Person je 50 Prozent an der entstandenen Situation zurechnen? Wie verändert sich Ihre Perspektive auf den Konflikt und die nächsten Schritte, wenn Sie sich ernsthaft dazu bereit erklären, zu 50 Prozent die Verantwortung für den eingetretenen Status quo zu übernehmen?

B. FEHLER IN DER SOZIALEN WAHRNEHMUNG

MERKSATZ V:

Im Konflikt verengt sich die Wahrnehmung, der andere wird zunehmend dämonisch beschrieben.

Eng mit den soeben beschriebenen Aspekten sollen hier zwei Formen der Wahrnehmungsverzerrung genannt werden, die vielfach in der Literatur genannt sind.[20] Es sind Formen, zu denen Menschen neigen – je stärker sie unter Konfliktstress stehen, desto mehr. Auch diese psychologischen Mechanismen sind tragisch: Der Betreffende meint, die Situation klar zu erkennen, dabei ist er bereits gefangen in einer verzerrten Sicht auf die Dinge.

Der fundamentale Wahrnehmungsfehler

Der erste dieser Wahrnehmungsfehler wird der „fundamentale" genannt, er führt in den Konflikt hinein. Verbunden ist er mit der sehr menschlichen Eigenschaft, gute Ereignisse sich möglichst selbst zuzuschreiben („dass uns dieses Spiel geglückt ist, liegt an meinen herausragenden Fähigkeiten als Stürmer!"), die Ursachen für negatives Geschehen dagegen meist außerhalb seiner selbst zu suchen („dass wir jetzt verloren haben, lag am Platz/am ungerechten Schiedsrichter, der schlechten Leistung des Torwarts" usw.). Im Konflikt bedeutet dies, dass das Verhalten des anderen als Folge von dessen Eigenschaften gesehen wird: Wie er sich verhalten hat, zeigt seinen „wahren" Charakter: „Er ist dumm, krank oder böse!" Wenn man sich dagegen selbst negativ verhält, erklärt man das aus der Situation heraus, man war gezwungen, diese boshafte Aktion zu vollziehen: „Nachdem er sich so verhalten hatte, musste ich mit aller Kraft zurückschlagen!"

Das eigene negative Verhalten und die Folgen hat in dieser Logik der andere sich selbst zuzuschreiben, er wird immer mehr dämonisiert, also in ausschließlich negativer Weise beschrieben.[21] Diese Form der Wahrnehmung kann dazu führen, dass man bei einem hohen Eskalationsgrad mit gutem Gewissen dem anderen schlimme Dinge zufügt – er ist ja der absolut „Böse", er hat es ja nicht anders gewollt, das ist ja wohl die einzige Sprache, die er versteht!!! Der Konfliktforscher Glasl spricht hier von „dämonisierten Zonen", in denen oft beide Seiten handeln, ohne Verantwortung übernehmen: „Ich musste ihm die Knochen brechen, er hat es nicht anders gewollt!"

Wann immer man bei sich selbst solche Argumentationen bemerken sollte: Alarmstufe rot! Das Eskalationskarussell wird dadurch dramatisch beschleunigt. Und da der andere spiegelverkehrt seinerseits den Wahrnehmungsverzerrungen unterliegt, sieht er/sie jede Aktion seinerseits als Zeichen der Schlechtigkeit des Konfliktpartners und meint, dass er ja „nur reagieren" müsse. Wenn der Eskalationsgrad sehr hoch ist, kann es auf beiden Seiten zu sehr destruktivem „Handeln ohne Verantwortungsübernahme" kommen[22], beide „sehen sich dazu gezwungen" – durch den anderen.

Der feindselige Wahrnehmungsfehler

Während der fundamentale Fehler in den Konflikt und in die Eskalation hineinführt, verhindert der zweite, der feindselige Wahrnehmungsfehler, dass man aus dem Konflikt wieder herauskommt. Er ist dadurch gekennzeichnet, dass man den anderen grundsätzlich als negativ sieht und ihm keinerlei

[20] Zusammenfassend beschrieben bei v. Schlippe (2014), S. 144 ff.
[21] Omer, Alon & v. Schlippe (2007).
[22] Glasl (2014).

Abbildung 3: Der feindselige Wahrnehmungsfehler und dämonisierte Zonen

positive Motive mehr unterstellen mag. Dann wird beispielsweise ein neutrales Verhalten, ja auch sogar ein positiver Schritt des anderen, ein Angebot etwa, als Falle interpretiert. Wenn man im Griff des feindseligen Wahrnehmungsfehlers steckt, verengt sich die Wahrnehmung, es entstehen negative Erwartungsstrukturen, die sich auf die Kommunikation auswirken. So mag etwa ein Deeskalationsversuch, ein Versöhnungsvorschlag des Konfliktpartners höhnisch abgelehnt werden: „Ach, jetzt versuchst du es wohl auf diese Tour? Nicht mit mir, auf so was fall' ich doch nicht rein!" Die Tür schlägt zu, die Chance zur Klärung ist vertan, schlimmer noch, der andere ist jetzt noch tiefer gekränkt und dreht seinerseits an der Eskalationsschraube, etwa durch eine Aussage wie: „Das war das letzte Mal, dass ich einen Vorschlag zur Versöhnung gemacht habe, jetzt hält mich nichts mehr zurück, du wirst mich kennenlernen!" Für den anderen ist das nun wieder ein Beleg, dass er/sie mit seiner Einschätzung richtiggelegen hat, die Literatur spricht hier auch von selbsterfüllenden Prophezeiungen: „Schau an, jetzt zeigst du doch dein wahres Gesicht, ich wusste doch, dass das nicht ernst gemeint und nur vorgetäuscht war!" Die negativen wechselseitigen Bilder voneinander sind wieder einmal bestätigt, der Konflikt hat sich vertieft, obwohl doch eigentlich das Versöhnungsangebot als Einstieg in den Ausstieg gedacht war.

BEISPIEL

In der Beratung zweier verfeindeter Brüder sagt der eine im Einzelgespräch zum Berater: „... und stellen Sie sich die Frechheit vor, er lädt mich zu seinem Geburtstag ein!" Und, auf die erstaunte Nachfrage hin, dass dies doch eigentlich eine freundliche Geste sei: „Sie kennen ihn nicht, er will mich mit der Einladung doch nur vor den Gästen lächerlich machen!" Eine Nachfrage machte ihn dann doch nachdenklich: „Gesetzt den Fall, Ihr Bruder meint es doch ehrlich, hätte er eine Chance bei Ihnen?" – und er wurde bereit, sich zumindest vorzustellen, dass das eine von mehreren Möglichkeiten sein könnte, die Einladung auch anders zu verstehen.

Die beschriebenen Wahrnehmungsfehler sind grundsätzlich in uns angelegte, simple psychologische Mechanismen, die in uns als blinder Fleck wirken: Durch sie machen wir den eigenen Anteil am Konfliktgeschehen unsichtbar, auch für uns selbst. Sie sind im Wesentlichen tragisch, weil sie die jeweiligen Konfliktparteien in Richtung einer immer massiveren Eskalation treiben.

Das Anerkennen der Existenz der beiden Wahrnehmungsfehler sowie die Entwicklung eines familieninternen „Sensoriums", über das entsprechende Dynamiken bei aufkeimenden Konflikten aufgespürt werden können, hilft der Unternehmerfamilie, diese transparent und im Idealfall ansprechbar zu machen. Ein geschärfter Blick auf diese personenunabhängigen psychologischen Grundmuster stellt eine wertvolle Form der Konfliktprävention in Unternehmerfamilien dar und kann verhindern helfen, dass man blind in die Fallen der Wahrnehmungsfehler tappt und einer darauf basierenden Eskalation des Konflikts ausgeliefert ist.

C. VERLETZTES GERECHTIGKEITSEMPFINDEN UND EMPÖRUNG

MERKSATZ VI:

Wenn das Gerechtigkeitsempfinden verletzt ist, setzt das klare Denken aus!

Soziale Konflikte entstehen, wenn Erwartungen verletzt werden, die von den Beteiligten als „gerecht" angesehen werden. Einem Konflikt liegt in der Regel auf beiden Seiten ein verletztes Gerechtigkeitsempfinden zugrunde[23]. Wichtig ist hierbei, sich klarzumachen, dass es „Gerechtigkeit" gar nicht gibt. Sie ist eine Abstraktion, die nie universell erreichbar sein wird. Vielmehr muss sie jeweils auf eine konkrete Situation bezogen werden und schlussendlich dort entsprechend ausgehandelt werden. Vermutlich gibt es so viele unterschiedliche Vorstellungen davon, was jeweils gerecht ist, wie es Menschen auf der Welt gibt.

Ein kleines Beispiel wurde bereits oben im Zusammenhang mit dem Thema Erbe kurz erwähnt. Es zeigt, dass unterschiedliche Logiken von Gerechtigkeit zu sehr unterschiedlichen Einschätzungen dessen führen, was als gerecht anzusehen ist: Ein Gründerpaar hat zwei Töchter, nennen wir sie Ulrike und Julia; Ulrike hat fünf eigene Kinder, Julia zwei. Welche Logik gilt nun für den Erbfall, welche ist gerecht? In der einen Logik vererben die Gründer beiden Kindern jeweils 50 Prozent (angewendetes Prinzip: Gerechtigkeit auf der Ebene der Kinder). Ulrike ist empört: „Dann sind die Gesellschafteranteile meiner Kinder ja nur jeweils 10 Prozent wert, während Julias Kinder jeweils 25 Prozent halten!" In der anderen Logik vererben die Großeltern die Anteile nach Zahl ihrer Enkel (angewendetes Prinzip: Gerechtigkeit auf der Ebene der Enkel). Nun wird Julia empört sein, denn ihre Kinder besitzen nun zusammen nur 2/7 der Anteile, „da kann der andere Stamm unseren Stamm ja jederzeit überstimmen!". Egal wie man es wendet: Jedes hier angewendete Vererbungsprinzip stößt auf ein anderes Empfinden von Gerechtigkeit/Ungerechtigkeit.

Verletzte Gerechtigkeit wird sehr schmerzlich empfunden, offenbar ist ein Bewusstsein für Gerechtigkeitsempfinden entwicklungsgeschichtlich sehr tief in uns angelegt. Der „belief in a just world", der Anspruch, dass die Welt gerecht sein solle, ja müsse, ist für Menschen ein starkes Motiv.[24] Erlebt wird dies als Empörung. Empörung ist kein Gefühl, sondern eine körperliche Reaktion auf die eigenen Gedanken (eine sog. „Selbsthypnose": „Unglaublich, was bildet der sich ein, jetzt ist aber Schluss!!!!!"). Empörung wird aber wie ein Gefühl erlebt. Es handelt sich dabei um ein gefährliches Empfinden, denn wer empört ist, glaubt sich im Recht und neigt dazu, den anderen zu dämonisieren (siehe den vorigen Abschnitt) und sieht sich als berechtigt an, destruktiv zu handeln, ohne dafür Verantwortung zu übernehmen („Das hat er/sie sich ja selbst zuzuschreiben!").

Gerechtigkeit wird jeweils sehr subjektiv bemessen: In Familien führt jedes Mitglied sein eigenes „Gerechtigkeitskonto"[25], schätzt also den eigenen Beitrag, den er/sie für die Familie erbracht hat, für sich selbst ein. Allerdings werden die „Kontoauszüge" oft erst im Konfliktfall präsentiert. Gerade im Erbfall wird oft deutlich, dass die Einzelnen sich und ihre Geschwister sehr unterschiedlich ein-

[23] Montada (2014).
[24] Prägnant herausgearbeitet bei Lerner (1980).
[25] Stierlin (2005).

schätzen. „Wieso bekommst du die Mehrheit der Firmenanteile?“ – „Hä? Wer hat denn mit Mutter in den letzten Jahren den Laden über Wasser gehalten und nie Urlaub gemacht – ich oder ihr ...?“ – „Ja, aber dafür hast du ja auch ein fürstliches Gehalt bekommen!“ usw.

Tragisch kommt hinzu, dass die Perspektive und das Empfinden von Gerechtigkeit oder gerechten Lösungen einer Situation meist nicht ausgesprochen wird bzw. es in Unternehmerfamilien keine kommunikativen Arenen gibt, in denen eine solche Aussprache strukturiert möglich wäre. Oftmals bleibt jedes Familienmitglied mit der individuellen Vorstellung, was gerecht wäre, für sich allein und sieht keine Möglichkeit, Ungerechtigkeitsempfindungen konfliktneutral zum Ausdruck zu bringen. So gärt es meist schon eine ganze Weile, bis dann ein Tropfen das Fass zum Überlaufen bringt und plötzlich jahre- oder sogar jahrzehntealte Gefühle artikuliert werden. Das Schaffen spezifischer kommunikativer Räume, die in regelmäßigen Abständen unter professioneller Moderation (durch ein geschultes Familienmitglied oder eine externe Vertrauensperson) stattfinden, hilft aufkommende Gefühle, Eindrücke oder die Verarbeitung problembehafteter Entscheidungen familienintern ansprech- und verarbeitbar zu gestalten. Ein systematisch organisierter „Waschtag“ einer Unternehmerfamilie kann somit helfen, das latent vorhandene Konfliktpotenzial einer Unternehmerfamilie in maßvollen Dosen zu verarbeiten sowie eine konstruktive Haltung zu Konflikten insgesamt zu entwickeln.

D. PSYCHOLOGISCHE KONTRAKTE

Eng verbunden mit dem Thema Gerechtigkeit ist ein interessantes Konzept aus der Forschung: Als „psychologische Kontrakte“ werden implizite oder vage oder auch (manchmal absichtlich) nur angedeutete Versprechungen („Fangen Sie erst einmal an, darüber werden wir uns dann später sicher einig ...“) bezeichnet, die bei irgendwelchen Anlässen auf eine ferne Zukunft hin gegeben werden. Ursprünglich entstammt der Begriff der Organisationspsychologie[26] und beschreibt implizite Erwartungen über die künftige Entwicklung etwa von Gehalt oder Karriereoptionen, von denen ein Mitarbeiter aufgrund entsprechender Andeutungen ausgeht. Meist werden diese „Kontrakte“ jedoch von beiden Seiten aus sehr anders wahrgenommen und vor allem erinnert. So berichten 55 Prozent der Mitarbeiter verschiedener Firmen, eine „psychological contract violation“ erlebt zu haben, ein „gebrochenes Versprechen“, also eine doch recht dramatische Zahl.[27]

Bei der Arbeit mit Unternehmerfamilien konnten wir häufig deutliche Betroffenheit erkennen, wenn das Thema der psychologischen Kontrakte angesprochen wurde. Denn gerade in Familien kommen solche Versprechungen vor und werden oft in typischer Familienart gegeben: „Eines Tages, liebes Kind, wirst du ...“ – für den jeweiligen Elternteil mag die Szene gar nicht mehr erinnerlich sein, für ein Kind hat sie möglicherweise Auswirkungen auf die gesamte Lebens- und Karriereplanung. Dramatisch kann es werden, wenn sich zeigt, dass Lebensentwürfe infrage gestellt werden, die sich auf ein solches vages Versprechen beziehen (die sog. Nachfolgefalle, die „successor‘s trap“[28]).

Das Problem ist die Selbstverständlichkeit dieser Vereinbarungen. Für den einen war es vielleicht nur eine Laune: „Wer weiß, irgendwann mal bist du hier der Chef!“, für den anderen hatte die Aussage den Charakter eines Versprechens: „Irgendwann werde ich hier einmal der Chef!“ Und da beide ihre Erinnerung selbstverständlich für die einzig mögliche halten, tauschen sie sich in der Regel nicht weiter darüber aus, was der jeweils andere mit diesem impliziten Versprechen verbunden haben mag. Beide nehmen ihre inneren Bilder als selbstverständlich (und hinterfragen sie daher nicht mehr).

Die Nichterfüllung einer solchen Vereinbarung (die die eine Seite vielleicht gar nicht als solche ansieht), kann zu der intensiven Erfahrung verletzten Gerechtigkeitsempfindens führen, zu hochgradiger Empörung mit den im vorigen Abschnitt besprochenen Folgen.

Wenn es nur um ein versprochenes Schmuckstück geht („Irgendwann einmal wird deine Frau diesen Ring tragen!“), lässt sich ein gebrochener psychologischer Kontrakt vielleicht noch verschmerzen. Anders ist es, wenn auf der Basis eines solchen impliziten Versprechens eine Karriere geplant und ein Lebensweg eingeschlagen wird.

[26] Hülsbeck & v. Schlippe (2018).
[27] Robinson & Rousseau (1994).
[28] Kaye (1996).

Abbildung 4: Divergierende psychologische Kontrakte

Im Beispiel der beiden verfeindeten Brüder („er lädt mich zu seinem Geburtstag ein") ließ sich der psychologische Kontrakt so rekonstruieren: Der eine, er war der Geschäftsführer geworden, erinnerte sich an das implizite Versprechen des Vaters, der starb, als er 24 Jahre alt war, so: „Du wirst der handlungsfähige Unternehmer sein!", während der andere (der nicht operativ tätige Gesellschafter) den Kontrakt so empfand: „Es wird immer absolute Gleichheit zwischen euch geben!" Diese beiden persönlichen Lesarten führten zu einem Konflikt: Jede größere Aktion, die der eine als CEO machte, wurde vom Bruder infrage gestellt, der meinte, bei zentralen Entscheidungen bezüglich des Unternehmens gleichberechtigt mitreden zu können. Das wiederum erboste den anderen. Sein nicht aktiver Gesellschafter-Bruder solle froh über die Ausschüttungen sein und ihn ansonsten in Ruhe unternehmerisch handeln lassen. Beide erlebten das Handeln des anderen als tiefe Ungerechtigkeit und mangelnde Anerkennung der eigenen Rolle.

Ähnlich wie für die im letzten Abschnitt dargestellte Herausforderung eines Thematisierens von Gerechtigkeitserwartungen und Ungerechtigkeitsempfindungen, kann es für Unternehmerfamilien sinnvoll sein, Vertrauenspersonen, Strukturen und Arenen zu etablieren, die das Ansprechen von Erwartungen und das Aufzeigen von absehbaren Brüchen von vorhandenen psychologischen Kontrakten ermöglichen.

E. EIGENDYNAMIK DER ESKALATION: DER PARASIT

MERKSATZ VII:

Irgendwann gilt „Der Konflikt hat uns!“ statt „Wir haben einen Konflikt!“.

Oft wird ein Aspekt von Konflikten unterschätzt: Das ist seine Eigendynamik. Die bisher skizzierten Mechanismen gelten in der Regel ja für beide Konfliktparteien und wirken sich unmittelbar auf die Kommunikation aus. Die Beteiligten sind in einem Teufelskreis gefangen, in dem sie sich verändern, ohne es selbst zu merken. Das Gesichtsfeld verengt sich, man verliert die Fähigkeit, sich vorzustellen, wie die Dinge aus Sicht des anderen aussehen, und sich in die andere Position einzufühlen. Es entwickeln sich sogenannte „affektiv-kognitive Eigenwelten“, also sehr eigene Ansichten über die Wirklichkeit, die als absolut wahr erlebt werden.[29] Diese Eigenwelten können bei einer Einzelperson entstehen, finden sich aber auch in Gruppen (etwa in einer Familie, in einem Team o. Ä.), man spricht dann auch von „group-think“. Auch die Selbststeuerungsfähigkeit ist beeinträchtigt, man reagiert impulsiver, ungesteuerter bis hin zum Erschrecken vor sich selbst: „Ich hätte nie gedacht, dass ich zu so etwas fähig wäre!“ Zunehmend wird so das Kommunikationssystem vergiftet, immer mehr Bereiche eigentlich ungestörter Alltagskommunikation sind betroffen: „Reichst du mir bitte mal das Salz?“ – „Hol’s dir doch selbst!“ und positiv gemeinte Aussagen werden verdreht. Es ist eine Spirale, aus der man kaum noch herauskommt, zumindest nicht aus eigener Kraft.[30]

In der Systemtheorie wird für diese Dynamik ein interessanter Begriff erwähnt: der Konflikt als „Parasit“.[31] Er setzt sich sozusagen in das Kommunikationssystem hinein, ernährt sich davon und zerstört es zugleich von innen. Die gewohnten Formen des gemeinsamen Umgangs werden zunehmend aufgelöst, man hält sich nicht mehr die Tür auf, wenn man gleichzeitig auf einen Eingang zugeht, man reicht sich nicht mehr das Salz, wenn der andere darum bittet. Diese Metapher ist sehr interessant und sie passt zu dem Bild der Eigen-

Abbildung 5: Der Konflikt als „Parasit“ der Unternehmerfamilie

[29] Ciompi & Endert (2011).
[30] Glasl (2014).
[31] Luhmann (1984).

dynamik: Der Parasit ergreift die Macht. Man denkt, dass man rational und überlegt handle, dabei sind die Kommunikationsmuster bereits „vom Parasiten zerfressen".

Die Konsequenz für die Konfliktberatung ist bedeutsam: Ab einem bestimmten Zeitpunkt des Konflikts geht es ja nicht mehr um die Sache, sondern nur noch darum zu gewinnen (oder zumindest nicht zu verlieren). Der Konflikt wird aufrechterhalten von der Hoffnung, vielleicht doch noch zu gewinnen oder, wenn das nicht mehr möglich ist, dann wenigstens noch den anderen zu zerstören (vgl. den nächsten Abschnitt). Doch diese Hoffnungen sind trügerisch, sie sind eine Illusion, die der Parasit den Akteuren vorgaukelt. Also geht die Konfliktarbeit in diesem Stadium darum, die zerstrittenen Partner zum gemeinsamen Kampf gegen den Parasiten zusammenzuführen: Nicht der andere ist der Feind, der Parasit ist der Feind, die eskalierende Konfliktdynamik. Je mehr sie sich ihr überlassen, desto größer wird die Zerstörung sein: Können wir uns zusammenfinden und gemeinsam den Parasiten bekämpfen?

Und natürlich bedient sich der Parasit der Akteure, er braucht es, dass jeder der Beteiligten in seinem Sinn handelt.

Was kann eine Unternehmerfamilie tun, um sich vor einem „Parasitenbefall" zu schützen? Nun, zunächst wäre es wichtig den Parasiten überhaupt als solchen zu erkennen. Gelingt es, mit der Metapher des Parasiten zu operieren, kann dieser für alle Familienmitglieder sichtbar und ansprechbar gemacht werden. In kaum einer Unternehmerfamilie erleben wir bei der Nachfrage, ob die Familie manchmal von diesem Parasiten heimgesucht würde, eine Verneinung. Manchmal mag es sogar hilfreich sein, diesem einen Namen zu geben, sodass die Dynamik in ihrer spezifischen Ausprägungsform mit einem Augenzwinkern thematisiert werden kann. Gelingt dies, kann in einem zweiten Schritt analysiert werden, von welcher Nahrung der Parasit in der jeweiligen Familie sich ernährt. Eine gute Beratungsfrage[32] hierzu wäre: „Stellen Sie sich vor, Sie wachen auf und der Konflikt ist verschwunden. Er hat sich über Nacht aufgelöst, er ist einfach weg. Was müssten Sie tun, damit der Konflikt wiederkommt, damit es weitergeht?"

F. ESKALATIONSSTUFEN UND APOKALYPTISCHE REITER

MERKSATZ VIII:

Zum Abgrund gelangt man leicht: einfach stufenweise abwärts!

Um die Sogkraft des Strudels, der Menschen erfasst, einschätzen zu können, wurde von dem Konfliktforscher Friedrich Glasl eine sehr einprägsame „Stufenleiter in den Abgrund" vorgelegt.[33] Sie umfasst neun Schritte (siehe Abb. 6 auf S. 24).

Auf den ersten drei Stufen gilt die Faustregel: Das System kann aus eigener Kraft zur Kooperation zurückfinden, „win-win" (also eine Lösung, von der beide Parteien profitieren) ist noch möglich. Die ersten drei Stufen umfassen:

1. Verhärtung
2. Debatte
3. Aktionen: Taten statt Worte!

In der Phase ab der vierten Stufe gilt die Faustregel: Das System kann nicht mehr aus eigener Kraft zurückfinden, es gibt Indikation für Hilfe von außen. Eine besonders kritische Schwelle ist die zwischen Stufe 4 und 5. Hier wird die Sachebene zunehmend verlassen, der Sachkonflikt kippt in den Beziehungskonflikt um. Erkennbar ist dieses Stadium daran, dass zunehmend Angriffe auf „das Gesicht" des anderen erfolgen („Tust du nur so oder bist du wirklich so blöd?"). Es geht nicht mehr um die Sache, sondern man kämpft darum, sein Gesicht zu wahren. Ohne Hilfe von außen droht hier eine sogenannte „Win-lose"-Situation: einer verliert. Die Schritte sind wie folgt überschrieben:

4. Images und Koalitionen (Gerüchteküche)
5. Gesichtsverlust (Kündigung des Vertrauens, Dämonisierung)
6. Drohstrategien (Drohungen und Gegendrohungen)

Etwa ab der siebten Stufe hat der Parasit definitiv Platz genommen. Die wechselseitigen Verlet-

[32] Diese sog. „umgekehrte Wunderfrage" ist eine Anregung von F. B. Simon.
[33] Glasl (2014).

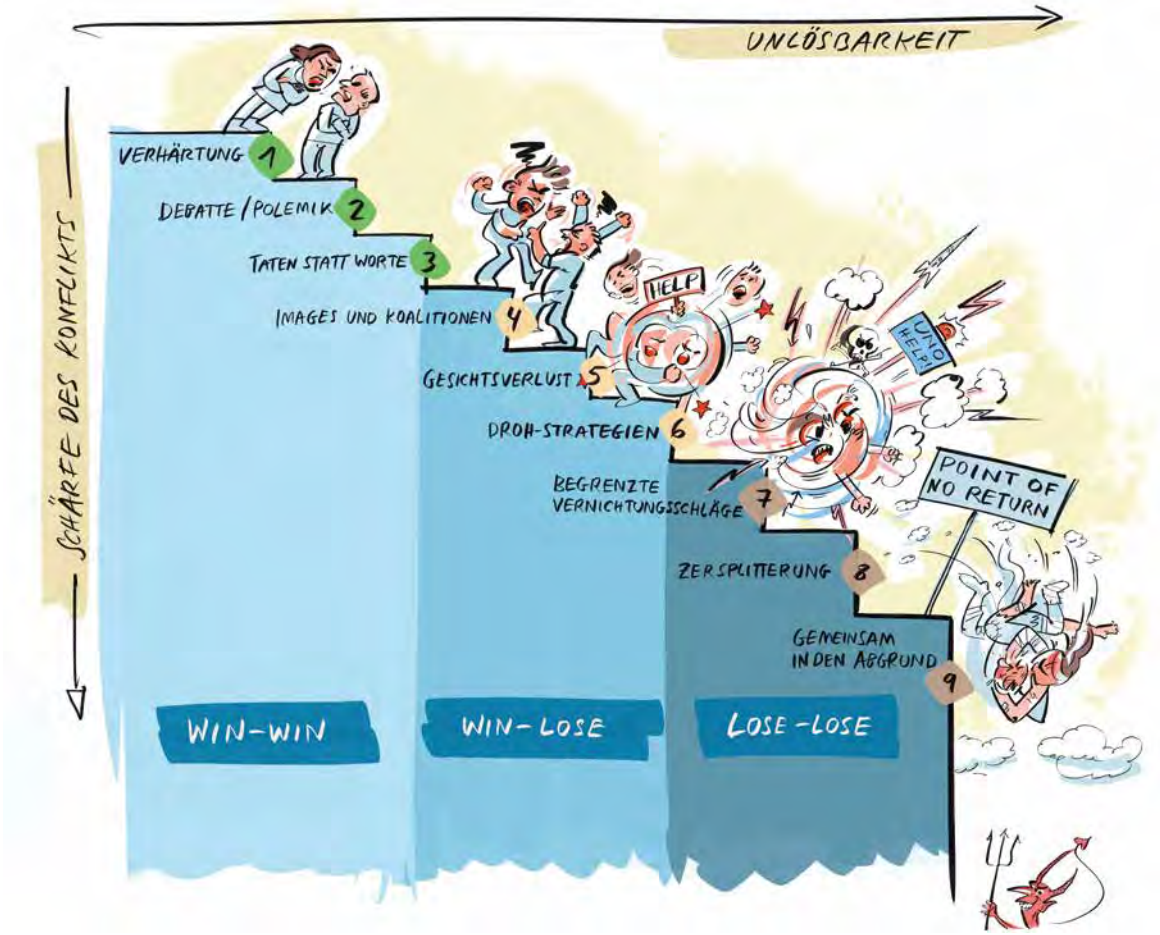


Abbildung 6: Die neun Eskalationsstufen von Konflikten nach Glasl (eigene Darstellung)

zungen sind so massiv, das Bedürfnis nach Ausgleich bzw. Wiederherstellung dessen, was jede Seite als „gerecht" erlebt, ist so stark, dass dafür die Schädigung oder gar die Zerstörung des anderen in Kauf genommen wird, am Ende sogar um den Preis der eigenen Zerstörung. Hier ist in der Regel von außen erst einmal eine Trennung und Unterbrechung nötig („Stationierung der UNO"), ohne Hilfe enden diese Phasen in der Regel im „lose-lose".

7. Begrenzte Vernichtungsschläge, Ziel: den anderen/die andere Seite schädigen
8. Massive Vernichtungsschläge, Ziel: den anderen/die andere Seite zerstören
9. Gemeinsam in den Abgrund, Ziel: den anderen/die andere Seite zerstören, auch um den Preis der eigenen Vernichtung (psychisch, finanziell, physisch)

Die letzte Stufe ist oft tragisch, nicht nur in Unternehmerfamilien, aber auch und besonders hier: es kommt zum „Family War".[34] Die Presse ist voll von Beispielen, in denen die Familienmitglieder bedenkenlos das Schicksal des Unternehmens und damit auch der dort Tätigen und ihrer Familien aufs Spiel setzen: Um dem anderen zu schaden, wird die Zerstörung des Unternehmens in Kauf genommen.

In dem mehrfach schon angesprochenen Beispiel der beiden zerstrittenen Brüder zeigte sich der Erreichungsgrad der Stufe 9 wie folgt: Als durch die Konfliktberater die Gefahrenlage für das Unternehmen (es wurden keine Zustimmungen zu notwendigen Investitionen mehr gegeben, Jahresabschlüsse, Planungen etc. wurden nicht mehr ordnungsgemäß verabschiedet etc.) angesprochen wurde, spricht der Berater das Ausmaß der Konflikteskalation an: „Wenn Sie so weitermachen,

[34] Gordon & Nicholson (2008).

geht das Unternehmen zugrunde!“. Hierzu der nicht operativ tätige Gesellschafter und Bruder des CEO: „Na und? Dann haben wir eben beide nichts mehr, dann ist endlich Gerechtigkeit da!“

Der Grad der Eskalation kann auch anhand der sogenannten apokalyptischen Reiter eingeschätzt werden (die bekanntlich in der Bibel das drohende Ende der Welt ankündigen). Der amerikanische Paartherapeut John Gottman hat eine Reihe von Merkmalen in der Kommunikation ausgemacht, die diese Reiter anzeigen.[35] Er behauptete (erfolgreich), dass er aus dem Video einer fünfminütigen Auseinandersetzung eines Paares mit 95%-iger Sicherheit voraussagen kann, ob sich dieses innerhalb der nächsten zwei Jahre scheiden lassen wird.

Er beobachtet die Interaktion dabei auf diese Merkmale hin:

- Hemmungslose Kritik, Schuldzuweisungen und Anklagen
- Abwehr, Rechtfertigung mit Leugnung eigener Anteile, Gegenkritik
- Verachtung: Kein Respekt mehr voreinander, Sarkasmus und Zynismus stehen im Vordergrund. Dieser Reiter gilt als der gefährlichste, er zeigt sich paradoxerweise im Nachlassen der Konfliktintensität: Man ist sich egal, man redet einfach nicht mehr miteinander.
- Abblocken: zeigt sich körperlich in Abwendung, in Schweigen, Versteinern, Dichtmachen, sodass der andere gegen die Wand redet.

Je mehr diese Reiter unterwegs sind, desto weniger Optimismus ist angezeigt.

Aufgrund der hohen Gefahr, die für Familienunternehmen von Konflikten ab der Stufe 4 für den Zusammenhalt, aber auch das Überleben des Familienunternehmens ausgeht, halten wir die Kenntnis des Konfliktmodells nach Glasl und der Gottman’schen „Reiter“ für einen zentralen Bestandteil jedes Aus- und Weiterbildungskonzepts von Gesellschafterkompetenz. Hierdurch besteht die Chance, den bereits eingetretenen Eskalationsgrad eines Konflikts zu identifizieren und zu entscheiden, welche Form von Konfliktbehandlung (noch) möglich ist.

G. DIE TRANSGENERATIONALE WEITERGABE VON KONFLIKTGESCHICHTEN

MERKSATZ IX:

Übernommene Konflikte sind am schwersten zu lösen.

Manche Konflikte erledigen sich im Zeitverlauf (leider) nicht von selbst, sondern werden an nachkommende Generationen vererbt. Sie sind meist besonders schwierig zu bearbeiten. Denn ähnlich, wie es früher vielleicht mit der Blutrache gewesen sein mag, ist oft der eigentliche Anlass schon vergessen, nur noch die Erbfeindschaft besteht: „Die“ haben „uns“ schon immer abgelehnt, übervorteilt usw. In Mehrgenerationen-Unternehmerfamilien kann es vorkommen, dass ungelöste Spannung in den Unterfamilien der Stämme in Form von Geschichten („das kommunikative Gedächtnis der Familie“) weitergetragen und so am Leben gehalten werden. Kinder, die diese Geschichten hören, kommen meist nicht auf die Idee, dass es auch eine andere, ebenfalls schlüssige Geschichte geben könnte, sondern sie identifizieren sich meist rückhaltlos mit dem jeweiligen Erzähler, dem sie in Liebe verbunden sind, übernehmen dessen Empörung und führen so unter Umständen die Konflikte weiter.

BEISPIEL

Stefanie L., eine einflussreiche Einzelgesellschafterin: „Warum soll ich dieser Transaktion zustimmen? Ihr habt ja schon meinen Vater und meinen Großvater abgelehnt! Und jetzt, wo ihr meine Stimme braucht, soll das alles vergessen sein? Ich bin dazu nicht bereit!“

Das Wissen um Konfliktgeschichten, ihre Versionen und gefundene Lösungen, die dabei geholfen haben, Konflikte zu überwinden, stellt daher ebenfalls eine zentrale Form zum Aufbau einer Konfliktresilienz als Unternehmerfamilie dar. Hierfür kann es helfen, in die Familienhistorie einzutauchen und zu verstehen, wie es eine Unternehmerfamilie insgesamt geschafft hat, den typischen Konfliktanlässen eben gerade nicht anheimzufallen bzw. eingetretene Konfliktsituationen zu meistern.

[35] Gottman (1994).

4 | UMGANG MIT KONFLIKTEN I: MÖGLICHKEITEN DER INNERFAMILIÄREN BEARBEITUNG

An dieser Stelle kann es keine ausführliche Anleitung zur Bearbeitung von Konflikten geben, sondern nur einige Hilfen beim Versuch, eine entgleisende Dynamik innerhalb der Familienkommunikation wieder auf einen besseren Weg zu bringen. Bereits stark eskalierte Konfliktlagen sind oft nur noch sehr schwer aus eigener Kraft einzugrenzen. Hier sollte man nicht zögern, professionelle Unterstützung anzufordern (siehe Ausführungen in Abschnitt 5).

A. SELBSTARBEIT

MERKSATZ X:

An Bewusstheit geht kein Weg vorbei.

Ein früher Text zu Konflikten in Familienunternehmen fordert „consciousness raising" als wesentlichen Bestandteil der Konfliktarbeit.[36] Jeder kann mit Selbstarbeit beginnen, kann sich bewusst machen, welch einzigartige und komplexe Konstellation ein Familienunternehmen ist und wie Konflikte sich beinahe zwangsläufig aus dieser Komplexität heraus ergeben. Wer lernt, sein eigener Beobachter zu werden, kann die eigene Neigung zu personenbezogenen Zuschreibungen hinterfragen, kann sich bei Motivunterstellungen erwischen und darüber nachdenken, ob es nicht vielleicht doch andere mögliche Beschreibungen gibt.

Eine systemische Prämisse lautet: „Wer sich beobachtet, verändert sich." Wer die eigene Empörung reflektiert, ist ihr nicht mehr ganz so ausgeliefert: „Was sind meine Gerechtigkeitslogiken? Woher stammen sie? Kann ich dem anderen eigene zubilligen? Kann ich mich darauf einlassen, sie zu verstehen? Ich muss sie ja nicht gleich billigen!"

Es ist nicht einfach, das Konfliktsystem sozusagen von außen zu beobachten – gerade wenn die Lage eskaliert ist, haben beide Seiten einander schon viel angetan, sich jeweils „gerächt" und Beziehungsporzellan zerschlagen. Es geht hier nicht darum, derartige Verhaltensweisen zu entschuldigen (und oft genug ist der aufgestaute Groll auf der anderen Seite das größte Hindernis, wenn es darum geht, wieder zueinander zu gelangen), sondern sie als Eskalationsetappen zu sehen. Man kann sich den Konflikt aufzeichnen und dann das Blatt um 180 Grad drehen: wie sieht er von der anderen Seite her aus usw.

Ein wesentliches Moment der Selbstarbeit ist die Entschleunigung. Konfliktdynamiken sind durch eine hohe Intensität gekennzeichnet: „Wenn wir jetzt nicht sofort zurückschlagen, denken die, dass sie damit durchkommen!" Doch zeigt dies gerade, wie sehr man bereits in der „affektlogischen Falle" steckt und an der Eskalationsschraube dreht. Das unmittelbare, empörte Zurückschlagen fördert nur beim anderen die Bereitschaft, ebenso zu reagieren. Manchmal ist sogar nichts zu tun die bessere Alternative: „Schmieden Sie das Eisen, wenn es kalt ist".[37] Wenn man eine eskalierende Situation freundlich unterbricht, verliert man sein Gesicht nicht. Die Auseinandersetzung lässt sich verschieben und fortführen, wenn die eigene Empörung herunterreguliert wurde.

Vor diesem Hintergrund sind die in diesem Praxisleitfaden aufgeführten Aspekte von Konfliktdynamiken in Unternehmerfamilien systematisch zu studieren. Idealerweise sind sie in einer Unternehmerfamilie ebenso bekannt und präsent wie die Grundstrukturen einer Bilanz, der Aufbau einer Gewinn- und Verlustrechnung, die Rechtsform des eigenen Familienunternehmens etc.

B. INTERESSEN UND POSITIONEN

MERKSATZ XI:

Hinterfrage eigene und fremde Positionen: „Wofür ist dir das wichtig?"

Im Konflikt haben sich die Parteien oft auf eine Position festgelegt, die für sie unverrückbar ist:

1. „Solange er nicht loslässt, hat es überhaupt keinen Zweck, miteinander zu reden!" – „Wenn meine Tochter schon so anfängt, können wir es gleich vergessen!"

[36] Harvey & Evans (1994).
[37] Omer, Alon & v. Schlippe (2007).

2. „Wenn ich nicht mindestens X-tausend Euro bekomme, wird es keinen Frieden geben!“ – „Keinen Cent kriegst du, dass das schon mal klar ist!“

3. „Bevor wir überhaupt anfangen zu reden, muss er sich bei mir entschuldigen!“ – „Das ist ja lächerlich! Wenn einer sich entschuldigen muss, dann ja wohl sie!“ usw.

Erfahrungsgemäß ist auf dieser Ebene keine Einigung möglich. Denn durch die Festlegung auf eine Position ist ein „Win-lose“-Kontext eröffnet: Jeder Abstrich von der Position, jeder Kompromiss ist damit mit einem Gesichtsverlust verbunden, denn man hatte sich ja festgelegt: „Davon werde ich keinen Millimeter abweichen!“

Vielfach wird daher in der professionellen Konfliktberatung zunächst in Einzelgesprächen versucht, die hinter den hart und sachlich vorgetragenen Positionen liegenden Interessen herauszufinden. Interessen sind die „stillen Beweggründe hinter dem Durcheinander von Positionen“.[38] Hier geht es um Sorgen, Wünsche, Hoffnungen und Emotionen. Auf dieser Ebene ist es, wenn es gelingt, in einen Modus gegenseitigen Verstehens einzusteigen, gar nicht so selten möglich, Lösungen zu finden, die beide Seiten zufriedenstellen. Allerdings wird es nicht immer so einfach sein wie in dem Streit der Kinder um die Apfelsine, bei dem durch Fragen der Mutter herauskommt, dass der eine die Schale reiben will, um Kuchen zu backen, und der andere durstig ist und Saft trinken möchte.

Die Frage, die hier als Erstes oft gestellt wird (und die man sich auch selbst stellen kann), lautet: „Wofür ist Ihnen das wichtig?“ Die wichtigen Interessen haben im Allgemeinen mit den menschlichen Grundbedürfnissen zu tun: Sicherheit, wirtschaftliches Auskommen, Zugehörigkeitsgefühl, Anerkanntsein und Selbstbestimmung.[39]

So kann man sich bei den oben skizzierten Positionen unter 1. vorstellen, dass es der Tochter um eine Perspektive geht, die ihr die Sicherheit bietet, nicht ewig auf dem Schleudersitz unter dem Vater zu arbeiten, und eine Chance gibt, sich selbst und ihr Selbstwertgefühl in der Führung des Unternehmens zu entwickeln. Für den Vater mag es vor allem wichtig sein, selbstbestimmt entscheiden zu können, wann und in welcher Form er „loslässt“ und wie sein wirtschaftliches Auskommen danach gesichert sein kann. Man kann sich vorstellen, dass es leichter ist, über diese Themen zu sprechen – sofern beide bereit sind, einander zuzuhören – als sich Entweder-oder-Forderungen ausgesetzt zu sehen.

Der Aufbau einer Frageheuristik innerhalb der Unternehmerfamilie bei aufkommendem Dissens könnte einen ersten Schritt darstellen, diese Konfliktlösungskompetenz innerhalb der Familie zumindest jedoch bei den für den Familienfrieden verantwortlichen „Kümmerern“ bzw. Mitgliedern eines Familiengremiums zu verankern. Hierdurch können Verhärtungen von Interessen und Positionen bereits in einem Frühstadium unterbunden werden.

C. SICH UNVORHERSAGBARER MACHEN

MERKSATZ XII:

Wenn etwas nicht funktioniert, mach etwas anderes!

Ein Kennzeichen von Konfliktsystemen ist paradox: Die Reaktionen der Konfliktparteien sind fast völlig vorhersagbar. Auf eine Beleidigung folgt eine Gegenbeleidigung, auf eine Forderung eine Ablehnung, auf eine versöhnliche Geste ein Hohnlachen. Wenn die Konfliktdynamik sich verselbständigt hat, folgen die Parteien der Choreografie des Konflikts – wie gesagt, ohne sich dessen bewusst zu sein. Vielmehr glaubt jeder auch dann, sich selbst völlig steuern zu können, wenn er die eigene Handlungsfähigkeit bereits verloren hat: Es war ja „alternativlos“, ich musste so handeln (so entstehen übrigens meist auch Kriege). Mit jeder Provokation, auf die der andere vorhersagbar mit einer weiteren Eskalationsstufe reagiert, festigen sich die Erwartungsstrukturen des Konfliktsystems, vertiefen sich die dämonischen Beschreibungen: „Er ist einfach ein erbärmlicher Nichtsnutz!“

Hier kann es sinnvoll sein, eine klassische systemische Faustregel zu nutzen: „Wenn etwas nicht funktioniert ... dann mach etwas anderes!“ Man

[38] Fisher, Ury & Patton (2009), S. 70.
[39] Ebd. S. 79 f.

kann sich fragen, wie wohl die im jeweiligen Kontext erwartete Reaktion aussieht: „Was vermutet der andere wohl, wie ich mich verhalten werde? Was wäre eine unerwartete Alternative? Womit würde ich ihn auf eine Weise überraschen, die die Chance einer konstruktiven Wende erhöht?“ Um Missverständnissen vorzubeugen: Nicht immer wird dies das Nachgeben sein. Im Gegenteil, manche Konfliktsysteme sind durch eine wechselseitige Bedingtheit von Forderungen und Nachgeben gekennzeichnet. Dann kann es sinnvoll sein, aktiv – und gewaltlos – eine Haltung von Widerstand zu zeigen[40] (wenn man an einem solchen Punkt angelangt ist, ist es allerdings ratsam, sich Hilfe von außen zu holen). In vielen Fällen jedoch kann es auch hilfreich sein, mit kleinen freundlichen Gesten die Situation zu entspannen. Wie dies möglich sein kann, zeigt der folgende Abschnitt.

D. KLEINE KREDITANGEBOTE

MERKSATZ XIII:

Freundliche Gesten sind die beste Medizin gegen den feindseligen Wahrnehmungsfehler.

Erfahrungsgemäß sind gute Beziehungen durch eine hohe Anzahl guter Momente gekennzeichnet (in der Paartherapie spricht man von einem Verhältnis von 5:1, also eine negative Interaktion braucht mindestens fünf positive, um wieder aufgehoben zu werden). Diese sind meist klein: ein freundliches Lächeln, ein fröhliches „Guten Morgen“. Wenn eine Konfliktbeziehung sich festgefahren hat, sind auch solche Kleinigkeiten nicht einfach: Warum jemandem, der einen böse anschaut, einen freundlichen Gruß sagen, vor allem, wenn das vielleicht noch mit einem „lass mich doch in Ruhe“ gekontert wird?

Hier ist es hilfreich, sich noch einmal die Ausführungen zum feindseligen Wahrnehmungsfehler weiter oben in Erinnerung zu rufen: In einem Konfliktsystem wird eine freundliche Geste im ersten Schritt oft negativ gewertet („ein Trick“, „Will er mich jetzt verhöhnen mit seinem blöden Grinsen?“) und entsprechend kommentiert. Daher ist es sehr wichtig, auf eine Zurückweisung gelassen zu reagieren und diese möglichst nicht weiter zu kommentieren, dann aber, bei einer anderen Gelegenheit weiterhin freundlich zu bleiben. Solche kleinen Gesten, die ohne Vorbedingung gegeben werden, erhöhen die Chance, den feindseligen Wahrnehmungsfehler zu unterlaufen (eine Garantie dafür sind sie nicht).

So verliert man beispielsweise nichts, wenn man dem anderen teilweise recht gibt („Ich habe noch einmal über den Streit von gestern Abend nachgedacht und wollte dir nur sagen, dass ich dir teilweise schon Recht geben kann. Wir müssen das jetzt nicht vertiefen, ich wollte es dir nur sagen!“). „Teilweise“ ist ein besonderes, ein entdämonisierendes Wort, es kann Räume zwischen „entweder“ und „oder“ eröffnen.

Die Übung „Kleine Kreditangebote“[41] folgt diesen Überlegungen, meist wird sie die Moderation eines Dritten erfordern, in einem weniger eskalierten Stadium kann man vielleicht auch zunächst getrennt voneinander die Fragen beantworten. Es handelt sich dabei um begrenzte Vertrauensangebote, mit denen man sich wechselseitig jeweils eine Chance gibt (es soll sogar möglich sein, sie für sich allein zu machen und zu handeln, ohne dass der andere vom eigenen Vorsatz weiß). Die Übung besteht aus folgenden Schritten:

- Was könnten Sie in den kommenden zwei Wochen tun, um die Atmosphäre zu verbessern (z. B. zwei Wochen lang keine Informationen über den anderen an den Vorstand/die Familienoberhäupter weiterleiten).
- Welche „kleinen Kreditangebote“ würden Sie sich von der Gegenpartei wünschen? Was könnte er/sie in der genannten Frist tun, um Ihnen kleine Beweise des Vertrauens zukommen zu lassen?
- Welche weiteren kleinen „Kreditangebote" könnten Sie selbst der Gegenpartei machen?
- Wie können Sie diese so mitteilen, dass die Gefahr von Missverständnissen so klein wie möglich gehalten werden kann?

[40] Über Möglichkeiten, Eskalationen mit Mitteln der Gewaltlosigkeit zu überwinden, informieren ausführlich: Omer & von Schlippe (2004).
[41] v. Schlippe (2018), angelehnt an Glasl (2013).

- Bei welchen Ihrer „Kreditangebote“ könnten Sie für die genannte Frist auf Garantien verzichten, wenn vereinbart wird, dass man sich am Ende zusammensetzt, um die Auswirkungen zu überprüfen?

E. EINE GUTE ABSICHT UNTERSTELLEN

MERKSATZ XIV:

Wer dem anderen eine gute Absicht unterstellt, erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass dieser eine solche verfolgt.

Die Dämonisierung des anderen wurde oben als wesentliches Moment der Verschärfung von Konflikten beschrieben. Je mehr es den Einzelnen gelingt, den jeweils den anderen zu entdämonisieren, desto besser sind die Aussichten für eine Konfliktlösung. Es ist eine riskante Vorleistung, wenn man das Risiko eingeht, dem anderen eine gute Absicht zu unterstellen. Denn es bleibt ein Risiko, nicht immer sind Absichten gut. Und doch gilt der Satz: „Aus der Perspektive der Transaktionskosten ist nichts so ‚billig’ wie Vertrauen.“[42]

[42] Sprenger (2012), S. 133.

5 | UMGANG MIT KONFLIKTEN II: MÖGLICHKEITEN DER BEARBEITUNG AUF DER KOLLEKTIVEBENE

Der folgende Abschnitt liefert Lösungsansätze zum Umgang mit Konflikten der Unternehmerfamilie auf der Ebene der Familiengemeinschaft. Dabei ist zunächst zu unterscheiden, welche Formen von Konflikten wo gelöst werden müssen. Es werden die typischen familienstrategischen Fragen aufgeworfen, die im Rahmen einer Familienstrategieentwicklung in Bezug auf den Umgang mit Konflikten zu behandeln sind. Schließlich wird ein idealtypisches mehrstufiges Verfahren zu Bearbeitung von Konflikten skizziert. Als Abschluss für diesen Leitfaden werden Reflexionsfragen zur Ermittlung des Status Quo im Umgang mit und zur Haltung gegenüber Konflikten für eine Unternehmerfamilie geliefert.

A. EINORDNUNG DES KONFLIKTS UND DER LÖSUNGSEBENE

MERKSATZ XV:

Nicht jeder Familienkonflikt gehört in die Gesellschafterversammlung, nicht jeder Dissens über eine Investition darf das nächste Familientreffen eintrüben.

Oftmals ist es gar nicht so einfach, die Qualität eines Konflikts zu bestimmen und einem der potenziell relevanten Systeme zuzuordnen. So muss nicht jeder Familienkonflikt mit aufwendigen mediativen oder juristischen Verfahren angegangen werden. Beispielsweise sind bei massiven Eskalationen zwischen zwei Familienmitgliedern, die auf die Entscheidungsfähigkeit in der Geschäftsführung bzw. den Gesellschafterkreis durchschlagen, letztlich nach Vermittlungsversuchen am Ende die (hoffentlich vorhandenen) Konfliktklauseln in der Geschäftsordnung, der Beiratssatzung bzw. des Gesellschaftervertrages anzuwenden. Die an anderer Stelle bereits ausführlich behandelten Anlässe und Ebenen von Streitigkeiten in Familienunternehmen sowie die hierfür denkbaren juristischen Ansatzpunkte sollen hier nicht erneut dargelegt werden.[43] Die in Abbildung 7 dargestellten Arten des Konflikts bzw. der Eskalationsgrade dienen hier dazu, eine erste Einordnung des Typus eines möglicherweise vorhandenen Konflikts vorzunehmen.[44] In einem zweiten Schritt sind dann die jeweils angemessenen Verfahren zur Konfliktbehandlung innerhalb der Familie bzw. zur Streitbeilegung im Gesellschafterkreis zu wählen.

Grundsätzlich sollte eine Unternehmerfamilie als Präventionsmaßnahme einmal sämtliche denkbaren Konfliktarten durchdeklinieren und prüfen, ob es innerhalb der rechtlich gültigen Vertragswerke und Satzungen entsprechende Konfliktklauseln gibt, die so konzipiert sind, dass sie bei der Eskalation eines Konflikts die Entscheidungsfähigkeit im Unternehmen sicherstellen können.

[43] Vielmehr möchten wir an dieser Stelle auf die Ausführungen in dem WIFU-Praxisleitfaden zur rechtlichen Handhabung von Gesellschafterkonflikten von Otte (2018) sowie von Kirchdörfer & Breyer (2014), Lorz & Sarholz (2014) und Frohnmayer & Klein-Wiele (2014) verweisen. All diese Publikationen geben einen fundierten Überblick der typischen Streitanlässe sowie wertvolle Hinweise für moderative und juristische Möglichkeiten zur Streitbeilegung.

[44] Vgl. Frohnmayer & Klein-Wiele (2014).

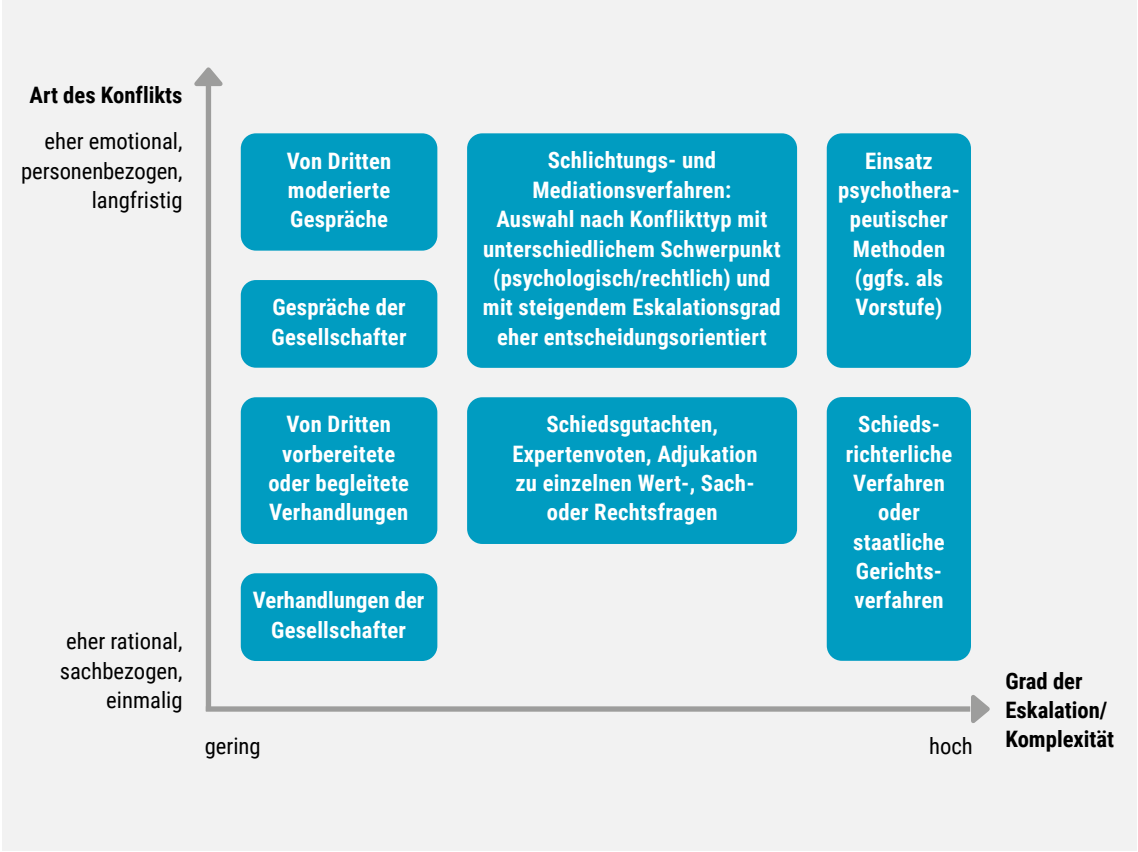


Abbildung 7: Kriterien für die Auswahl geeigneter Instrumente zur Streitbeilegung[45]

B. KONFLIKTPRÄVENTION INNERHALB DER FAMILIENSTRATEGIEENTWICKLUNG

MERKSATZ XVI:

Decke dein Dach bei Sonnenschein und nicht wenn es hagelt und stürmt.

Oftmals verfügen Unternehmerfamilien, sofern sie nicht durch Konflikte in der Vergangenheit gebrandmarkt sind, über keinerlei Konfliktpräventionsmaßnahmen. Die vorherigen Ausführungen verdeutlichen, warum eine systematische und professionelle Berücksichtigung von Konflikten in Familien typischerweise keinen Eingang finden. In unserer Arbeit mit Unternehmerfamilien stellten wir immer wieder fest, dass es ihren Mitgliedern zunächst sehr schwerfällt, zur Konfliktprävention eine Art Trockenübung der schlimmsten denkbaren Entwicklungen im Familienkreis vorzunehmen. Oftmals wird geglaubt, man bekomme entstandene Konflikte mit einem klärenden Gespräch im Kreise der Familie wieder in den Griff. Familien, die bereits die existenzbedrohende Gefahr von Konflikten erlebt oder Geschichten von Mitgliedern von vorherigen Generationen erzählt bekommen haben, sind einem gezielten Aufbau von Konfliktpräventionsmaßnahmen als Bestandteil der Family Governance gegenüber aufgeschlossener. Das von den Autoren entwickelte Wittener Modell zur Familienstrategieentwicklung widmet diesem Themenfeld einen von zwölf Themenblöcken (siehe Abb. 8).[46]

[45] Aus: Frohnmayer & Klein-Wiele (2014), S. 62.
[46] Siehe hierzu ausführlich Rüsen, v. Schlippe & Groth (2019), v. Schlippe, Groth & Rüsen (2017).

Abbildung 8: Konfliktbewältigung und Krisenprävention als zentraler Bestandteil der Familienstrategie[47]

Im Rahmen eines solchen Prozesses, der in aller Regel unter Moderation stattfindet, können Vorgehensweisen und Regelwerke definiert werden, wie die Mitglieder der Unternehmerfamilie mit dem Ausbruch von Konflikten zwischen Familienmitgliedern bzw. im Gesellschafterkreis verfahren wollen. Ein solcher „Family-Stresstest" kann wichtige Hinweise auf vorhandene Lücken im Wertegefüge, den Handlungs- und Verhaltensregeln innerhalb der Unternehmerfamilie offenbaren.

Bei der familienstrategischen Bearbeitung der hierfür zentralen Fragestellungen geht es hauptsächlich darum, Überlegungen anzustellen, in welcher Form die Unternehmerfamilie Konflikte behandeln möchte bzw. in welchen Abstufungen diese durch die Familienmitglieder selbst oder ggf. mit Unterstützung Dritter angegangen und bearbeitet werden sollen. Konkret geht es darum, dass z. B. Verhaltensregeln definiert werden, wie ein Familienmitglied mit einer Situation umgehen kann, durch die es sich verletzt oder verärgert fühlt. Es können für alle Mitglieder der Unternehmerfamilie als verbindlich geltende Verhaltensweisen definiert werden, die einer Eskalation von Konfliktsituationen vorbeugen und „enthemmte Familienkommunikation" unterbinden sollen. So dient z. B. die bekannte „48-Stunden-Regel" (innerhalb derer

[47] Rüsen, v. Schlippe & Groth (2019).

Konflikte bei einer Vertrauensperson offengelegt werden sollen) einerseits dazu, das Problem aufzugreifen, andererseits vermeidet dies, direkt an den Konfliktbeteiligten heranzutreten und die Situation noch zu verschärfen. Der (je nach Schwere des Vorfalls) eingeschaltete familieninterne oder externe Konfliktbegleiter hat dann die Aufgabe, einen Bearbeitungsprozess für die Thematik zu initiieren.

Weitere Inhalte, die im Rahmen des familienstrategischen Prozesses aufgeworfen und dann mit juristischer Unterstützung in die entsprechenden Vertragswerke und Satzungen überführt werden müssen, umfassen u. a. die Delegation von Sonderrechten im Konfliktfalle an familienexterne Dritte (z. B. Mitglieder des Aufsichtsgremiums). Diese beziehen sich dann auf konkrete Entscheidungsrechte im Top-Management oder auf Einzelrechte der Gesellschafter. Es geht darum, sicherzustellen, dass die Entscheidungsfähigkeit im Unternehmen bzw. im Gesellschafterkreis trotz eines familieninternen Konflikts erhalten bleibt. Die Gesellschafter verpflichten sich hierbei zum Wohle des Unternehmens, ihre Stimmrechte temporär an Dritte (z. B. die familienexternen Mitglieder des Aufsichtsgremiums) zu übertragen, statt als Konfliktbeteiligte ggf. die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu beeinträchtigen. Entsprechende Überlegungen sollten zur Entfaltung einer rechtlichen Bindewirkung in die entsprechenden Vertragswerke integriert werden.

Fragen, die jede Unternehmerfamilie im Rahmen der Entwicklung ihrer Familienstrategie klären sollte, umfassen u. a.:

1. Wie soll familienintern bei Konfliktsituationen verfahren werden? (Wer soll wen, wann und wie beim Erleben einer konfliktbehafteten Situation ansprechen dürfen, sollen, müssen?)

2. Welche familienexternen Unterstützungsmöglichkeiten im Umgang mit Konflikten soll es geben?

3. Soll die Entscheidungsmacht über eine konfliktbehaftete Thematik ab einem bestimmten Eskalationsgrad in die Hände externer Dritter (z. B. Beirat, Schlichtungsgremium etc.) gelegt werden?

C. (IDEALTYPISCHES) VIERSTUFIGES VERFAHREN ZUM UMGANG MIT KONFLIKTEN

MERKSATZ XVII:

Finger weg von der großen Glocke oder: Klären, wer wann wie hilft.

Im Rahmen eines familienstrategischen Entwicklungsprozesses werden idealerweise konkrete Vorgehensweisen definiert, wie ein Konflikt innerfamiliär zu bearbeiten ist. Ein einheitliches Vorgehen umfasst sinnvollerweise ein vierstufiges Verfahren (Abb. 9). Dabei ist zunächst die Einbeziehung eines Konfliktmoderators zu vereinbaren (Stufe 1). Dieser kann entweder ein speziell ausgebildetes Mitglied der Unternehmerfamilie sein, welches im Vorfeld des Konflikts von allen Familienmitgliedern legitimiert worden ist, die Konfliktbeteiligten anzusprechen und ein Vermittlungsgespräch herbeizuführen. Existiert ein solches Familienmitglied nicht bzw. ist es durch einen hohen verwandtschaftlichen Nähegrad gegenüber einem oder allen Konfliktbeteiligten befangen, so kommt diesem die Aufgabe zu, einen (idealerweise im Vorhinein bereits festgelegten) professionellen Konfliktmoderator zu engagieren und eine Konfliktmoderation zu initiieren.

Gelingt die Konfliktmoderation nicht, ist ein Mediationsverfahren zu initiieren (Stufe 2). Auch die hierfür hinzuzuziehende(n) Person(en) sollte(n) im Vorfeld bereits durch die Unternehmerfamilie festgelegt werden.

Scheitert auch das Mediationsverfahren, werden im Vorfeld benannte familienexterne Mitglieder des Aufsichts- bzw. Beiratsgremiums des Unternehmens mit der Ausarbeitung eines Lösungsvorschlages zur Lösung des Konflikts betraut (Stufe 3).

Scheitert auch dieser Lösungsversuch, wird die Angelegenheit einem im Vorfeld definierten Schiedsgericht zur Entscheidung vorgelegt (Stufe 4). Hierbei ist es wichtig, dass es eindeutige Regelungen gibt, die einen Gerichtsweg ausschließen, sodass der Schiedsspruch als rechtlich bindend gelten kann.

1. **Hinzuziehen eines Konfliktmoderators:** Die Familie bzw. ein Familiengremium sorgt für eine Bearbeitung des Konflikts mit dem Konfliktmoderator. Gelingt eine Lösung des Konflikts nicht, wird der Konflikt an einen Mediator übergeben.
2. **Lösungsversuch durch einen Mediator:** Der hinzugezogene Mediator wird mit der Durchführung eines Mediationsverfahrens beauftragt. Gelingt eine Mediation nicht, wird die Sache dem familienexternen Beirat vorgelegt.
3. **Lösungsversuch durch die familienexternen Mitglieder des Beirats:** Die familienexternen Mitglieder des Beirats bemühen sich um die Ausarbeitung eines Lösungsvorschlages. Wird dieser Vorschlag nicht angenommen, wird die Angelegenheit einem im Vorfeld festgelegten Schiedsgericht zur Entscheidung übertragen.
4. **Lösung durch ein Schiedsgericht:** Das definierte Schiedsgericht trifft eine Entscheidung, die für alle Gesellschafter/Familienmitglieder per Gesellschaftervertrag (Schiedsgerichtsklausel) bindend ist. Der Gerichtsweg ist somit ausgeschlossen.

Abbildung 9: Idealtypisches vierstufiges Verfahren zum Umgang mit Konflikten[48]

Die Funktionsfähigkeit eines solchen Verfahrens ist nur dann sichergestellt, wenn die Verfahrensschritte bereits *vor* dem Eintritt eines Konflikts klar definiert sind und sich die Familienmitglieder bereits in guten Zeiten auf die hinzuzuziehenden Personen geeinigt haben. Wurde der Ablauf allen Familienmitgliedern verdeutlicht und von ihnen verabschiedet, besteht durch die feste Struktur und das genaue Festlegen, zu welchem Zeitpunkt welche Aktivität durch wen erfolgt, ein einigermaßen stabiler Prozessablauf. Hierdurch besteht eine gute Chance, dass die sonst typischerweise eskalierenden, emotional meist überladenen Konfliktkommunikationen zwischen den Konfliktparteien reduziert werden.

D. ZU GUTER LETZT: REFLEXIONSFRAGEN ZUM AUFBAU VON KONFLIKTFÄHIGKEIT UND KONFLIKTMANAGEMENT KOMPETENZ INNERHALB DER UNTERNEHMERFAMILIE

MERKSATZ XVIII:

Gewarnt ist gewappnet: Der Family-Stresstest kann vor bösen Überraschungen schützen.

Die aufgeführten Inhalte dieses Leitfadens stellen eine Übersicht typischer Konfliktdynamiken und Lösungsansätze für Mitglieder aus Unternehmerfamilien sowie für die in diesem Kontext tätigen Berater dar. Folgende Reflexionsfragen sollen Betroffenen dabei helfen, die eigene Perspektive in Bezug auf Konflikte in der Unternehmerfamilie zu schärfen, eine Status-quo-Ermittlung vorzunehmen und nötigenfalls Schritte zur Konfliktprävention bzw. -bearbeitung zu ergreifen:

[48] Aus: Rüsen (2019), S. 9.

- In welcher Form ist das Thema „Konflikte“ als strukturelles Risiko innerhalb der Unternehmerfamilie ansprechbar?

- Welche Grundhaltung in Bezug auf Konflikte existiert in der Unternehmerfamilie? (Werden diese als der Untergang der transgenerationalen Treuhändergemeinschaft oder als eine Chance zur Weiterentwicklung der handelnden Personen angesehen? Inwieweit besteht ein Tabu, konfliktbehaftete Themen zu besprechen?)

- In welcher Form können Gerechtigkeitserwartungen/Ungerechtigkeitsempfindungen, Kränkungen, Verärgerungen, das Brechen psychologischer Kontrakte etc. in Bezug auf die Unternehmerfamilie angesprochen werden? (Gibt es innerfamiliäre „Waschtage“, die unter Moderation eine Form der Thematisierung und strukturierten Form der Bearbeitung ermöglichen?)

- Vor welchem Hintergrund / bei welchem Thema könnte es sinnvoll sein, einen Konflikt ruhen zu lassen, ihn nicht anzusprechen bzw. auf ein Lösen über Zeit zu hoffen?

- Inwieweit gibt es innerhalb der Unternehmerfamilie Kenntnisse über (die in diesem Leitfaden dargestellten) typische Konfliktmuster und -dynamiken in Familienunternehmen? (Welche Formate zum Aufbau einer Konflikt- und Konfliktmanagementfähigkeit existieren innerhalb des Programms zur Gesellschafterkompetenzentwicklung?)

- Inwieweit sind die individuellen Erfolgsmuster zur Ausbildung einer spezifischen Konfliktresilienz der Unternehmerfamilie bekannt? (Welche Konflikte aus vorherigen Generationen sind bekannt? Wie wurde dafür gesorgt, dass diese nicht eskaliert sind? Wie wurden Konflikte in der Vergangenheit beigelegt? Und auch: Über welche Geschichten werden in früheren Generationen nicht gelöste Konflikte in die Folgegenerationen hineingetragen? Wie gut können sich Mitglieder späterer Generationen gegenüber diesen Geschichten abgrenzen?)

- Welches Familienmitglied verfügt über das notwendige Vertrauen der Familie sowie über (mittels Trainings angeeignete) Fähigkeiten bei Konflikten innerhalb der Familie deeskalierend und moderierend einzugreifen? Welche Person außerhalb der Familie hat das Vertrauen aller, sodass sie als externe Unterstützung angefragt werden kann?

- Welche Konfliktklauseln zum Umgang mit Dissens existieren im Gesellschaftervertrag? Werden diese regelmäßig mit einem Juristen durchgesprochen bzw. in Bezug auf die aktuelle Rechtsprechung angepasst?

- Inwieweit verfügt die Unternehmerfamilie über eine Familienstrategie, die sich explizit mit dem Umgang von Konflikten auseinandersetzt? Existiert in der jeweiligen Familiencharta/-verfassung bzw. dem Familienkodex/-leitbild ein eigenes Kapitel zum Umgang mit Konflikten? Falls nicht: Ist das ein Versäumnis oder eine bewusste Entscheidung?

- Welcher Ablaufplan zum Vorgehen bei Konflikten existiert und viele Stufen umfasst dieser?

Die Verfasser verbinden mit diesen Reflexionsfragen die Schaffung eines notwendigen Konfliktbewusstseins, ganz im Sinne des von Harvey & Evans geforderten „consciousness raising“. Sollte der interessierte Leser die hier aufgeführten Inhalte konstruktiv für die Arbeit mit der eigenen Unternehmerfamilie bzw. seinen Klienten nutzen können, hat sich unser Wunsch beim Verfassen dieses Leitfadens erfüllt.

6 | WRAP-UP: 18 MERKSÄTZE

MERKSATZ I:	Family businesses are fertile environments for conflict.
MERKSATZ II:	Konfliktfreiheit in Unternehmerfamilien ist die erklärungsbedürftige Ausnahme.
MERKSATZ III:	Viele Konflikte in Familienunternehmen lassen sich als (mehr oder weniger intelligente) Lösungsversuche für paradoxe Dilemmata verstehen.
MERKSATZ IV:	Komplexität personenbezogen zu verrechnen, steigert die Eskalation.
MERKSATZ V:	Im Konflikt verengt sich die Wahrnehmung, der andere wird zunehmend dämonisch beschrieben.
MERKSATZ VI:	Wenn das Gerechtigkeitsempfinden verletzt ist, setzt das klare Denken aus.
MERKSATZ VII:	Irgendwann gilt: „Der Konflikt hat uns!“ statt: „Wir haben einen Konflikt!“.
MERKSATZ VIII:	Zum Abgrund gelangt man leicht: einfach stufenweise abwärts!
MERKSATZ IX:	Übernommene Konflikte sind am schwersten zu lösen.
MERKSATZ X:	An Bewusstheit geht kein Weg vorbei.
MERKSATZ XI:	Hinterfrage eigene und fremde Positionen: „Wofür ist dir das wichtig?“
MERKSATZ XII:	Wenn etwas nicht funktioniert, mach‘ etwas anderes!
MERKSATZ XIII:	Freundliche Gesten sind die beste Medizin gegen den feindseligen Wahrnehmungsfehler.
MERKSATZ XIV:	Wer dem anderen eine gute Absicht unterstellt, erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass dieser eine solche verfolgt.
MERKSATZ XV:	Nicht jeder Familienkonflikt gehört in die Gesellschafterversammlung, nicht jeder Dissens über eine Investition darf das nächste Familientreffen eintrüben.
MERKSATZ XVI:	Decke dein Dach bei Sonnenschein und nicht, wenn es hagelt und stürmt!
MERKSATZ XVII:	Finger weg von der großen Glocke oder: Klären, wer wann wie hilft!
MERKSATZ XVIII:	Gewarnt ist gewappnet: Der Family-Stresstest kann vor bösen Überraschungen schützen.

7 | QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- Augustin, G. & Kirchdörfer, R. (Hrsg.) (2014): Familie. Auslaufmodell oder Garant unserer Zukunft? Freiburg: Herder.
- Blouin, B. & Gibson, K. (1995): The legacy of inherited wealth. Blacksburg, VA: Trio Press.
- Borst, U. (2008): Psychische Störungen und Familienunternehmen. Die Angst des Juniors vor der Nachfolge. In: Schlippe, A. v., Nischak, A. & El Hachimi, M. (Hrsg.), Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter, Generationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 210-212.
- Ciompi, L. & Endert, E. (2011): Gefühle machen Geschichte. Die Wirkung kollektiver Emotionen – von Hitler bis Obama. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (2009): Das Harvard-Konzept (23. Aufl.). Frankfurt: Campus.
- Frohnmayer, T. & Klein-Wiele, C. (2014): Konfliktmanagement – Methodik und Auswahl unterschiedlicher Instrumente zur Beilegung von Gesellschafterstreitigkeiten. In: Familienunternehmen und Stiftungen, Sonderheft, S. 13-25.
- Glasl, F. (2013): Konfliktmanagement: Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater (11. Aufl.). Stuttgart/Bern: Haupt.
- Glasl, F. (2014): Eskalationsdynamik – zur Logik von Affektsteigerungen. In: Konfliktdynamik, 3(3), S. 190-199.
- Gordon, G. & Nicholson, N. (2008): Family wars: Classic conflicts in family business and how to deal with them. London: Kogan.
- Gottman, J. M. (1994): What predicts divorce? The relationship between marital processes and marital outcomes. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Harvey, M. & Evans, R. E. (1994): Family business and multiple levels of conflict. In: Family Business Review, 7(4), S. 331-348. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00331.x
- Hennerkes, B.-H. & Kirchdörfer, R. (2015): Die Familie und ihr Unternehmen. Strategie, Liquidität, Kontrolle. Frankfurt: Campus.
- Hülsbeck, M. & Schlippe, A. v. (2018): Die Rolle psychologischer Kontrakte für die Entstehung von Konflikten. In: Konfliktdynamik, 7(2), S. 92-101.
- Kaye, K. (1996): When the family business is a sickness. In: Family Business Review, 9(4), S. 347-368. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00347.x
- Kirchdörfer, R. & Breyer, M. (2014): Family Business Governance im Familienunternehmen als Instrument der Streitprävention. In: FuS – Familienunternehmen und Strategie, Sonderheft 2014, S. 13-25.
- Lerner, M. J. (1980): The belief in a just world: A fundamental delusion. New York: Plenum Press.
- Lorz, R. & Sarholz, O. (2014): Streitdynamik und Konfliktsituation. In: FuS – Familienunternehmen und Strategie, Sonderheft 2014, S. 3-12.

- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Frankfurt: Suhrkamp.
- May, P. & Ebel, K. (2017): Vom Governance Kodex zum Familien Kodex. In: May, P. & Bartels, P. (Hrsg.), Governance im Familienunternehmen. Köln: Bundesanzeiger Verlag, S. 93-112.
- Montada, L. (2014): Gerechtigkeit – ein Kernproblem in Konflikten. In: Konfliktdynamik, 3(1), S. 26-34.
- Omer, H., Alon, N. & Schlippe, A. v. (2007): Feindbilder. Psychologie der Dämonisierung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Omer, H. & Schlippe, A. v. (2004): Autorität durch Beziehung. Die Praxis des gewaltlosen Widerstands in der Erziehung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Otte, D. (2018): Konfliktmanagement in Familienunternehmen. Ein Praxisleitfaden zur rechtlichen Handhabung von Gesellschafterkonflikten. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- 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.
- Rüsen, T. A. (2019): Formen der Konfliktprävention. Vortrag im Rahmen des 53. Forum Familienunternehmen. Gehalten am 24.01.2019. Der Vortrag ist abrufbar unter: https://www.wifu.de/bibliothek/formen-der-konfliktpraevention-vortrag-video/
- Rüsen, T. A. (2016): Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen (2. Aufl.). Berlin: Springer Verlag.
- Rüsen, T. A. & Löhde, A. S. (2019): Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie – Einblicke in die gelebte Praxis von Family Governance. WIFU-Studie. Witten: WIFU.
- Rüsen, T. A., Schlippe, A. v. & Groth, T. (2019) Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien – Inhalt und Formen von Family Governance und Familienmanagement Systemen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- Schlippe, A. v. (2011): Paradoxien in Familienunternehmen. In: Familienunternehmen und Stiftungen, 1(1), S. 8-13.
- Schlippe, A. v. (2014): Das kommt in den besten Familien vor. Systemische Konfliktberatung in Familien und Familienunternehmen (1. Aufl.). Stuttgart: Concadora.
- Schlippe, A. v. (2018): Übung zur Musterunterbrechung bei Konflikten: Kleine Kreditangebote. In: Systhema, 32(1), S. 67-68.
- Schlippe, A. v., Groth, T. & Plate, M. (2011): Entscheidungsfähigkeit sicherstellen: Familienstrategie und Familienmanagement in Familienunternehmen. In: Plate, M., Groth, T., Ackermann, V. & Schlippe, A. v. (Hrsg.), Große deutsche Familienunternehmen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schlippe, A. v., Groth, T. & Rüsen, T. A. (2017): Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen. Auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Simon, F. B. (2008): Familienunternehmen als Risikofaktor. In Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter, Generationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Simon, F. B. (2012): Einführung in die Systemtheorie des Konflikts (2. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer Systeme.
- Sprenger, R. (2012): Radikal führen. Frankfurt: Campus.
- Stierlin, H. (2005): Gerechtigkeit in nahen Beziehungen. Heidelberg: Carl-Auer Systeme.
- Tucker, R., Shanine, K. & Combs, J. (2017): The Janus-effect: Psychopathy in family business. In: Kellermanns, F. W. & Hoy, F. (Hrsg.), The Routledge Companion to Family Business. New York: Routledge, S. 459-480.
- Wetzel, R. & Dievernich, F. (2014): Der Gott des Gemetzels. Wie Organisationen und Familien auf modernen Gleichheitsdruck reagieren. Kontext, 45(2), S. 126-154.

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 mehr als 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.

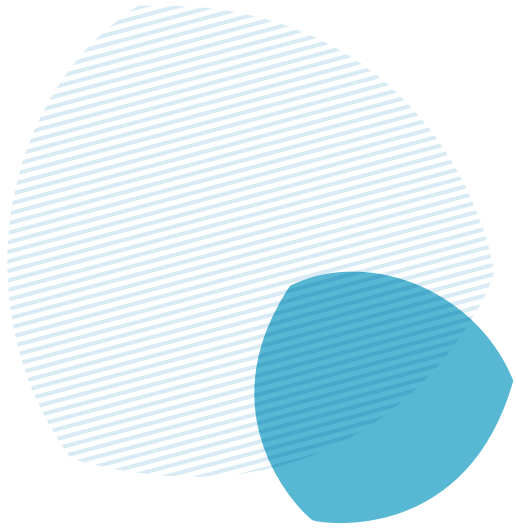
Prof. Dr. Tom A. Rüsen
Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail: tom.ruesen@wifu-stiftung.de
Telefon: +49 2302 88 98 300

AUTOREN

Prof. Dr. Tom A. Rüsen
Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung

Prof. Dr. Arist von Schlippe
Ehemaliger Inhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls Führung und Dynamik von Familienunternehmen

Für Fragen an die Autoren und weiteren Austausch stellt die WIFU-Stiftung gerne den Kontakt her. Alle Anfragen bitte per E-Mail an: herausgeber@wifu.de



WWW.WIFU.DE

Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail: herausgeber@wifu.de
Telefon: +49 2302 88 98 300

www.wifu.de
https://de.linkedin.com/company/wifu-stiftung