

## Zwischen Ökonomie und Psychologie: Konflikte in Familienunternehmen

ARIST VON SCHLIPPE

### 1. Einleitung

FAMILIENUNTERNEHMEN (FU) SIND fruchtbare Umgebungsbedingungen für Konflikte. Familien- und Gesellschafterkonflikte können die eigentliche Geschäftstätigkeit überlagern, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens beeinträchtigen und im extremen Fall auch zerstören. In dem Beitrag werden zunächst diese Komplexität und die sich daraus ergebenden Eskalationsgefahren skizziert, anschließend werden anhand eines Fallbeispiels die spezifischen Möglichkeiten der Intervention in Familienunternehmenskonflikten diskutiert.

### A. Familiness und die Allgegenwart des Unternehmens

Die Familie versorgt das Unternehmen mit einem besonderen Pool an Ressourcen, dieser wird auch als „Familiness“ des Unternehmens bezeichnet.<sup>1</sup> Diese kann eine negative Qualität annehmen, die Ressourcen schlagen dann um in besondere Belastungen, die das Unternehmen schwächen können. Dies hat damit zu tun, dass das Unternehmen mit der Familie als Ort des engsten gemeinschaftlichen Lebensvollzuges fest verbunden ist: Liebe und Glück können Einsatz- und Opferbereitschaft beflügeln, – doch enttäuschte Liebe, Verletztheit, Gefühle von Zurückweisung oder gar Verrat können Wut und Hass bis hin zu Zerstörungswillen mobilisieren. Diese Unternehmensform ist mithin durch eine Komplexität gekennzeichnet, die sie für Konflikte besonders empfänglich<sup>2</sup> und in Krisen besonders verletzlich macht.<sup>3</sup> So profitiert das FU entweder in besonderem Maße von der Ressource Familiness, oder es tritt eben genau das Gegenteil ein, mit dem Risiko der Gefährdung seiner Existenz.

Die Heftigkeit und Intensität von Konflikten in FU-Familien wird verstehbar, wenn man sich die Allgegenwart des Unternehmens vergegenwärtigt: Während in anderen Berufen mit dem Schließen der Tür der Arbeitsstätte auch in der Regel die mit der Arbeit verbundenen Themen zumindest für den „Feierabend“ erledigt sind, dringen Unternehmensthemen nicht selten in die „letzten Winkel“ der Familienkommunikation hinein.

Im paartherapeutischen Gespräch mit einem Unternehmerpaar (er war Geschäftsführer, sie leitete die Buchhaltungsabteilung) wurde die Frage nach der größten partnerschaftlichen Verletzung gestellt, die sie in ihrer Paargeschichte erinnerten.

Der Beitrag geht auf einen Vortrag zurück, den der Verfasser auf der Fachtagung „Die Rolle der Psychologie in der Mediation“ am 15.11.2008 in Münster gehalten hat.

1 Habbershon/Williams, A resource-based framework for assessing the strategic advantage of family firms. *Family Business Review* 12/1999, S. 27 ff.

2 Schlippe/Kellermanns, *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship* 56/2008, S. 40 ff.

3 Rösen, *Parallele Krisenprozesse, paralleles Krisenmanagement*, in Schlippe et al. (Hrsg.), s. Fn. 4, S. 42 ff.

Sehr schnell berichtete die Frau von einer Szene, die ihr noch lebendig vor Augen steht: Bei der Geburt des Sohnes von 23 Jahren hatte sie „natürlich“ bis zum letzten Tag in der Buchhaltung gearbeitet. Am Geburtstag hatte ihr Mann sie in die Klinik gefahren, er wollte gern bei der Geburt dabei sein. Seine erste Frage sei dann gewesen: „Doktor, was glauben Sie, sind wir mit ‚dem Ganzen hier‘ bis 17 h durch? Ich habe nämlich noch einen wichtigen Geschäftstermin!“ So war das Unternehmen buchstäblich im Kreißaal anwesend, eine Art „Kuckuckskind“, das jederzeit die volle Aufmerksamkeit beanspruchte. Das Bild gefiel den beiden, es war für sie interessant, einmal durchzuspielen, wie es gewesen wäre, wenn sie etwa ein Lehrerpaar gewesen wären: So wurde es der Frau leichter, die Wut auf ihren Mann zu relativieren, er war ja in der Situation dem „Kuckuck“ genauso ausgeliefert wie sie. Für beide wurde die Frage wichtig, wie sie dafür sorgen konnten, ihre Paarkommunikation zumindest zeitweise frei von Unternehmenskommunikation zu halten (beispielsweise durch „unternehmensfreie Bereiche“ in der Wohnung).

## B. Drei verbundene Systeme mit jeweils eigenen Logiken

Systemtheoretisch lässt sich die Verbindung von Familie und Unternehmen als die Koppelung von Sozialsystemen verstehen, die jeweils sehr unterschiedlichen Logiken folgen.<sup>4</sup> Meist wird als drittes System der Gesellschafterkreis daneben gestellt, gern wird das Bild dreier ineinander verschränkter Kreise gewählt, um die Verbindung dieser drei Systeme zu illustrieren (siehe Abbildung).

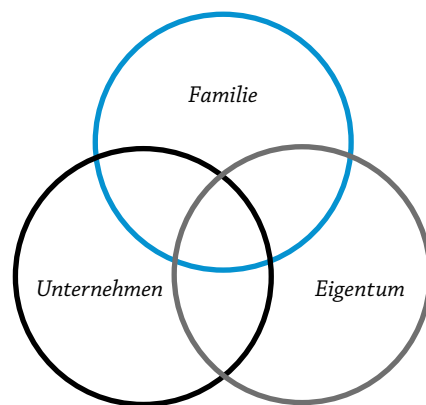


Abb.: Verschränkung der drei für Familienunternehmen bedeutsamen Systeme

Die unterschiedlichen Logiken der drei Systeme sind in der Tabelle zusammengefasst (siehe Seite 3).

Für das Verständnis vieler Konflikte in Familienunternehmen bedeutsam sind vor allem die drei letzten Zeilen. Die „Währung“, also das Thema, über das in dem jeweiligen System „gehandelt“ wird, ist sehr unterschiedlich: In der Familie bringen Menschen ihr *Bindungspotential* ein, sie drücken ihre Liebe für den anderen

<sup>4</sup> Schlippe/Nischak/El Hachimi (Hrsg.), Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter, Generationen, Göttingen 2008; Wimmer/Domeyer/Oswald/Vater, Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?, Wiesbaden 2005.

Typus >	System „Familie“	System „Unternehmen“	System „Gesellschafter“
Thema v			
<b>Zugang:</b>	Geburt, Heirat, Adoption	Eintritt, Einstellung	Eigentum
<b>Ausgang:</b>	Prinzipiell nicht möglich	Prinzipiell jederzeit, je nach Vertrag	Prinzipiell möglich, durch Verkauf
<b>Kommunikation:</b>	Bindungskommunikation	Entscheidungskommunikation	Geld als generalisiertes Kommunikationsmedium
<b>Kommunikationswege:</b>	Wenig formalisiert, mündlich, wenig hierarchisiert	Formalisiert, schriftlich, hierarchisiert	Formalisiert, schriftlich
<b>Entscheidung:</b>	Viel Verhandlungsspielraum, eher über Einigung	Weniger Verhandlungsspielraum, eher hierarchisch	Mehrheitsbeschlüsse
<b>Wichtig ist:</b>	Die einzelne Person (nicht austauschbar)	Funktion, Kompetenz (Person ist prinzipiell austauschbar)	Höhe der Anteile, Funktion
<b>„Währung“:</b>	Liebe, Bindung, Treue, Loyalität	Arbeitskraft, Karriere	Anteile, Langfristigkeit der Anteile
<b>Ausgleich:</b>	Anerkennung, Wertschätzung langfristig (gegebenfalls Jahrzente)	Geld, Gehalt kurzfristig („zum 31.“)	Regelmäßige Ausschüttung; Wertsteigerung
<b>Gerechtigkeitskriterien:</b>	Gleichheit: Alle bekommen das Gleiche	Ungleichheit: Position und Gehalt nach Leistung, Fähigkeit, Einsatz unterschiedlich	A) Gleichheit auf Ebene der Information B) Ungleichheit auf Ebene der Stimme: je nach Anteilen

Tabelle: Gerechtigkeitslogiken von Familie, Unternehmen, Eigentum

direkt oder symbolisch aus und erwarten dafür irgendwann, manchmal erst nach Jahrzehnten einen Ausgleich, meist in Form von Anerkennung und Wertschätzung. Im Unternehmen bringen die Menschen ihre *Arbeitskraft* ein und erwarten dafür kurzfristigen Ausgleich in Form von Gehalt. Natürlich wird auch im

Unternehmen Anerkennung gesucht, auch ein Unternehmen ist ja ein „menschliches Unterfangen“, doch würde kein Mitarbeiter auf Honorierung verzichten, nur um später einen Dank zu bekommen – Eltern etwa tun so etwas dagegen durchaus für ihre Kinder.

Im System der Gesellschafter ist die „Währung“ der Einsatz der *Finanzmittel*. Ausgleich erfolgt über die Ausschüttung. Hier zeigen sich übrigens in FU die Anteilseigner aufgrund der persönlichen Identifikation mit dem „Familienprojekt“ oft geduldig in dem Sinn, dass sie zugunsten einer „nicht-monetären Ausschüttung“ auf hohe Renditen verzichten („patient capital“): das Bewusstsein, Mitglied dieses spezifischen Familienunternehmens zu sein, hat einen besonderen Wert, der nicht einfach finanziell aufzuwiegen ist.

Die unterschiedlichen Ausgleichslogiken zwischen Unternehmen und Familie lassen sich häufig bei Konflikten in Familienunternehmen finden: Ohne das dies explizit besprochen (und langfristig geklärt) wird, sind Familienmitglieder im Unternehmen oft nach der „Familienlogik“ tätig, sie setzen sich über das Maß normaler Arbeitsverhältnisse hinaus für das Unternehmen ein, verzichten auf Freizeit, Überstundenentlohnung oder hohe Renditen und richten ihre Lebensplanung auf eine mögliche Tätigkeit im Unternehmen ein (eine der Familyness-Ressourcen), sogar dann, wenn die Übernahme nur als vage Option im Raum steht. So kann sich eine „Nachfolgefalle“ ergeben: Der inzwischen hoch in den Dreißigern (wenn nicht darüber ...) stehende Nachfolger hat alternative Karriereoptionen an sich vorüberziehen lassen, steht in der „Warteschlange“, ohne klaren Plan, wann und wie, manchmal sogar auch ob überhaupt die Nachfolge über die Bühne gehen wird.<sup>5</sup>

Besonders kritisch für das Verständnis von Familienkonflikten ist die Frage danach, was als *gerecht* erlebt wird.<sup>6</sup> Während Gleichheit in der Familie das jederzeit einklagbare Kriterium für Gerechtigkeit ist („Das ist ungerecht, der hat mehr bekommen!“), ist dies im Unternehmen nicht der Fall, hier wird gerade *Ungleichheit* als gerecht erlebt (niemand erwartet ein Einheitsgehalt). Nach welcher Logik sollen nun die Eigentumsanteile vererbt werden, sollten Führungspositionen besetzt werden? Die Familienlogik verlangt gleiche Anteile für alle Kinder, möglichst auch gleichrangige Führungspositionen, nach Unternehmenslogik ist es optimal, Mittel und Kompetenzen in möglichst wenigen Händen zu konzentrieren. Oft werden hier Lösungen gefunden, die sich nach Jahren, manchmal Generationen als Katastrophe erweisen können.

Ein großes Familienunternehmen wird vom Gründer zu gleichen Anteilen an seine drei Söhne vererbt. Er verfügt, dass die Anteile nicht weiter aufgesplittet werden dürfen und dass jede der drei Familien jeweils ein Mitglied ins Direktorium entsendet. Diese Konstruktion geht bis in die vierte Generation gut. Dann verschiebt sich die Generationenfolge, ein Onkel ist noch in der Geschäftsführung, während seine beiden Neffen bereits nachgefolgt sind. Zunehmende Uneinigkeiten zwischen den Stämmen führen zu einer Reihe von Fehlentscheidungen, die letzte, hochstrittig zwischen den drei Geschäftsführern, vom Onkel gegen seine Neffen durchgesetzt, führt schließlich innerhalb eines halben Jahres zur Insolvenz des Unternehmens. Die vor Generationen vermiedene Lösung des Gerechtigkeitsdilemmas hatte in eine Situation geführt, in der keine sachgerechte Form des Entscheidens mehr möglich war.

<sup>5</sup> Kaye, When the family business is a sickness. Family Business Review 9/1996, 347 ff.

<sup>6</sup> Plate, Geschwisterkonflikte in Familienunternehmen, in: Schlippe et al. (Hrsg.), siehe Fn 4, S. 42 ff.

### C. Pragmatische Paradoxien als Rahmen für Konflikte

Das Dilemma liegt darin, dass die handelnden Personen gleichzeitig in mehreren der Systeme „Familie“, „Unternehmen“, „Gesellschafterkreis“ Mitglied sind, mindestens in Zweien, manchmal in Dreien – wie etwa als Vater, Eigentümer und Geschäftsführer und dass zugleich klare Kontextmarkierungen fehlen, die die jeweilige Kommunikation klar definieren.

So berichtet eine Unternehmensnachfolgerin, wie ihr Vater ihr im Aufsichtsrat die Brille reicht und sagt: „Mach’ mal eben sauber!“ – Familienkommunikation „bricht“ in die Unternehmenskommunikation ein, der Rahmen „Aufsichtsrat“ konnte den Kontext genauso wenig eindeutig markieren wie etwa der Rahmen „Sonntagsfrühstück“ in der FU-Familie die Kommunikation über Unternehmensthemen nicht ausschließt.

Als Mitglied eines sozialen Systems folgt man in der Regel unbewusst wirksamen Erwartungsstrukturen: Wann ist man ein gutes Familienmitglied, ein guter Unternehmer, ein guter Eigentümer? Da den Menschen ihre jeweils unterschiedlichen Mitgliedschaften im System nicht bewusst sind, kann es zu Situationen kommen, in denen man nur diffus spürt, dass man zwei (oder mehr) nicht zusammenpassenden Verhaltenserwartungen ausgesetzt ist. Diese sind gleichzeitig präsent, eine Situation, die als „pragmatische Paradoxie“<sup>7</sup> beschreibbar ist: Was in der Logik des einen Systems als „richtig“ gilt, ist in der des anderen „falsch“. Zwei dieser Paradoxien sollen hier besonders hervorgehoben werden.

#### I. „Sei gleichzeitig Familienmitglied und Unternehmer!“

Als Mitglied der Familie kommuniziert und verhält sich eine Person völlig anders als im Unternehmen. Hier kann Verwirrung entstehen: ‚Als wer spreche ich gerade? Als wer werde ich angesprochen?’

Fallbeispiel: Eine Unternehmensfamilie meldete sich zur Beratung an. Kurz nachdem die Eltern ihrem Sohn und seiner Partnerin vor einem Jahr vorgeschlagen hätten, in den Betrieb einzusteigen, ein erfolgreiches Tagungshotel, das sie selbst aufgebaut hatten, gebe es nur noch Missverständnisse, gegenseitige Verletzungen häuften sich, ein völliger Bruch drohe. Das Gespräch wurde mit großer Emotionalität und Heftigkeit geführt. Der Kern der wechselseitigen tiefen Kränkung stellte sich zusammengefasst so dar: Die Eltern hatten den jungen Leuten angekündigt, dass sie ihr „Juwel“ an sie übergeben wollten. Diese waren begeistert und erstellten einen Business-Plan, der auch Vorschläge für Schritte für die Unternehmensübergabe enthielt. Dadurch fühlten sich die Eltern tief verletzt, unter Druck gesetzt und aus dem Unternehmen gedrängt. Sie reagierten entsprechend heftig, was wiederum den Sohn und seine Partnerin tief kränkte, hatten sie doch alles getan, um dem Anliegen der Eltern zu entsprechen.

<sup>7</sup> Vgl. Simon/Wimmer/Groth, Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Haniel, Merck u.a., Heidelberg 2005.

<sup>8</sup> Stierlin, Gerechtigkeit in nahen Beziehungen, Heidelberg 2005, S. 18 f.

Hier liegt die Paradoxie in der Unklarheit, als „wer“ man gerade spricht: Beide Parteien haben den Kontext, innerhalb dessen sie ihre Äußerungen sahen, unbewusst unterschiedlich markiert. Die Eltern sprachen den Sohn als „Sohn“ an und stellten ihr Angebot in den Kontext „Familie“, dagegen fühlten sich die jungen Leute als „Unternehmer“ angesprochen und stellten das Angebot in den Kontext „Unternehmen“.

Erst die Differenzierung zwischen den Systemen Familie und Unternehmen bringt Entspannung: Wie hätte der Sohn reagiert, wenn er sich als Sohn angesprochen hätte? Er hätte sich einfach nur mit einer Umarmung bedankt. Genau das war das, was die Eltern ersehnt hatten ... Und wie hätte das Angebot anders gelautet, wenn die Eltern es aus der Position als Unternehmer gemacht hätten? Sachlicher, es wäre nicht um das „Juwel“ gegangen, eher um eine Chance – und der Business-Plan wäre als Antwort auf dieser Ebene ganz „OK“ gewesen: Keiner von beiden war „falsch“, sie bewegten sich nur in unterschiedlichen Systemlogiken.

Welche Kraft die jeweiligen Kontexte haben, wird deutlich über die Tiefe der Kränkung, die beide Seiten aus ihrer Sicht jeweils „zu Recht“ empfinden.

## II. „Sei gleichzeitig gerecht in beiden Systemen!“

Gerechtigkeit und Gleichheitsanforderungen in den Systemen „Familie, Unternehmen und Eigentümer“ führen zur zweiten Kernparadoxie. Was als gerecht in einer Familie gilt, ist nicht mit Gerechtigkeit im Unternehmen vergleichbar. Unternehmen als aufgabenorientierte Systeme stellen die Funktionalität von Entscheidung ins Zentrum. Familien als bindungsorientierte Systeme orientieren sich an einem Gerechtigkeitsprinzip, das auf Gleichheit aufbaut. In beiden Systemen gleichzeitig „gerecht“ zu sein ist unmöglich. Das Gerechtigkeitsparadox stellt sich praktisch in jedem Familienunternehmen. Regelungen, die hier getroffen werden, können Familien und mit ihnen Unternehmen unter starken Stress setzen. Dies hat vermutlich damit zu tun, dass sich an das Thema Gerechtigkeit existenzielle Fragen anknüpfen: Was ist mein Platz in der Familie, werde ich geliebt, wie werde ich von den anderen gesehen? Die Stärke der Bindungen drückt sich in „unsichtbarer Treue“ aus<sup>9</sup> und ist verbunden mit der Erwartung, dass die langfristig geführten „Beziehungskonten“ von Geben und Nehmen einmal ausgeglichen werden. Dankbarkeit, aber durchaus auch handfeste Formen von Ausgleich werden erwartet. Wenn diese Erwartungen enttäuscht werden, stellen sich schnell Gefühle ein, verraten und betrogen zu sein.

## D. Paradoxie ist nicht der Konflikt: Eskalationsgefahren

Paradoxien sind wesentliche Randbedingungen, die das Auftreten von Konflikten begünstigen, doch sie führen nicht automatisch zu Konflikten. Vielmehr ist es überraschend, wie vielen Familien es gelingt, kreative Lösungen zu finden und so ihre Familienbeziehungen trotz der paradoxen Gemengelage konstruktiv und positiv zu gestalten.

Konflikte sind also nicht zwangsläufige Folge der Verbindung von Familie und Unternehmen, doch ist die Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens deutlich erhöht. Vor allem, wenn bei den Beteiligten wenig Bewusstheit über die Komplexität der Gesamtsituation besteht, können klassische Konfliktmechanismen greifen.

<sup>9</sup> Stierlin, s. Fn. 8.

Das Geschehen wird etwa in einfachen Ursache-Wirkungs-Ketten beschrieben („Du bist die Quelle meines Unglücks!“), Attributionsfehler treten hinzu: Das eigene Verhalten wird nur reaktiv gesehen, das des anderen als Ausdruck seines „schlechten Charakters“. Schließlich kommt es zu einer Eigendynamik der Eskalation, die den Beteiligten entgleitet.<sup>10</sup>

## E. Die verfeindeten Brüder

Manfred, Unternehmer, Anfang 60, bittet um einen Termin für sich und seinen Bruder. Sie seien beide<sup>11</sup> heillos zerstritten. Der Vater, der Gründer, war sehr stolz darauf gewesen, aus einfachen Verhältnissen heraus ein mittleres Handelsunternehmen aufgebaut zu haben. Als die Brüder 24 bzw. 22 Jahre alt waren, Manfred stand kurz vor Ende seines Ökonomiestudiums, Michael studierte Architektur, erkrankte schwer. In den drei Monaten die im noch blieben verfügte er, dem absolute Gerechtigkeit immer sehr wichtig gewesen war, dass die Brüder jeweils zu 50 % die Firmenanteile erben und diese auch jeweils nur aneinander verkaufen könnten. Die Mutter solle im Beirat darauf achten, „dass die Jungs sich nicht streiten!“. Manfred solle in die operative Führung gehen, woran Michael nicht interessiert war. Die Lösung geht 35 Jahre lang (!) gut. Konflikte tauchen nicht auf oder werden von der Mutter auf ihre stille und sanfte Art aufgefangen („sie hat die ganzen Jahre über eigentlich nie etwas gesagt ...“). 2003 stirbt sie. Kurz darauf entzündet sich an einer Kleinigkeit ein Geschwisterkonflikt, der schnelle dramatische Ausmaße annimmt. Das Erstgespräch offenbart schnell einen tiefen Graben zwischen den Brüdern. Manfred verlangt, dass er das operative Geschäft weiterhin verfolgen könne, wie er es für richtig hält, schließlich habe er den Wert des Unternehmens seit der Übernahme verzehnfacht. Michael dagegen verlangt eine Form von Partnerschaftlichkeit, die seinen Besitzanteilen entspreche. Manfred ist nicht bereit, dem Bruder „weiter“ entgegen zu kommen, er sieht die Quelle der Probleme in ihrem immer schon sehr schwierigen brüderlichen Verhältnis. Michael verwirft diese Beschreibung. Es sei ein rein juristisches Problem. Er sei entschlossen, den „Diktator“ zur Raison zu bringen und sei es mit Hilfe der Gerichte. Beide sehen die Gefahr, dass das florierende Unternehmen durch den Konflikt zugrunde gehe, doch sehen sie die Verantwortung dann jeweils nur bei dem anderen.

Die sich über insgesamt sechs Tagesworkshops hinziehende Beratung kann nicht in allen Einzelheiten nachvollziehbar gemacht werden. Vielmehr sollen drei spezifische Interventionsmodelle skizziert werden, die sich in besonderer Weise in FU-Konflikten bewährt haben.

### I. Einsatz reflektierender Positionen

In der ersten Sequenz wird die Unversöhnlichkeit der Positionen sehr deutlich, eine schlichte Fortsetzung des Konfliktgesprächs zu Viert erscheint nicht sinnvoll. So werden die Brüder eingeladen, sich gemeinsam mit dem Beraterpaar auf vier separate Stühle zu setzen. Die Aufgabe besteht dabei darin, so zu sprechen, als habe man das Geschehen als Beobachter verfolgt, d. h. jeder spricht auch über sich in der dritten Person. Die Berater simulieren in dieser Situation das „Metagespräch“ und sorgen dafür, dass die Kontrahenten nicht in das Konfliktgespräch zurückfallen.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Omer/Alon/Schlippe, Feindbilder. Psychologie der Dämonisierung, Göttingen 2007.

<sup>11</sup> Namen und alle Hinweise zur Identifizierung geändert.

<sup>12</sup> Schlippe, Der Blick aus dem Adlerhorst. Reflektierende Positionen in der Teamentwicklung, in Neumann-Wirsig (Hrsg.), Supervisions-Tools, Bonn 2008, S. 181 ff.

So eröffnet der erste Berater das Reflexionsgespräch und beschreibt, was er von sich selbst, „dem Berater da drüben“, mitbekommen hat. Anschließend fragt er die Konfliktpartner, was ihnen aufgefallen sei und was sie „als Beobachter“ den beiden empfehlen würden, um einen Schritt weiter zu kommen. Das Gespräch entwickelt sich sehr lebendig und zeichnet sich vor allem durch eine ganz andere Qualität aus. Die aggressiv-gelähmte Stimmung des Morgens weicht einer, in der beide Brüder sich in ihren Beobachtungen ergänzen und neue Ideen entwickeln.

## *II. Einbeziehung des größeren Rahmens von Paradoxie*

Die Konflikte in FU lassen sich immer wieder daraufhin befragen, inwieweit sich in ihnen die o. a. Paradoxien widerspiegeln. Eine Möglichkeit, diese Analyse zu nutzen, wurde in Form eines ausführlichen Briefes genutzt. Die unterschiedlichen Logiken wurden dabei für jeden Bruder emphatisch und wertschätzend skizziert und auf die Gerechtigkeitsparadoxie bezogen: Jeder ist auf seine Weise dem Vater treu, Michael lebt die Seite der Logik der Familie, indem er absolute Gleichheit einfordert, Manfred lebt die Logik des Unternehmens, das er im Sinn des Vaters als Familienunternehmen weiterführen möchte.

Eine Konfrontation, dass nur eine Zerstörung des Unternehmens zu absoluter Gleichheit führen würde (doch wäre das Vermächtnis des Vaters auch dann nicht erfüllt) beschloss den Brief zusammen mit der Idee, dass es evtl. mehr um Trauer gehe, den Auftrag des Vaters nicht in jeder Hinsicht gerecht werden zu können, als um Veränderung. Der Brief bewegte die Brüder sehr. Jeder fühlte sich verstanden und akzeptierte zugleich stärker die Realität des anderen als gleichberechtigt. Gleichwohl war dies nur ein Schritt im Deeskalationsprozess, der Konflikt selbst war noch nicht gelöst.

## *III. Verlangsamung der Oszillation*

Eine Paradoxie besteht wie erwähnt, darin, dass die Beteiligten durch die Gleichzeitigkeit der Verhaltenserwartungen oft nicht genau wissen, als wer sie gerade sprechen, wer sie jeweils „sind“. Die ständige blitzschnelle „Oszillation“ zwischen den verschiedenen Positionen lässt sich im Konfliktgespräch künstlich verlangsamen.

Es wurden sechs Stühle jeweils 3:3 einander gegenübergestellt. Manfred und Michael konnten auf diesen, aneinander gegenüber sitzend, sich jeweils als Brüder, Unternehmer und Eigentümer erleben, anders als in der Realität also explizit in je einem der Systeme. Auf den „Brüderstühlen“ öffnet sich dabei die verfahrenere Konfliktsituation ein wenig. Jeder spürt zunächst viel Ärger auf den jeweils anderen, doch dann kommen Gefühle von Bedauern zum Vorschein, über viele verpasste Gelegenheiten der brüderlichen Beziehung – und von Sympathie. Anschließend, – da Michael nicht operativ tätig ist, passen die „Unternehmerstühle“ nicht – setzen sie sich auf die „Eigentümerstühle“. Die Frage: „Sehen sie sich eigentlich als Anteilseigner eines FU?“ führt dann zu einer heftigen Konfrontation, als Michael sich ausschließlich als Investor bezeichnet. Manfred reagiert tief erschüttert, er gerät in der Folge in eine Krise, die zu dem Entschluss führt, seine Position aufzugeben, bis zum Vertragsende Geschäftsführer bleiben zu wollen. Er stimmt nun einem Verkauf des Unternehmens zu. Im sechsten Kontakt wird eine Verkaufsstrategie entwickelt, die beide akzeptieren und als Vertrag unterschreiben. Die anschließende Suche nach möglichen Käufern und die Abwicklung erfolgen einvernehmlich.



## F. Sich beobachten heißt sich verändern

Natürlich bestand die Beratung nicht nur aus den drei Interventionen. Sie wurden skizziert, weil sie in besonderem Maße die Spezifika von Familienunternehmen berücksichtigen. Keinesfalls sollte dadurch das Bild entstehen, dass es die Methode war, die eine Lösung herbeigeführt hat. Familienunternehmen sind keine „trivialen Maschinen“, bei denen man den gewünschten „Output“ dadurch erreicht, dass man „Stellschrauben“ nach einem einfachen Problemlösemodell verändert. Vielmehr geht es darum, Möglichkeiten anzubieten, wie sich die Familie im Unternehmen neu und anders beobachten kann. In der Konfliktberatung geht es darum, mit den Beteiligten schrittweise Bewusstheit über die besondere und komplexe Verbindung von Familie und Unternehmen zu entwickeln. Es geht weniger um die schnelle, zielgerichtete Lösung, als vielmehr um die Sensibilisierung für die eigenen „blinden Flecken“. Diese ist nicht ohne Beziehungsarbeit zu leisten, über die der Prozess der Entwicklung von Bewusstsein und Selbstreflexion angeregt wird. Instrumente können hier nur unterstützend wirksam werden. Systemische Konfliktberatungsarbeit besteht essentiell darin, personale wie soziale Systeme anzuregen, sich zu beobachten – denn „sich beobachten heißt sich verändern“.

### Prof. Dr. Arist von Schlippe

Universität Witten/Herdecke

LS Führung und Dynamik von Familienunternehmen

58448 Witten