

Konflikte und Konfliktodynamiken in Familienunternehmen



Prof. Dr. Arist v. Schlippe, Inhaber des Lehrstuhls „Führung und Dynamik von Familienunternehmen“ an der Universität Witten/Herdecke

In Familienunternehmen, die kontinuierlich die Logiken sehr unterschiedlicher Sozialsysteme integrieren müssen, ist die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten von Konflikten und die Gefahr, dass die Konfliktodynamiken besonders intensiv verlaufen, erhöht. Der Text skizziert die paradoxen Ausgangsbedingungen, in denen diese Organisationsform steht, und die spezifischen sich daraus herleitenden Bedingungen für Konflikte. Zusätzlich werden die sozialpsychologischen Mechanismen beschrieben, die auf der geschilderten Konfliktlage aufsetzen können und die für die Eskalation der Konflikte verantwortlich sind. Sich diese Bedingungen und Mechanismen bewusst zu machen, ist eine zentrale Aufgabe für Management und Beratung.

I. Familienunternehmen ein „fruchtbares Feld“ für Konflikte

Der „doppelgesichtige“ Charakter von Familienunternehmen wird in vielen Publikationen zu dieser Organisationsform hervorgehoben.¹ Die besonderen Wettbewerbsvorteile, die aus der Familie als Ressourcen ins Unternehmen eingehen, können in besondere Belastungen umschlagen, die die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beeinträchtigen, u.U. massiv. Die sich überschneidenden Systeme Familie, Unternehmen und Gesellschafterkreis² bedeuten für die Betroffenen eine enorme Steigerung an Komplexität. Diese Komplexität führt nicht zwangsläufig zu Konflikten, doch ist die Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens gesteigert und wenn ein Konflikt eingetreten ist, sind massive Verläufe nicht selten. Denn die gestiegene Komplexität liegt u.a. darin, dass sehr schnell viele unterschiedliche Personenkreise in ein Konfliktgeschehen involviert sein können, die in ihrer Interaktion an vielen unterschiedlichen Orten zur Steigerung von Eskalationsdynamiken

beitragen können. Kein Wunder also, dass Familienunternehmen als „fertile environment“, als „fruchtbare Umgebungsbedingung“ für Konflikte beschrieben werden.³

Natürlich geht es auch in anderen beruflichen Feldern für die Beteiligten um mehr als nur darum, Geld zu verdienen. Die Entwicklung einer prägnanten beruflichen Identität ist für viele Menschen eine wesentliche Basis für ein sinnerfülltes Leben. Wenn also Konflikte im Arbeitskontext auftreten, werden sie auch in anderen Unternehmensformen existenziell und belastend erlebt. Doch in Familienunternehmen kann die Affektivität besonders schnell gesteigert werden: Es geht um zentrale Lebensthemen; nicht nur die berufliche Identität steht auf dem Spiel, sondern die der ganzen Familie, nicht nur eine Person ist betroffen, sondern immer gleich ein ganzes Netzwerk. Es geht zudem um existenziell sehr tiefgreifende Themen, um ein Lebenswerk, um die Erfahrung von Gerechtigkeit oder tief empfundener Ungerechtigkeit, um die Anerkennung bzw. Nicht-Anerkennung von Loyalität, um die Erfüllung oder Enttäuschung existen-

INHALT

- I. Familienunternehmen ein „fruchtbares Feld“ für Konflikte
- II. Paradoxien des Familienunternehmens: Erhöhung der Wahrscheinlichkeit von Konflikten
 1. Familienunternehmensspezifische Bedingungen als Vorläufer für Konflikte
 - a) Familie als Ort „enthemmter Kommunikation“
 - b) Soziale Vergleichsprozesse
 - c) Gerechtigkeitslogik und innerfamiliäre Verrechnungssysteme
 - d) „Wir“ gegen „Die“
 - e) Generationenübergreifende Geschichten
 2. Kind im Brunnen: Mechanismen, über die ein eingetretener Konflikt verschärft wird
 - a) Der fundamentale Wahrnehmungsfehler
 - b) Der feindselige Wahrnehmungsfehler
 - c) Verlust der Fähigkeit zur Perspektivenübernahme, Dämonisierung
 - d) Eigendynamik des Konfliktgeschehens
- III. Konfliktmanagement: Psychologie ins Familienunternehmen bringen

Keywords

Familienunternehmen; Konfliktmanagement; Paradoxien; Soziale Vergleichsprozesse

1 Wimmer/Domeyer/Oswald/Vater, (2. Aufl. 2005). Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?

2 Gersick/Davis/Hampton/Lansberg (1997), Generation to generation: Life cycles of the family business

3 Harvey & Evans (1994), Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331–348; Neuvians (2011), Mediation in Familienunternehmen. Chancen und Grenzen

zieller Erwartungen, um Fragen von Liebe und Verbundenheit u.v.a.m.

Zugleich werden Familienunternehmen oft als „paradoxe“ Konstellation beschrieben:⁴ Die Logiken von Familie und Unternehmen sind von der Anlage her in vieler Hinsicht kontradiktorisch: Familie als auf Bindung hin angelegtes System unterscheidet sich in ihrer Logik völlig vom Unternehmen, das auf Funktion und Entscheidung hin ausgerichtet ist. Dadurch, dass die Beteiligten in beiden Systemen gleichzeitig Mitglied sind, vielfach ohne dass jeweils klar ist, welches der Systeme gerade „aktiv“ ist („Spreche ich gerade als Vater oder als Unternehmer?“ – „Werde ich gerade als Tochter oder als Nachfolgerin angesprochen?“), geraten sie immer wieder in Dilemmata, aus denen sie oft nur schwer oder gar nicht herausfinden können. Eine Entscheidung, die im Kontext des Unternehmens richtig und angemessen ist, etwa einem Nachkommen den Weg in die Führung zu verwehren, erscheint in der Familienlogik als „Verrat“ des Vaters/der Mutter am Sohn/an der Tochter – ist es nicht Aufgabe der Eltern, ihren Kindern das Beste zu ermöglichen, was möglich ist? Doch gerade das verbietet die Logik des Unternehmens, die dazu zwingt, nicht aus Liebe zu den Kindern zu handeln, sondern aus unternehmerischer Rationalität.

Wenn in einer solchen Konstellation Konflikte auftreten, wird normalerweise von den Betroffenen die Komplexität der Lage nicht wahrgenommen. Kausalität wird in der Regel linear erlebt, der andere ist die Quelle allen Unglücks. Erst aus der Distanz ist die Paradoxie erkennbar, doch diese Distanz ist umso weniger gegeben, je mehr man im Konfliktgeschehen involviert ist, je mehr man unter Stress steht. Man geht im Konflikt meist automatisch von sich

selbst als Bezugspunkt aus, spürt die eigene Gekränktheit und beinahe „naturgegeben“ erscheint der andere als Verletzer, gegen den man sich wehren muss. An dieser Stelle greifen dann psychologische Mechanismen, die, wenn sie nicht reflektiert und ausbalanciert werden, die Konflikteskalation massiv befördern können. Wenn der Konflikt einen bestimmten Eskalationsgrad erreicht hat, ist eine Klärung und eine Rückkehr zu einer ausgeglichenen Beziehung kaum noch möglich.⁵

Im Folgenden soll weniger auf die Analyse der hier angedeuteten Paradoxien in Familienunternehmen eingegangen werden.⁶ Vielmehr werden die Entstehungsbedingungen von Konflikten in Familienunternehmen diskutiert und die psychologischen Mechanismen, die einmal entstandene Konflikte weiterhin befördern, vorgestellt.

II. Paradoxien des Familienunternehmens: Erhöhung der Wahrscheinlichkeit von Konflikten

Zwischen Familie und Unternehmen (meist wird als drittes bedeutsames System der Gesellschafterkreis noch hinzugenommen mit ebenfalls einer ganz eigenen Logik)⁷ entstehen also mit einer erhöhten Wahrscheinlichkeit konflikthafte Spannungen, die sich durch eine Reihe von psychologischen Mechanismen, die in Konflikten wirksam sind, verschärfen können, wenn sie einmal aufgeflammt sind.

1. Familienunternehmensspezifische Bedingungen als Vorläufer für Konflikte

a) Familie als Ort „enthemmter Kommunikation“

Familien gelten als „intime Beziehungssysteme“,⁸ das bedeutet, dass potenziell alle menschlichen Themen dort angesprochen werden könnten, es ist zumindest prinzipiell alles thematisierbar. Die Möglichkeit, die sich in einem Unternehmen bieten würde, etwa eine emotional gefärbte Frage mit den Worten abzulehnen: „Das gehört jetzt nicht hierher!“, steht der Familie im Rahmen „enthemmter Kommunikation“⁹ nicht zur Verfügung. Im Unternehmen bestimmen dagegen restriktivere Umgangsformen das Kommunikationsgeschehen. So sind der Umgang mit Eskalation und die Regulierung von Erregung in beiden Systemen sehr unterschiedlich. Während die „enthemmten Auseinandersetzungen“ der Familie auch durch entsprechende Formen der Spannungsregulierung spontan und intuitiv gesteuert werden können (man nimmt sich nach einem Streit weinend in den Arm, gibt sich vorsichtig wieder einen Kuss – oder man schweigt demonstrativ beleidigt, distanziert sich wütend für eine längere Zeit usw.), werden in Organisationen diese Regulierungen wesentlich formaler gehandhabt, weder ist eine besondere körperliche Nähe zur Spannungsabfuhr üblich, noch ist eine längere Distanzierung im Arbeitskontext möglich. In dem „paradoxen Zwischenraum“ zwischen Familien- und Unternehmenslogik können nun die Eskalationsformen und die Spannungsregulationsformen der beiden Systeme sich in einer Weise überschneiden, dass die Betroffenen in einer Dauerspannung stecken bleiben. Damit ist die Wahrscheinlichkeit für einen „malignen Clinch“ erhöht,¹⁰

4 Wimmer/Domeyer/Oswald/Vater (2. Aufl. 2005), Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?; v. Schlippe, Wertewandel mitgestalten – gut handeln in Gesellschaft und Wirtschaft, S. 367–385

5 Glasl (8. Aufl. 2004), Konfliktmanagement: Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater

6 v. Schlippe, Wertewandel mitgestalten – gut handeln in Gesellschaft und Wirtschaft, S. 367–385; Wimmer/Domeyer/Oswald/Vater (2. Aufl. 2005), Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?; Simon/Wimmer/Groth (2005), Mehrgenerationen-Familienunternehmen

7 Gersick/Davis/Hampton/Lansberg (1997), Generation to generation: Life cycles of the family business

8 Schneewind (2012), Familienpsychologie – Brückenschläge zwischen Forschung und Anwendung, Familiendynamik 37(1), S. 104–112

9 Luhmann (1984), Soziale Systeme

10 Stierlin (2005), Gerechtigkeit in nahen Beziehungen

sodass in der Unternehmensfamilie schneller die Grundlage für eine dauerhaft erhöhte affektive Spannung gegeben sein kann.

b) Soziale Vergleichsprozesse

Die Theorie sozialer Vergleichsprozesse wurde in den 1950er Jahren entwickelt.¹¹ Sie geht davon aus, dass Menschen ihr Selbstwertgefühl und ihren gefühlten Status dadurch einschätzen, dass sie sich in jeweils für sie persönlich wichtigen Aspekten mit ihnen nahestehenden Persönlichkeiten vergleichen. Dieser universale Mechanismus kann in Unternehmensfamilien problematische Dynamiken befördern, wenn etwa die eigene Position in der Familie davon abhängig gemacht wird, dass man „genau gleich“ behandelt wird wie ein Geschwisterkind. Wer „mehr“, wer „weniger“ hat – und wer damit mehr oder weniger Anerkennung der Eltern bekommt, kann in Auseinandersetzungen eine große Rolle spielen. So können sich schwierige Lagen ergeben, wenn z.B. die Unternehmenslogik eine deutliche Unterschiedlichkeit in der Behandlung der Kinder verlangt, während die Familienlogik Gleichheit nahelegt (eine der zentralen Paradoxien). Dann kann um minimale Differenzen erbittert gefochten werden.

c) Gerechtigkeitslogik und innerfamiliäre Verrechnungssysteme

Soziale Vergleichsprozesse sind eng mit Gerechtigkeitsvorstellungen verbunden, ein sehr zentraler Punkt in Unternehmensfamilien. Verletzte Gerechtigkeitserfahrungen gelten generell als der zentrale Konflikttreiber: Eine verletzte „normative Erwartung“ darüber, wie man selbst oder ein anderer behandelt werden sollte und müsste, kann heftige Empfindungen von Empörung auslösen.¹² Diese

Empörung kann als „Leitindikator für soziale Konflikte“ angesehen werden: Jedem Konflikt unterliegt letztlich ein Gefühl, dass da eine große Ungerechtigkeit geschehen ist, die wieder gut gemacht werden müsse.

In Familien gelten dabei, und das macht dieses Thema so kompliziert, sehr individuelle, unterschiedliche Verrechnungssysteme, die jeweils dem, was als „gerecht“ oder „ungerecht“ erlebt wird, zu Grunde gelegt werden.¹³ Hinsichtlich vieler Aspekte führen Mitglieder eines sozialen Systems so etwas wie ein „Gerechtigkeitshauptbuch“, in dem das Bewusstsein von Fairness und Angemessenheit „verzeichnet“ ist, was etwa eigene und fremde Leistungen, Verdienste usw. angeht. In diesem „inneren Konto“ schätzen Menschen sich selbst im Vergleich zu den ihnen Nahestehenden ein (vgl. den vorhergehenden Absatz). Da man dabei aber erfahrungsgemäß einen systematischen Fehler begeht, nämlich die eigene Leistung positiv überzubewerten,¹⁴ sind Konflikte und Gefühle der Empörung besonders in Familien häufig zu erwarten. In Unternehmensfamilien sind diese Prozesse sozusagen wie durch eine „Lupe“ vergrößert, geht es doch hier bei der Frage nach dem „Verdienst“ eines Familienmitgliedes nicht nur um Anerkennung oder Wertschätzung, sondern auch um die materialisierte Form derselben in Form von Erbe, Vermögensanteilen oder Einfluss im Unternehmen. Die „hohe Bindungswirkung eines versprochenen oder erhofften Erbes“, von der Simon¹⁵ spricht, steht jedenfalls mit diesen Prozessen direkt im Zusammenhang: Das Gefühl, an die Familie auf Gedeih und Verderb gefesselt zu sein, ist jedenfalls in Unternehmensfamilien nicht gerade selten. Die Konfliktlösungsform, sich einfach von den nahen Verwandten, von denen man

sich enttäuscht oder verraten fühlt, zurückzuziehen, steht weniger leicht zur Verfügung.

d) „Wir“ gegen „Die“

Ein sozialpsychologischer Mechanismus, der vielfach nachgewiesen ist, bezieht sich auf Inter-Gruppen-Effekte: Zwischen Gruppen können im Laufe recht kurzer Zeit Muster entstehen, die heftige Konflikte begünstigen; die andere Seite wird jeweils schrittweise negativer beschrieben und damit zugleich die eigene Gruppe idealisiert.¹⁶ Dies gilt vor allem dann, wenn diese Gruppen in Konkurrenz zueinander stehen. Um diese Effekte zu erzeugen, genügt es, durch eine willkürliche Grenzziehung (etwa in einem Ferienlager für Kinder) zwei Gruppen entstehen zu lassen und sie in Wettkämpfe zu bringen: In kürzester Zeit können sich negative Stereotype ergeben, die bis zu massiven Feindseligkeiten gehen können. Dieses Phänomen, das sich etwa in Schlägereien unter Fußball-Fans benachbarter Städte zeigt, kann in Familienunternehmensfamilien dann bedeutsam werden, wenn die Organisationsform des „Stammesunternehmens“ gewählt wurde, wenn also eine Entscheidung des Gründers, sein Erbe unter seinen drei oder vier Kindern gleich aufzuteilen, diesen Anteil aber nicht mehr zu zersplittern, eine Struktur geschaffen hat, in der die Teilfamilien seiner Kinder und vor allem Enkel als Gruppen aneinander gebunden sind. Hier kann eine Dynamik entstehen, in der die „vertikale Loyalität“¹⁷ zum Gründer hin langsam verblasst, die in der ersten Nachgründergeneration auch nach dessen Ableben meist noch sehr stark ist und so Konflikte dämpfen kann („Das hätte Papa nicht gewollt, lasst uns uns vertragen!“). In späteren Generationen überwiegt dann eine „horizontale Loyalität“, die eigene

11 Werth/Mayer (2008), Sozialpsychologie

12 Montada (2009), Mediation – Pfade zum Frieden. Erwägungen, Wissen, Ethik 20(4), S. 501–511

13 Stierlin (2005), Gerechtigkeit in nahen Beziehungen

14 Bruner (1997), Sinn, Kultur und Ich-Identität

15 Simon (Hg.) (2002), Die Familie des Familienunternehmens

16 Werth/Mayer (2008), Sozialpsychologie

17 Stierlin (2005), Gerechtigkeit in nahen Beziehungen

Untergruppe („Wir“) wird von denen der anderen („Die“) abgegrenzt, die Interessen der eigenen Bezugsgruppe werden zunehmend über die des Ganzen gestellt. In Unternehmensfamilien ist dies oft bei Ehepartnern zu beobachten, deren Loyalität natürlicherweise zur Großfamilie geringer ist als zur eigenen Kleinfamilie. Dort kann sich dann eine Stimmung gegen die Großfamilie und „die anderen“ aufbauen („Was lässt du dir da alles gefallen!“), die Stammeskonflikte begünstigen kann.

e) **Generationenübergreifende Geschichten**

Die in den beiden vorhergehenden Abschnitten angesprochenen Empfindungen finden ihre Fortsetzung in der Weitergabe von Erfahrungen an die nächste Generation. Auch dies ist kein Spezifikum in Unternehmensfamilien, doch können diese Geschichten in diesen Familien deshalb so bedeutsam sein, weil das Unternehmen als konstanter Faktor über die Generationen hinweg in der Familie präsent bleibt und die Familien zerstrittener Geschwister oder Cousins/Cousinen weit über die Zeit hinaus zusammenhält, in der andere Familien sich noch an die immer weiter entfernten Verwandten erinnern. Man begegnet sich immer wieder, in Gesellschafterversammlungen und Gremiensitzungen, alte Geschichten von (Un-)Gerechtigkeit, von (verratener) Loyalität, gekränkter Ehre usw. werden immer weiter erzählt bzw. sie erhalten neue Nahrung. Das transgenerationale Lebenswerk Familienunternehmen kann eine Quelle positiver und Identität stiftender Geschichten sein, es kann aber auch genauso bestehende Konflikte verewigen, wenn in sich schlüssige und konsistente, aber einseitige Weltbilder über Generationen hinweg in Form miteinander konkurrierender Geschichten in der Familienunternehmensgroßfamilie weitergegeben werden.

2. **Kind im Brunnen: Mechanismen, über die ein eingetretener Konflikt verschärft wird**

Die oben beschriebenen Mechanismen sind typische Eingangskonstellationen in Konflikte hinein, sie gelten universell, werden aber in Familienunternehmen durch die spezifische Konstellation dieser Unternehmensform begünstigt. Wie Gordon und Nicholson¹⁸ eindrücklich beschreiben, können sie sich dabei in „Familienkriege“ hin ausweiten. Um dies zu verstehen, muss die Interaktion der o.a. Eingangsbedingungen mit typischen psychologischen Konfliktmechanismen in Betracht gezogen werden, die dann greifen, wenn ein Konflikt eingetreten ist, und die dann die Eskalation befördern und den Konflikt chronifizieren. Sie werden im Folgenden nacheinander skizziert, auch wenn sie natürlich vielfach ineinander verschränkt und nicht gleichzeitig ablaufen.

a) **Der fundamentale Wahrnehmungsfehler**

Ein in unzähligen psychologischen Studien nachgewiesener Effekt besteht in einer spezifischen Neigung, Konfliktsituationen sehr verzerrt wahrzunehmen, ein Phänomen, das auch als „fundamentaler Attributionsfehler“ bekannt ist.¹⁹ Die eigene Position, ja auch die eigenen aggressiven Handlungen werden im Gegensatz zu denen der Gegenseite als ehrenwert angesehen, als Schritte der Reaktion und Selbstverteidigung, um ein für alle Mal den Konflikt zu beenden. Die Positionen und Handlungen des oder der anderen dagegen werden als Ausdruck von deren niedriger Gesinnung wahrgenommen. So erscheint der Prozess der wechselseitigen Eskalation als einseitiger: Sie eskalieren, wir reagieren ja nur. Da diese

¹⁸ Gordon/Nicholson, Family wars: Classic conflicts in family business and how to deal with them

¹⁹ Pettigrew, zitiert nach Omer/Alon/v. Schlippe (2007), Feindbilder, Psychologie der Dämonisierung

Annahme auf beiden Seiten sozusagen spiegelverkehrt besteht, führt dieser Wahrnehmungsfehler immer tiefer in den Konflikt hinein: Jeder „wehrt“ sich gegen den „bösen“ Gegner und macht damit selbst blind für die eigene Seite der Konfliktodynamik. Beide Seiten fühlen sich nicht nur gerechtfertigt, sondern gezwungen, immer stärkere Mittel einzusetzen, um den Konflikt zu beenden.

b) **Der feindselige Wahrnehmungsfehler**

Eng mit dem o.a. Wahrnehmungsmuster verbunden ist ein zweites; beide im Verbund vertiefen die Konfliktodynamik massiv. Der als „feindseliger Wahrnehmungsfehler“ („hostile attributional bias“) bezeichnete Mechanismus wurde anfangs bei hochaggressiven Kindern nachgewiesen: Diese interpretieren ein neutrales oder sogar ein freundliches Interaktionsangebot als feindselig und reagieren entsprechend negativ darauf.²⁰ Offenbar schafft eine Situation wechselseitigen Misstrauens ein Klima, in dem dieses Misstrauen sich ständig selbst ernährt und sich so seine negativen Reproduktionsbedingungen erschafft: Wer überzeugt ist, dass der andere ihm übel will, wird sich entsprechend feindselig verhalten, sodass der andere das ursprünglich freundlich gemeinte Beziehungsangebot nicht aufrechterhält. Damit werden aber die in jedem Konflikt vorkommenden Momente, in denen die eine Seite versöhnungsbereiter ist und entsprechende vorsichtige Schritte macht, nicht als solche wahrgenommen. Im Gegenteil, entsprechende Angebote werden möglicherweise sogar höhnisch abgelehnt („Jetzt versuchen Sie es auf die sanfte Tour, aber nicht mit mir!“). Die Gegenseite reagiert dann natürlich besonders gekränkt und reagiert möglicherweise mit einem Eskalationsschritt (der dann das Wahrnehmungsmus-

²⁰ Dodge zitiert nach Omer/Alon/v. Schlippe (2007), Feindbilder, Psychologie der Dämonisierung

ter bestätigt: „Ich wusste doch, es war nur gespielt, jetzt zeigen Sie Ihr wahres Gesicht!“). Es braucht viel Selbstbewusstsein und die Fähigkeit, diesen Mechanismus zu erkennen und zu durchschauen, um auf ein abgewiesenes De-Eskalationsangebot ein weiteres folgen zu lassen (das dann vielleicht den feindseligen Wahrnehmungsfehler unterlaufen mag). Wo der im letzten Absatz besprochene fundamentale Fehler in den Konflikt hineinführt, verhindert im nächsten Zug der feindselige Fehler, dass man aus einer einmal in Gang gesetzten Eskalation wieder hinausfindet.

c) *Verlust der Fähigkeit zur Perspektivenübernahme, Dämonisierung*

Zunehmend finden sich die Beteiligten so in einem Teufelskreis gefangen, in dem sie sich verändern, ohne es zu merken: Gefühle verletzter Ehre, verletzten Gerechtigkeitsempfindens, moralischer Entrüstung und zugleich Ohnmacht können in eine spezifische Art des Denkens und Erlebens hineinführen: Eine zunehmende Einengung des Gesichtsfelds, dämonisierende Beschreibungen des anderen, Verlust der Fähigkeit der Perspektivenübernahme, der Empathie und der Selbststeuerungsfähigkeit. Unter Konfliktspannung geht die Fähigkeit, sich in den anderen hineinzuversetzen, seine/ihre Perspektive einzunehmen, schrittweise mehr verloren: „Die Strukturen des Denkens passen sich denen des Fühlens an.“²¹ Der eigene Bezugspunkt wird absolut gesetzt, die Vorstellung, dass ein anderer sich ebenfalls verletzt oder ungerecht behandelt fühlen könnte, geht verloren. Zunehmend wird auf vereinfachende Unterscheidungen zurückgegriffen, Zwischentöne gehen verloren – schwarz oder weiß, alles oder nichts, Freund oder Feind. In dieser Veränderung des Aufmerksamkeitsfokus' kommt es zu einer

Veränderung des Zeitgefühls,²² die Gegenwart allein zählt.

Schrittweise entsteht ein „dämonisierender Mindset“,²³ der andere/die andere Seite wird in einem zunehmend totalitär und negativ gefärbten Licht beschrieben. „Dämonische Narrative“ beschreiben den Anderen als (ganz und gar) schlecht, er/sie wird so zu einem „Monster“, das es zu bekämpfen gilt, schließlich ist jedes Mittel Recht, dies kann in hohen Eskalationsstufen sogar die (wirtschaftliche oder sogar physische) Zerstörung des anderen mit einschließen. Es entstehen „dämonisierte Zonen“,²⁴ es kommt zu Handeln ohne Verantwortungsübernahme („Das hat er sich jetzt selbst zuzuschreiben!“) mit hoch destruktiven Prozessen.

d) *Eigendynamik des Konfliktgeschehens*

„Konflikte üben auf die meisten Menschen eine Wirkung aus wie ein Fluss im Gebirge: Wir geraten in den Strudel der Konfliktereignisse und merken plötzlich, wie uns eine Macht mitzureißen droht. Wir müssen all unsere Sinne wach halten und sehr überlegt handeln, damit wir uns nicht in eine Dynamik des Geschehens weiter verstricken, die über unsere Kräfte geht“.²⁵ Die Eigendynamik eskalativer Prozesse entgleitet den Akteuren zunehmend und zwingt diesen ihre eigene Gesetzmäßigkeit auf. Irgendwann ist es nicht mehr möglich, das Geschehen weiter zu steuern und ohne äußere Unterstützung kann keine Lösung mehr gefunden werden. Dies kann der Moment sein, wo eine Mediation die einzige Option ist, die Vernichtung von Unternehmenswerten zu verhindern.

Alle bislang beschriebenen Mechanismen sind wohl phylogenetisch in uns angelegt. Im Konfliktverlauf sorgen sie dafür, dass Kampf- oder Fluchtbereitschaft mobilisiert wird, die Konfliktthemen selbst rücken in den Hintergrund. Dies mag in Momenten drohender Gefahr in archaischen Umwelten angemessen sein, in hochkomplexen sozialen Situationen dagegen hinderlich oder gar gefährlich, weil ein psychischer Ausnahmezustand entsteht, der die Chronifizierung von Konflikten begünstigt.

III. *Konfliktmanagement: Psychologie ins Familienunternehmen bringen*

Im Vordergrund dieses Beitrags steht die Analyse der Konfliktodynamiken in Familienunternehmen. Das Konfliktmanagement wurde an anderer Stelle skizziert,²⁶ auch Verfahren, wie über Familienstrategie und juristische Prozeduren dem Auftreten von Konflikten entgegengesteuert werden kann, können hier nicht weiter ausgeführt werden.²⁷

Im Zentrum der Bemühungen um die Eindämmung bereits entflammter Konflikte steht „Consciousness raising“.²⁸ Die Fähigkeit, die Mechanismen zu durchschauen, denen man unterliegt, und die Dynamiken zu verstehen, in deren Griff man steckt, kann helfen, eine gewisse Distanz zu ihnen zu gewinnen. Natürlich ist dies nicht allein ausreichend und je nach Grad der Eskalation ist mehr oder weniger ausgeprägte Hilfe oder gar

21 Simon (2001), Tödliche Konflikte. Zur Selbstorganisation privater und öffentlicher Kriege

22 Simon (2001), Tödliche Konflikte. Zur Selbstorganisation privater und öffentlicher Kriege

23 Omer/Alon/v. Schlippe (2007), Feindbilder, Psychologie der Dämonisierung

24 Glasl (8. Aufl. 2004), Konfliktmanagement: Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater

25 Glasl (8. Aufl. 2004), Konfliktmanagement: Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater, S. 39

26 v. Schlippe (2012). Werte und Wertewandel in Familienunternehmen am Beispiel der Unternehmensnachfolge. In: Hennerkes/Augustin (Hg.); Neuvians (2011), Mediation in Familienunternehmen. Chancen und Grenzen; Montada (2009), Mediation – Pfad zum Frieden. Erwägen, Wissen, Ethik 20(4), S. 501–511; Kirchoff, (2012), Konfliktmanagement-Systeme 2.0. Konfliktodynamik 1(1), 4–15

27 Fabis (2009), Konflikte in Familienunternehmen. Instrumente zur Vermeidung und Lösung; Neuvians (2011), Mediation in Familienunternehmen. Chancen und Grenzen

28 Harvey/Evans (1994), Family business and multiple levels of conflict. Family Business Review, 7(4), 331–348

Intervention erforderlich.²⁹ Doch kann erfahrungsgemäß die Reflexion der spezifischen Ausgangsbedingungen von Familienunternehmenskonflikten hilfreich sein, diese Schritte zu unterstützen. Wenn nicht mehr der andere als der Gegner gesehen wird, sondern verstanden wird, dass der eigentliche Gegner die „Paradoxie“ des Familienunternehmens ist, dann kann es möglich werden, dass sich die Kontrahenten als Verbündete begreifen, die gemeinsam die Herausforderung dieser „unmöglichen Unternehmensform“ bewältigen können. Es kann dabei hilfreich sein, zu verstehen, dass in diesen Konflikten oft die Werte beider verletzt werden, dass diese Werte aber in unterschiedlichen Bezugssystemen wurzeln.³⁰ Während der eine sich in seinen Werten der Familie tief verbunden fühlt, steht der andere möglicherweise mit seinen Werten in engem Bezug zum Unternehmen. Die Fähigkeit, die Motive des anderen als ehrenwert und nachvollziehbar anzusehen und nicht als niederträchtig, ist ein wichtiger Schritt, wieder in einen kooperativen Modus zu gelangen. Denn das wesentlichste Moment, das es wiederzugewinnen gilt, ist Vertrauen – und das heißt, das Risiko einzugehen, dem anderen eine gute Absicht zu unterstellen³¹ – und das in einer sozialen Situation, in der man eben nie ganz sicher sein kann, was im anderen „wirklich“ vor sich geht. Dies gilt natürlich nicht nur, aber auch und besonders für Konflikte in Familienunternehmen.

29 Glasl (8. Aufl. 2004), *Konfliktmanagement: Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater*

30 v. Schlippe (2012), *Werte und Wertewandel in Familienunternehmen am Beispiel der Unternehmensnachfolge*. In: Hennerkes/Augustin (Hg.).

31 Luhmann, zitiert nach Omer/Alon/v. Schlippe (2007), *Feindbilder, Psychologie der Dämonisierung*

Weiterführende Literatur

Bruner, J. (1997). *Sinn, Kultur und Ich-Identität*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme

Fabis, F. (2009). *Konflikte in Familienunternehmen. Instrumente zur Vermeidung und Lösung*. Lohmar: Eul-Verlag

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press

Glasl, F. (2004). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater. 8. Auflage*. Stuttgart: Freies Geistesleben

Gordon, G., Nicholson, N. (2008). *Family wars: Classic conflicts in family business and how to deal with them*. London: Kogan

Harvey, M., & Evans, R. E. (1994). *Family business and multiple levels of conflict*. *Family Business Review*, 7(4), 331–348

Kellermanns, F., Schlippe, A.v. (2012). *Konflikte in Familie und Unternehmen erkennen, managen und vermeiden*. In: Koeberle-Schmid, A., Fahrion, H.-J., Witt, P. (Hg.), *Family Business Governance. Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen*. Berlin. Erich Schmidt (2. Völlig neu bearb. Auflage), S. 429–441

Kirchhoff, L. (2012). *Konfliktmanagement-Systeme 2.0*. *Konflikt-dynamik* 1(1), 4–15

Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt: Suhrkamp

Montada, L. (2009). *Mediation – Pfade zum Frieden*. *Erwägen, Wissen, Ethik* 20(4), S. 501–511

Neuvians, N. (2011). *Mediation in Familienunternehmen. Chancen und Grenzen*. Wiesbaden: Gabler

Omer, H., Alon, N., & Schlippe, A. v. (2007). *Feindbilder. Psychologie der Dämonisierung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Schlippe, A.v. (2012). *Werte und Wertewandel in Familienunternehmen am Beispiel der Unternehmensnachfolge*. In: Hennerkes, B.-H., Augustin, G. (Hg.), *Wertewandel mitgestalten – gut handeln in Gesellschaft und Wirtschaft*, Freiburg: Herder (im Erscheinen)

Schneewind, K. (2012). *Familienpsychologie – Brückenschläge zwischen Forschung und Anwendung*. *Familiendynamik* 37(1), S. 104–112

Simon, F.B. (2001). *Tödliche Konflikte. Zur Selbstorganisation privater und öffentlicher Kriege*. Heidelberg: Carl Auer Systeme

Simon, F.B. (Hg.) (2002). *Die Familie des Familienunternehmens*. Heidelberg: Carl Auer Systeme

Simon, F., Wimmer, R., & Groth, T. (2005). *Mehrgenerationen-Familienunternehmen*. Heidelberg: Carl Auer Systeme

Stierlin, H. (2005). *Gerechtigkeit in nahen Beziehungen*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme

Werth, L., Mayer, J. (2008). *Sozialpsychologie*. Berlin/Heidelberg: Spektrum

Wimmer, R., Domeyer, E., Oswald, M., & Vater, G. (2005). *Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden: Gabler (2. völlig neu bearbeitete Auflage)*

ABO-SERVICE FÜR ZEITSCHRIFTEN UND INFODIENSTE

- Sie möchten ein Abonnement bestellen?
- Sie möchten Ihre neue Adresse oder andere Änderungen durchgeben?
- Sie möchten gerne ein Probeheft zum Kennenlernen?

Hier ist Ihr Kontakt:

Ulrike Vermeer
Tel.: (02 21) 976 68-229
Fax: (02 21) 976 68-288
E-Mail: vertrieb@bundesanzeiger.de
www.bundesanzeiger-verlag.de

Für Kunden:

Bitte halten Sie Ihre Kundennummer bereit. Sie finden die Nummer oben auf Ihrem Adressetikett.

