

## „Das kommt in den besten Familien vor!“: Konflikte und Konfliktmanagement in Familienunternehmen<sup>1</sup>

Arist v. Schlippe

### Zusammenfassung

*Ein Familienunternehmen stellt für eine betroffene Familie eine besondere Form von Kontext dar. In diesem müssen Konflikte zwar nicht automatisch entstehen, doch sie sind wahrscheinlicher, einfach weil es wesentlich mehr Anlässe und Anknüpfungspunkte für Konflikte gibt als in anderen Familien. Auch wenn es vielen Familien gelingt, Auseinandersetzungen um die anstehenden Aufgaben gut und konstruktiv zu führen, so kann es doch schnell dazu kommen, dass ein solcher konstruktiver Streit in einen Beziehungskonflikt „umkippt“. Wenn das geschieht, sind diese Konflikte besonders heftig und können in „Familienkriege“ münden. Der Text gibt einen ersten Einblick in die Dynamik des Konfliktgeschehens in Unternehmensfamilien.*

Konflikte begleiten die Menschheit seit Urzeiten. Nicht umsonst taucht in der Bibel kurz nach der Schöpfung bzw. kurz nach der Vertreibung aus dem Paradies die Geschichte eines schweren Familienkonflikts auf, der für einen der beiden Brüder, Abel, tödlich endet und den anderen, Kain, zum Mörder macht. Es ist als ob die alte Schrift zum einen das Thema Konflikte normalisiert: sie kommen nicht nur „in den besten Familien“ vor, nein, schon in der ersten Familie gab es Konflikte! Sie sind also elementare soziale Phänomene! Zum anderen warnt sie: Konflikte haben ihre eigene Dynamik, sie können sich schnell ausweiten und so stark werden, dass die Akteure schreckliche Dinge tun können! Konflikte sind also „immer schon“ Teil unseres Lebensalltags, Konfliktfähigkeit zu erlernen ist ein wichtiger Aspekt der Entwicklung und Sozialisation eines jeden Menschen. Konflikte sind dabei nur unter bestimmten Voraussetzungen negativ, in vielen, vielleicht sogar in den meisten Fällen führen sie die Betroffenen weiter. So reift ein Mensch persönlich, wenn es gelingt, eine schwierige Konfliktlage konstruktiv auszutragen, Kompromisse auszuhandeln und eine Lösung zu finden, an die vorher keiner gedacht hätte. Und eine Organisation, eine Familie, eine Gruppe entwickelt in ihrer Kommunikation im Gefolge erfolgreich ver-

1) Einführung zu dem gleichnamigen Buch, das im Herbst 2014 im Concadora-Verlag, Stuttgart, erscheint, es begleitet die im Februar ebenfalls im Concadora-Verlag erschienene DVD „Bevor das Kind in den Brunnen fällt! Konfliktmanagement als Kernaufgabe in Familienunternehmen“, ebenfalls von A. v. Schlippe. Abdruck mit freundlicher Genehmigung des Verlages.

laufender Auseinandersetzungen eine Konfliktlösungskultur, die sie zu besonderen Leistungen befähigt.

Doch immer wird im Konflikt die andere Seite mitgeführt: die Möglichkeit, dass eine Konfliktodynamik sich verselbstständigt, außer Kontrolle gerät. Die Landkarte Europas beispielsweise besteht aus den oft mit großem Leid und Blutzoll bezahlten „Lösungen“ für derartige Konfliktlagen vergangener Jahrhunderte, genau genommen aus den Ergebnissen von mehr oder weniger, meist weniger geglückten Erbvorgängen. Das Reich Karls des Großen zerfiel vor über 1000 Jahren unter seinen Enkeln, eine Reihe von zum Teil kriegerisch erzwungenen Erbentscheidungen führte zur Aufteilung des Landes, die Grenzlinien, die Europa bis heute durchziehen, sind geronnene Zeugnisse von Konflikten, die sich bis in jene Zeit zurückverfolgen lassen<sup>2</sup> (Riché, 1991, S. 201ff.). Erbkonflikte sind überhaupt eine besondere „Spezies“ von Konflikten, denn die inneren Erlebnisse der Akteure, die manchmal enormen Werte und die Dynamik eines Konflikts verbinden sich zu einer explosiven Mischung, nicht zuletzt, wenn sich in diese Dynamik auch noch weitere Personen und Interessengruppen einschalten: der Kontakt zwischen den Konfliktparteien wird unterbrochen, man bleibt unter sich, gemeinsam mit solchen Dritten, mit Ratgebern, entstehen in sich abgeschlossene „Realitäten“, gemeinsame Deutungsmuster der Aktivitäten der anderen Seite, auf die man dann eskalierend reagiert, bis hin zu Kriegen (Simon, 2010). Die Entwicklung solcher separater Wirklichkeiten, die jeweils für sich genommen den Anspruch auf alleinige Geltung stellt, ist ein wesentliches Kennzeichen eines jeden Konflikts. Erkennbar ist sie daran, dass die Beschreibungen der jeweils anderen Seite als „Lüge“, „Unverfrorenheit“ usw. bezeichnet werden, dass die Integrität und Ehrlichkeit der anderen Seite infrage gestellt wird und damit begonnen wird, sie zu dämonisieren (Glasl, 2004; Omer et al., 2007). Die Deutungs- und Erwartungsmuster sind über kurz oder lang so festgefahren, dass die Beteiligten allein nicht mehr aus dem Geflecht der Beschreibungen herausfinden, mit nicht selten schwerwiegenden Folgen.

Das Wissen um die Möglichkeit solcher ausufernder Eskalationen bringt es allerdings auf der anderen Seite auch mit sich, dass Konflikte mit einer gewissen Sorgfalt, mit Selbstdisziplin und einer Haltung, die der anderen Seite das Recht auf eine andere Sichtweise zubilligt, behandelt werden, wenn man an einer Lösung interessiert ist bzw. wenn man auf der Stufenleiter der Eskalation (Glasl, 2004) noch nicht zu weit hinabgestiegen ist. Und dies ist sicher in den meisten Konfliktlagen der Fall, die auf welche Weise und in welcher Zeitspanne auch immer von den Beteiligten zu einer Lösung gebracht werden.

2) Nach heftig geführten Erbkriegen trafen sich im Jahr 843 die drei Enkel Karls (Lothar, Karl der Kahle und Ludwig der Deutsche) und teilten im Vertrag von Verdun das Reich unter sich auf (Riché, ebd.).

Dies gilt für Familien wie Organisationen gleichermaßen. Die Familie ist als Bereich des engsten gemeinsamen Lebensvollzuges von Menschen ein wesentliches Spielfeld für das Erlernen von Konfliktfähigkeit (Schneewind, 2010) und Organisationen sind geradezu um Konflikte und ihre organisationale Lösung herum gebaut (Simon, 2010). Es kann daher nie darum gehen, Konflikte generell als negativ anzusehen und eine möglichst konfliktfreie Organisationskultur anzustreben. Vielmehr besteht die Herausforderung in der Familie und genauso für das Konfliktmanagement als Führungsaufgabe darin, destruktive und eskalative Konfliktverläufe frühzeitig zu erkennen, ihnen (wenn möglich) vorzubeugen, mit ihnen konstruktiv umzugehen und vor allem ihre Chronifizierung zu verhindern.

In diesem Text soll es um Familienunternehmen gehen. Auch in Unternehmensfamilien wird es viele „normale“ Konflikte geben, werden Geschwister aufeinander eifersüchtig sein, Eltern ums Haushaltsgeld streiten, die Akteure sich verlieben und wieder trennen usw. Und viele dieser Konflikte werden sie handhaben wie andere Familien auch, werden sie lösen, lernen, mit „mild“ chronifizierten Konfliktlagen umzugehen („Ach Schatz, soll ich mich jetzt wieder darum aufregen? Dann machen wir es eben so ...“). Doch wird in Familien, in deren Umgebung sich ein weiteres großes Sozialsystem befindet, eben ein Unternehmen, immer etwas mitschwingen, was vielen Konflikten, auch wenn sie rein familienintern sind, eine „andere Note“ gibt: es geht immer potenziell „um mehr“ als nur eine Auseinandersetzung zwischen zwei Personen oder Parteien. Dies hat damit zu tun, dass Familie und Unternehmen als zwei soziale Systeme sehr unterschiedlichen Typs beschrieben werden können (sehr gut hierzu Simon, 1999), zugleich sind sie eng verbunden, sie sind „strukturell gekoppelt“ (Wimmer et al., 2005), sodass die Geschehnisse des einen jeweils auch das andere System mehr oder weniger intensiv ins Schwingen bringen können. Eine ganze Reihe von Konflikten und Konfliktlagen sind zudem ohne das Unternehmen nicht denkbar. So tritt etwa neben das in vielen Familien bedeutsame Thema der Aufteilung des Erbes noch das der Nachfolge: wer sollte, wer ist geeignet, in die Fußstapfen des Gründers, der Gründerin zu treten, wie könnte das herausgefunden werden, wie soll entschieden werden, wer ausgeschlossen wird und sollte der oder die NachfolgerIn dann vielleicht mehr Unternehmensanteile bekommen als die Geschwister, die nicht im Unternehmen tätig sind? Was sagen diese dazu? Was ist in diesem Zusammenhang gerecht? Usw.

Viele dieser Konflikte haben damit zu tun, dass Familienunternehmen besonders komplexe Sozialsysteme sind (Gimeno et al., 2010; Wimmer et al., 2005). Neben der Familie und dem Unternehmen wird dabei meist als drittes besonderes Sozialsystem noch die Gruppe der Gesellschafter identifiziert, das sog. „Drei-Kreise-Modell“ (Gersick et al., 1997). Etwas irreführend wird in dem „Drei-Kreise-Modell“ manchmal davon gesprochen, dass sich die Systeme „überlappen“. Besser ist es, die Systeme als kommunikative Logiken zu verstehen, das heißt, das, was in der einen Systemlogik auf eine bestimmte Weise kommuniziert und

verstanden wird, kann in der des anderen völlig anders aufgegriffen werden. Kommunikation besteht aus der Folge von Information -> Mitteilung -> Verstehen (Luhmann, 1984). Wenn diese Folge durch verschiedene Systemlogiken beeinflusst wird, kann es zu „schrägen Anschlüssen“ kommen: die Kommunikation mag ihren Sinn als Information vor dem Hintergrund des Unternehmens bekommen (etwa in der Mitteilung: „Ich habe entschieden, dass nicht du, sondern deine Schwester meine Nachfolgerin werden soll!“), während der Anschluss, das Verstehen, in der Logik der Familie erfolgt („Du hast sie schon immer vorgezogen, ich wusste doch, dass das Gerede, dass wir dir gleich lieb sind, nicht stimmt!“). Missverständnisse, die ohnehin kommunikativen Situationen eigen sind, sind damit im Kontext Familienunternehmen noch wahrscheinlicher.

Das kommunikative Geschehen in Familienunternehmen spielt sich vor dem Hintergrund von drei „logischen Arenen“ ab, Familie, Unternehmen, Eigentum. Vor allem dürfte es dabei jeweils einen großen Unterschied machen, ob die Dinge aus der Logik der Familie angeschaut werden oder aus der des Unternehmens. Immer wieder aber spielt auch die Gesellschafterlogik mit hinein. So kann es an unzähligen Stellen zu Missverständnissen kommen, etwa wenn in dem Fallbeispiel „Das kleine Hotel“ die Eltern ihr Nachfolgeangebot unbewusst ganz in der Logik der Familie („Wir wollen dir unser Juwel anvertrauen!“) an den Junior gerichtet haben, der darauf seinerseits ganz in der unternehmerischen Logik reagierte („Ich lege euch einen Businessplan vor!“), worauf nun wiederum die Eltern massiv gekränkt reagierten, was dann den Sohn stark irritierte und verletzte – die Verletzung beider Seiten war nachvollziehbar und auch „berechtigt“ in ihrer jeweiligen Logik. Solange sich die Konfliktparteien nicht bewusst waren, dass sie vor dem Hintergrund verschiedener Logiken kommunizierten, war der Rückschluss, dass der jeweils andere die Ursache für die Konflikte sei, naheliegend – und zugleich konfliktverschärfend.

Die Komplexität der Konstellation bringt es mit sich, dass die Wahrscheinlichkeit steigt, sich misszuverstehen. Es gibt einfach eine größere Zahl von Anlässen dafür, sich über Themen zu streiten. Von der Sachebene, also von Konflikten um „Tasks“ und „Processes“ geht es dann schnell auf die Beziehungsebene, auf die Ebene der „Relationships“ (Jehn, 1997). Hier werden Dinge verhandelt (und dabei geht es schnell „unter die Gürtellinie“), die als existenziell erlebt werden, wie beispielsweise:

- Fragen nach der Zugehörigkeit, also nach dem eigenen „Platz“ im System: ein Unternehmen und eine Familie regeln Zugehörigkeit völlig anders. Während man die zum Unternehmen schnell verlieren kann, ist die Zugehörigkeit zur Familie eigentlich nicht „kündbar“, doch kann ein Ausschluss aus einer Position im Familienunternehmen durchaus in der Familienlogik als heftigste Kränkung empfunden werden.

*Fallbeispiel: Der Hinauswurf*

*Ein Vater setzte zunächst seine beiden Söhne als gleichberechtigte Geschäftsführer ins Unternehmen ein (er behandelt damit nach Familienlogik beide gleich). Einige Jahre später kam er gemeinsam mit einem der beiden zu dem Schluss, dass der andere für diese Tätigkeit nicht geeignet sei. Mit ihren Stimmanteilen schlossen sie diesen Sohn aus der Geschäftsführung aus, eine Aktion, die sich aus Unternehmenslogik heraus versteht, doch in der Familienlogik für den Bruder eine tiefe Kränkung war, die dazu führte, dass alle Entscheidungen, die die geschlossene Haltung der Gesellschafter erforderten, äußerst schwierig wurden – und dass alle Beteiligten die familiären Beziehungen als sehr unglücklich schilderten.*

- Fragen danach, ob man mit seinem Einsatz für das Unternehmen und damit für die Familie wahrgenommen und anerkannt wird, also wie sehr die Treue und Loyalität eines Einzelnen von anderen Personen wertgeschätzt werden.

*Fallbeispiel: Die Töchter des Patriarchen*

*Eine Frau hatte sich damit abgefunden, dass der Vater ihre Schwester in die Führung des Unternehmens berufen hatte, obwohl auch sie extra Wirtschaftswissenschaften studiert und jahrelang mit der Schwester gleichberechtigt in der Geschäftsführung gearbeitet hatte. Sie war gemeinsam mit ihrem Mann neben ihrer Berufstätigkeit auch weiterhin im Sinne des Unternehmens tätig, unter anderem hatte sie vor vielen Jahren einen langfristigen und großen Auftrag eingeworben, der die Firma nachhaltig stabilisierte. Als jedoch ihr Anteil am Gedeihen des Unternehmens auf der Feier zum 100-jährigen Bestehen von ihrer Schwester mit keinem Wort erwähnt wurde, kränkte sie dies so tief, dass es zum völligen Bruch kam.*

- Fragen danach, wie nah oder wie fern man einander emotional steht, sind in allen sozialen Beziehungen hoch bedeutsam. Die „Theorie des sozialen Vergleichs“ (Festinger et al., 1954) besagt genau dies: das eigene Selbstwertgefühl wird stark davon bestimmt, wie man sich in Bezug auf Personen aus dem nahen Umfeld erlebt und beschreibt, – hat man mehr oder weniger als diese, wird man als mehr oder weniger wichtig von anderen angesehen? Diese Fragen sind in den meisten Familien bedeutsam, vor allem Geschwister beobachten einander in Bezug auf die Eltern sehr genau. In Unternehmensfamilien bekommt dies eine besondere Note: der vielleicht schon früh als potenzieller Nachfolger ausgewählte Bruder wird vom Vater häufiger ins Unternehmen mitgenommen, zwischen beiden entwickelt sich eine besonders intime Beziehung, die von anderen Geschwistern eifersüchtig beobachtet wird, usw.
- Fragen danach, was als gerecht erlebt wird, sind ebenfalls in allen engen menschlichen Bezugssystemen zentral (Stierlin, 2005). Es scheint so, als sei das Bedürfnis nach Gerechtigkeit sehr universell, Menschen reagieren universell extrem auf selbst erlebte oder

bei anderen wahrgenommene Ungerechtigkeit, der „Belief in a just world“, also der Glaube daran, dass die Welt eigentlich gerecht ist und sein sollte, darf nicht in Frage gestellt werden (Montada, 2003). Darin scheinen sich alle Menschen auf der ganzen Welt einig zu sein, kulturübergreifend gilt Gerechtigkeit als sehr zentrales Motiv. Allerdings: was jeweils als gerecht beschrieben und so empfunden wird, unterscheidet sich enorm. Die Widersprüche zwischen Gerechtigkeitsempfinden und Gerechtigkeitslogiken bilden ein kontinuierliches Spannungsfeld nicht nur in Familien, aber auch dort. Dies hat damit zu tun, dass jeder Mensch sein eigenes „Gerechtigkeitskonto“, das ihm anzeigt, wie er oder sie in Bezug auf die wichtigsten Menschen seiner Umgebung „steht“, in sehr persönlicher Weise führt (Stierlin, 2005). Die jeweiligen „Kontoauszüge“ sehen entsprechend sehr subjektiv unterschiedlich aus. Sie sind zudem stark gefärbt durch die Tendenz, die eigenen Beiträge besonders hervorzuheben, man beschreibt sich selbst halt immer gern positiv (Bruner, 1997). Wenn die „Kontoauszüge“ präsentiert werden (besonders krass kann dies im Erbfall geschehen), wird nicht selten deutlich, wie groß die Unterschiede sind. Die Größe der erlebten Ungerechtigkeitsgefühle kann man jeweils am Grad der Empörung ablesen: „Nach allem, was ich für die Familie/das Unternehmen/meinen Vater usw. getan habe, jetzt das!“ Ja, verletzte Gerechtigkeitsempfindungen und die daraus erwachsende Empörung liegen vermutlich allen Konflikten zugrunde (Montada, Kals, 2007; Montada, 2003, 2011).

*Fallbeispiel: Gerechtes Erbe*

*In einer Familie vier erwachsener Geschwister betreute die einzige Tochter die leicht gehbehinderte Mutter über mehr als 20 Jahre. Sie lebte mit ihrer Familie im ehemaligen Elternhaus, wo die Mutter inzwischen eine Einliegerwohnung bewohnte. Erst in den letzten Jahren wurde die Pflege zu einer stärkeren Belastung, aber auch vorher war die Tochter täglich mit der Mutter im Kontakt, erledigte Einkäufe für sie, fuhr sie zum Arzt usw. Als die Mutter schließlich starb, kam es bei der Testamentsöffnung zum Eklat: die Tochter war als Alleinerbin der großen Werte (Haus und Konto) eingesetzt worden. Die drei Brüder, die nicht mehr am Ort lebten, erhielten zwar zahlreiche wertvolle Gegenstände, aber die Schwester hatte sehr viel mehr bekommen. Die Empörung der Brüder quittierte die Schwester mit Unverständnis: „Wer hat sich denn all die Jahre um die Mutter gekümmert?“ – „Dafür hast du ja auch von der Rente partizipiert! Und schließlich haben wir Mama all die Jahre auch jeweils für 2 Wochen zu uns genommen, damit du mit deiner Familie Ferien machen kannst! Nein, diese Lösung ist sehr ungerecht!“ Heute haben sich die Geschwister nicht mehr viel zu sagen ...*

Daneben gibt es einen weiteren Aspekt, der gerade in Unternehmensfamilien Konflikte „anheizt“, es sind die vielen „Dritten“, die sich in die komplexen Prozesse mit hineindrängen. Da es immer auch um erhebliche Sachwerte geht, sind von vorn herein externe professionell tätige Personen aktiv, etwa Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Anwälte u. ä. Im Fall einer

drohenden Schieflage des Unternehmens kommen u. U. noch Coaches und Organisationsberatungsfirmen und die entsprechenden Mitarbeiter hinzu. All diese Personen beobachten nicht nur das wirtschaftliche Geschehen, sondern entwickeln auch ihre eigenen Perspektiven auf die Familie und die Art, wie sie sich zum Unternehmen verhält. Und natürlich klinken sie sich auch mit ihren Beobachtungen in die Kommunikationen mit ein: „Nein, Sie können unmöglich Ihrer Tochter das Unternehmen anvertrauen, dazu ist sie doch gar nicht in der Lage ...“ Und nicht immer ist dabei klar, ob auch nur und ausschließlich das Interesse des Unternehmens verfolgt wird oder ob es nicht auch um eigene Positionen geht.

Ein besonderer Eskalationstreiber unserer Zeit ist dabei übrigens noch die E-Mail-(Un-)Kultur. In früherer Zeit war eine Diskussion entweder auf die persönliche Anwesenheit der Beteiligten begrenzt oder man schrieb sich Briefe. Ihr Vorteil: Ehe man einen Brief in den Kasten steckt, kann man noch einmal darüber nachdenken. Der E-Mail-Verkehr hat neben der Steigerung der Kommunikationsgeschwindigkeit den Nebeneffekt, dass man für kommunikative Schleifen, die man früher innerhalb mehrerer Tage durchlief, heute nur Stunden oder gar Minuten braucht: Da schreibt sich einer seinen Frust im Affekt von der Seele und klickt, noch voll im Bann des Gefühls, auf „Senden“. Zeitgleich empfängt der Adressat bzw. ein größerer Adressatenkreis („Diese Mail sende ich als cc. an:“) die E-Mail, die wiederum bei ihm Gefühle „entzündet“, die zu einer spontanen und unüberlegten Resonanz verleiten. Ehe man nachdenkt, ist der Schaden für das Kommunikationssystem da! Viele Familien, die diese Dynamik erkennen, entscheiden sich zum persönlichen Gespräch oder zum Briefeschreiben zurückzukehren. Der wütende Brief hat vielleicht seine entlastende Funktion erfüllt, wenn man ihn geschrieben hat. Einen Tag später denkt man aber noch einmal nach, bevor man ihn versendet (v. Schlippe, Kellermanns, 2013, S. 192f.).

Ein letztes Moment sei noch erwähnt und das ist die Rolle von Geschichten, die sich über Generationen hinziehen können und in der Chronifizierung von transgenerationalen Konflikten eine Rolle spielen können. Wir sind eigentlich nicht „Homo sapiens“, sondern „Homo narrativus“. Menschen als „erzählende Spezies“ (Horx, 2013, S. 158) sind „unverbesserliche und geschickte Geschichtenerzähler und sie haben die Angewohnheit, zu den Geschichten zu werden, die sie erzählen. Durch Wiederholung verfestigen sich Geschichten zu Wirklichkeiten und manchmal halten sie die GeschichtenerzählerInnen innerhalb der Grenzen gefangen, die sie selbst erzeugen halfen“ (Efran et al., 1992, S. 115). Geschichten über erlebte Ungerechtigkeiten (sogenannte „saure Geschichten“), die ständig erzählt werden, haben gerade für Kinder eine besondere Kraft: sie identifizieren sich oft rückhaltlos mit dem Erzähler der Geschichte und stellen sich vor, die erlittene Ungerechtigkeit zu rächen – so können sich Konflikte über die Generationen hinweg nicht nur weitergeben, sondern sich auch noch intensivieren.

All diese Aspekte können dazu führen, dass sich eine Unternehmensfamilie mehr oder weniger unversehens in „Dämonistan“ wiederfindet, in einer Situation wechselseitiger höchst negativer Beschreibungen und sich daraus ergebenden Handlungen (Omer et al., 2007; v. Schlippe, 2013). Angesichts der Komplexität der „drei Kreise“, angesichts der Vielzahl möglicher Anlässe, angesichts so vieler Möglichkeiten für Missverständnisse könnte man sagen, dass Familienunternehmen eigentlich ein „unmögliches Unterfangen“ sind. Sollte man nicht besser davon abraten, sich auf ein solches Abenteuer einzulassen, wenn es doch so oft schlussendlich in einem „Familienkrieg“ mündet? Die Berichte darüber sind ja nicht gerade selten (Gordon, Nicholson, 2008). Doch dem sei an dieser Stelle deutlich widersprochen! Und auch wenn das Buch von Konflikten in Familienunternehmen handelt, so sei doch auch an dieser Stelle explizit hervorgehoben, dass es vielen, vielleicht sogar den meisten Unternehmensfamilien gelingt, ihre Differenzen konstruktiv zu handhaben und eine kooperative „Stewardship-Beziehung“ zu verwirklichen, zum einen im Sinne des Wohls des Unternehmens und seiner Performance (Eddleston, Kellermanns, 2007). Zum anderen steht auf diese Weise den Familienmitgliedern auf lange Sicht ein ganz besonderes „Sinnangebot“ zur Verfügung, das nicht nur den Wohlstand der Familie sichert, sondern auch eine besondere Form von Zusammenhalt der Großfamilie ermöglicht (Klett, 2009). Eine bislang von der Forschung nur wenig aufgegriffene Aufgabe könnte es sein, diese Leistungen einmal genauer zu untersuchen, nämlich wie es gelingt, mit der beschriebenen Komplexität intuitiv gut umzugehen. Inzwischen wurden zudem verschiedentlich Ansätze entwickelt, wie durch den Aufbau einer klugen *Familienstrategie* (z. B. Baus, 2013; v. Schlippe et al., 2011) die Prozesse gesteuert werden können und wie durch Weiterbildung und Sensibilisierung *Gesellschafterkompetenz* aufgebaut werden kann (Rüsen et al., 2014). Damit wird das Verständnis für die Komplexität der Verquickung familiärer Prozesse und unternehmerischer Abläufe erhöht. Die wachsende Bewusstheit, die so entsteht, verhindert am ehesten die Kurzschlüsse, dass als Ursache des Konflikts der jeweils andere wahrgenommen wird: die „personenbezogene Zuschreibung“ von Konfliktursachen auf Personen, das kann gar nicht oft genug hervorgehoben werden, ist ein, wenn nicht sogar der Faktor für die Chronifizierung von Konflikten: es ist alles „seine Schuld“, es liegt „alles“ an ihr. „Consciousness raising“ (Harvey, Evans, 1994) dagegen ist der Schlüssel für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten und für Konfliktprävention. Wenn man sich bewusst macht, dass auch der Opponent sich bemüht, in einem komplexen Geflecht von Bedingungen zu operieren und Lösungen zu finden, sinkt das Risiko destruktiver Verläufe.

Zugleich bleibt es eine wesentliche Aufgabe, daran zu arbeiten, die schwierige Situation für Familien, in denen ein Konflikt bereits entbrannt ist, wahrzunehmen und wissenschaftlich gestützte Instrumentarien für ihre Unterstützung bereitzustellen. Denn neben vielen gelückten Konfliktlösungsansätzen steht doch eine Vielzahl unglücklich und vor allem hoch eskalativ verlaufender Konflikte in Unternehmensfamilien. Und neben der Tatsache, dass

nichts in Familienunternehmen so viel Wert vernichtet wie Konflikte (Hennerkes, 2004), wiegt oft für die Betroffenen die Zerstörung der Beziehungen, der Verlust familiärer Kultur noch schwerer. Denn die Familie ist für jeden Menschen das zentrale Bezugssystem, in dem die eigene Existenz gründet. Wenn die Basis sich ins Negative wendet, verliert man den Boden unter den Füßen. Dies kann durch den Gewinn an Vermögen und Sachwerten nicht wirklich ausgeglichen werden.

## Literatur

- Baus, K. (2013). Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Bruner, J. (1997). Sinn, Kultur und Ich-Identität. Heidelberg: Carl-Auer.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22 (4), S. 545–565. doi:10.1016/j.jbusvent.2006.06.004
- Efran, J., Heffner, K., Lukens, R. (1992). Sprache, Struktur und Wandel. Dortmund: Borgmann.
- Festinger, L., Torrey, J., Willermann, B. (1954). Self-evaluation as a function of attraction to the group. *Human Relations* 7, S. 161–174.
- Gersick, K., Davis, J., McCollom Hampton, M., Lansberg, I. (1997). Generation to generation. Life cycles of the family business. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Gimeno, A., Baulenas, G., Coma-Cros, J. (2010). Familienunternehmen führen – Komplexität managen. Mentale Modelle und praktische Lösungen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Glasl, F. (2004). Konfliktmanagement: Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater (8. Aufl.). Bern: Haupt.
- 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), S. 331–348. doi:10.1111/j.1741-6248.1994.00331.x
- Hennerkes, B.-H. (2004). Die Familie und ihr Unternehmen. Strategie, Liquidität, Kontrolle. Frankfurt: Campus.
- Horx, M. (2013). Zukunft wagen. Über den klugen Umgang mit dem Unvorhersehbaren. München: DVA Deutsche Verlagsanstalt.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly* 42 (3), S. 530–557.
- Klett, D. (2009). Wie sich Großfamilien an den Zumutungen eines Betriebs stärken können. In: Rüsen, T., v. Schlippe, A., Groth, T. (Hrsg.), Familienunternehmen. Exploration einer Unternehmensform. Lohmar: Eul, S. 93-124.
- Luhmann, N. (1984). Soziale Systeme. Frankfurt: Suhrkamp.
- Montada, L. (2003). Justice, equity, and fairness in human relations. In: Millon, T. J., Lerner, M. (Hrsg.), *Handbook of Psychology*, Vol. 5. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, S. 537-568.
- Montada, L. (2011). Mediation in Paarkonflikten – Optionen für ihre Beilegung. *Familiendynamik* 36 (3), S. 198-205.

- Montada, L., Kals, E. (2007). *Mediation* (2. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Omer, H., Alon, N., v. Schlippe, A. (2007). *Feindbilder. Psychologie der Dämonisierung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Riché, P. (1991). *Die Karolinger. Eine Familie formt Europa*. München: DVA Deutsche Verlagsanstalt.
- Rüsen, T., v. Schlippe, A., Groth, T. (2014). *Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen. Über gezielte Aus- und Weiterbildungsprogramme in Unternehmerfamilien. Familienunternehmen und Stiftungen*.
- Schneewind, K. (2010). *Familienpsychologie* (3. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Simon, F. B. (1999). *Organisationen und Familien als soziale Organisationen unterschiedlichen Typs. Soziale Systeme* 5, S. 181-200.
- Simon, F. B. (2010). *Einführung in die Systemtheorie des Konflikts*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Stierlin, H. (2005). *Gerechtigkeit in nahen Beziehungen*. Heidelberg: Carl-Auer.
- V. Schlippe, A. (2013). *Die Konstruktion von Feindbildern – eine paradoxe „Anleitung“*. *Konflikt-dynamik* 2(3), S. 212-221.
- V. Schlippe, A., Groth, T., Plate, M. (2011). *Entscheidungsfähigkeit sicherstellen: Familienstrategie und Familienmanagement in Familienunternehmen*. In: Plate, M., Groth, T., Ackermann, V., v. Schlippe, A. (Hrsg.), *Große deutsche Familienunternehmen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 522-562.
- V. Schlippe, A., Kellermanns, F. (2013). *Mit Konflikten in der Unternehmerfamilie bewusst umgehen*. In: Koeberle-Schmid, A., Grottel, B. (Hrsg.), *Führung von Familienunternehmen. Ein Praxis-Leitfaden für Unternehmen und Familie*. Berlin: Erich Schmidt, S. 189-200.
- Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., Vater, G. (2005). *Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

**Arist v. Schlippe:** *Prof. Dr. phil., Diplom-Psychologe, Psychologischer Psychotherapeut, Systemischer Familientherapeut, Inhaber des Lehrstuhls „Führung und Dynamik von Familienunternehmen“ an der Universität Witten/Herdecke, davor 23 Jahre im Fachgebiet Klinische Psychologie und Psychotherapie der Universität Osnabrück tätig. Akademischer Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Lehrtherapeut und lehrender Supervisor am IF Weinheim.*  
[www.uni-wh.de/wifu](http://www.uni-wh.de/wifu)