

Geleitwort

Familienunternehmen gelten als durchaus „fruchtbare Umgebungsbedingung“ für das Entstehen von Konflikten und für deren Eskalation. Darüber besteht in der Literatur große Einigkeit. Zwar sind Konflikte bei dieser Unternehmensform nicht sozusagen „eingebaut“, vielmehr ist es erstaunlich, wie viele Unternehmensfamilien es gelingt, angesichts der enormen Komplexität, mit der sie konfrontiert sind, ihre Differenzen auf gute Weise beizulegen. Doch erhöht diese Komplexität auch die Wahrscheinlichkeit deutlich, dass Konflikte auftauchen. Und wenn sie dann erst einmal entflammt sind, können sie sehr heftig sein, denn die Vorgänge in Familienunternehmen sind bei allen Beteiligten häufig mit intensiven Emotionen verbunden, es geht um elementare Themen: um das Lebenswerk, um langjährige Loyalität – und deren Anerkennung oder Entwertung, um Gefühle von Liebe, Enttäuschung und Verrat.

So kann es zu destruktiven Entwicklungen kommen, die gar die Qualität von „Familienkriegen“ annehmen können: die Logik der höchsten Eskalationsstufen eines Konflikts legt sogar eine Berechtigung für den eigenen Untergang nahe, wenn nur damit der andere geschädigt werden kann. Ich erinnere mich an eine Begebenheit im Rahmen einer Beratung. Es ging um einen Konflikt zwischen zwei Brüdern. Der eine, ein nicht-aktiver Gesellschafter attackierte aus einem Gefühl tiefer erlebter Ungerechtigkeit seinen als Geschäftsführer tätigen Bruder permanent mit fairen und von außen gesehen auch durchaus unfairen Mitteln. Auf die Konfrontation, dass wenn es so weitergehe, das Unternehmen zerstört werden würde, antwortete er: „Na und, dann ist wenigstens Gerechtigkeit da, dann haben wir nämlich beide nichts mehr!“

Es ist kein Zufall, dass die Gefahr der Entstehung solcher Konflikte mit der Einladung in massive Eskalationen hinein so groß ist. Denn die Verbindung der beiden Sozialsysteme „Familie“ und „Unternehmen“ mit ihren sehr unterschiedlichen, zum Teil gegensätzlichen Funktionslogiken bringt die beteiligten Personen oft genug in paradoxe Handlungssituationen. Man handelt als Familienmitglied in der Logik des Unternehmenssystems und umgekehrt, ist sich aber der Unmöglichkeit der Konstellation nicht bewusst. So kommt es immer wieder bei den Beteiligten zu der Idee, dass jeweils „der andere“ die Schuld an den aktuellen Problemen trage. Er verhalte sich entweder „dumm“, „krank“ oder „böse“ und sei deshalb zu bekämpfen. Solche Beschreibungen verfestigen die Konflikte und tragen wieder zu ihrer Eskalation bei, ein Teufelskreis, der, wenn er einmal etabliert ist, nur schwer durchbrochen werden kann. Immer mehr Bereiche vorab vielleicht noch ungestörter Kommunikation kön-

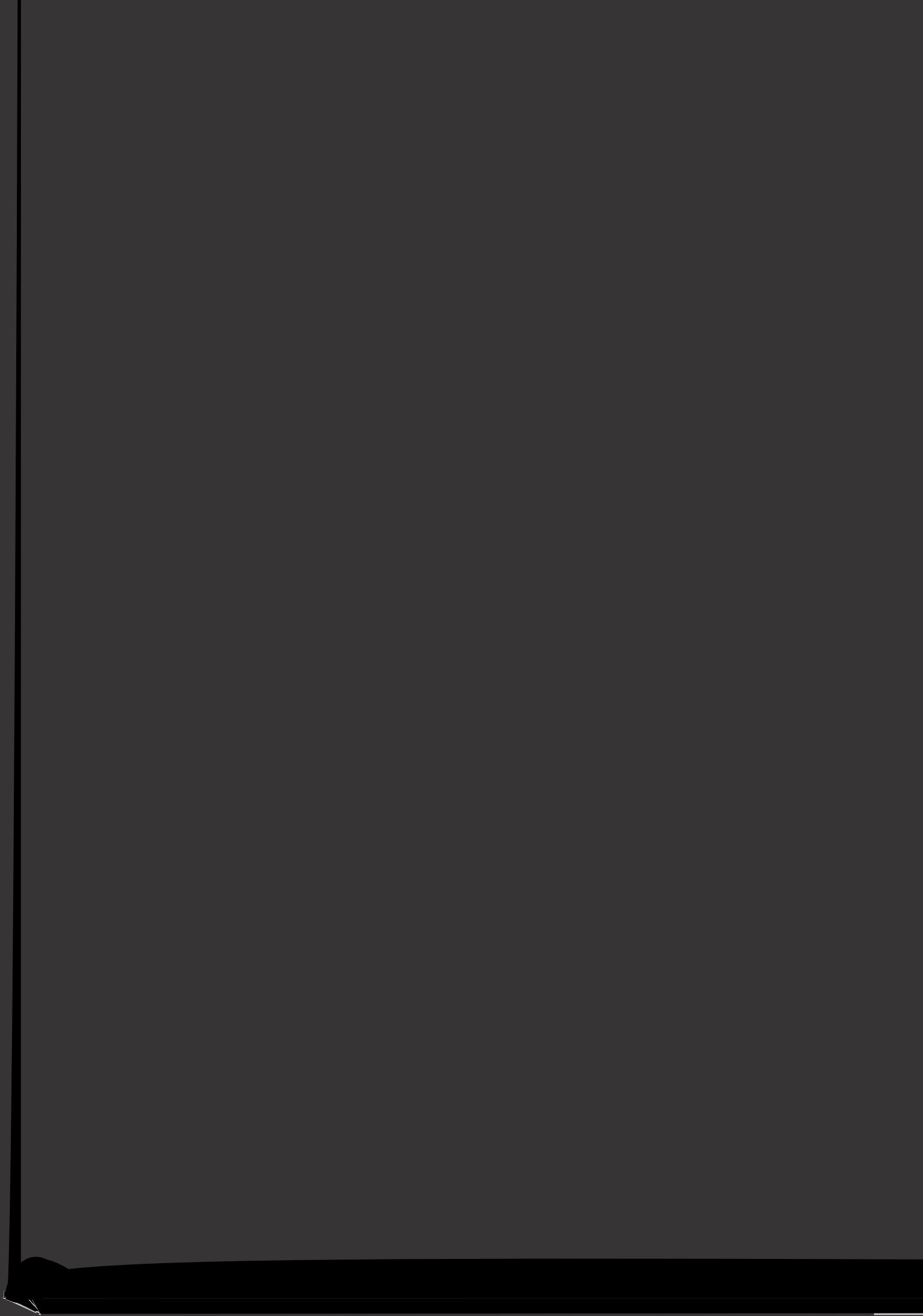
nen durch das sich ausbreitende Muster von Misstrauen und misstrauischen Erwartungen beeinträchtigt werden – und da es nicht nur um einen Konflikt im Arbeitsfeld geht (dem man ja auch durch Kündigung aus dem Weg gehen könnte), sind am Ende neben den Beziehungen in der Organisation auch die innerhalb der Familie geschädigt oder zerstört.

Hinzu kommt, dass Familienunternehmen oft genug blind sind für die Notwendigkeit, hier im Vorfeld präventive Mechanismen im Rahmen einer konsistenten Familienstrategie zu erarbeiten. Eine aktuelle Untersuchung zeigt, dass derzeit nur etwa jedes sechste Unternehmen proaktiv Regeln zur Konfliktlösung etabliert hat. Die Folge ist, dass die Beteiligten, wenn sie erst einmal in einer Konfliktodynamik gefangen sind, aus der sie aus eigener Kraft nicht mehr herausfinden, sehr hilflos sind: jeder Versuch einer Lösung kann vom anderen als „Strategie“ interpretiert werden, im Konflikt einen Vorteil für sich zu finden. Ja sogar Versöhnungsangebote können mit den Worten abgetan werden, nun versuche man es wohl mit einer neuen Strategie, diesmal auf die weiche Tour...

Angesichts dieser Ausgangslage und zugleich der enormen Werte, die in diesen Konflikten auf dem Spiel stehen und oft genug durch Familienstreit vernichtet werden, ist das Ziel, das die Autorin dieses Werkes sich gesetzt hat, nicht nur anspruchsvoll, sondern auch höchst relevant. Dieses Buch geht davon aus, dass es möglich ist, die besonderen Dynamiken von Konflikten in Familienunternehmen zu verstehen und entwickelt Möglichkeiten, welche Rolle Konfliktmediation in diesem sehr speziellen Kontext spielen kann. Der Reiz des sehr gut zu lesenden Textes liegt darin, dass sowohl auf theoretisch hohem Niveau argumentiert wird, dass aber zugleich deutlich wird, welche praktischen Implikationen die Überlegungen nach sich ziehen. Man merkt, dass hier eine Autorin schreibt, die sich in der Theorie des Konflikts genauso wie in der Theorie des Familienunternehmens auskennt, die aber zugleich eine erfahrene Praktikerin ist. Eine solche Verbindung ist selten. Ich bin sicher, dass dieses Buch von allen Personen, die im weitesten Sinn mit Familienunternehmen zu tun haben, gern und mit Gewinn gelesen werden wird.

Witten/Herdecke, im Oktober 2010

Arist v.Schlippe



Dr. Michael Hammes, mein ausdrücklicher Dank für die Bewilligung meiner Freistellung und der damit verbundenen wertvollen Dissertationszeit.

Als Stipendiatin der Equa-Stiftung möchte ich mich sehr bei Herrn Dr. Ulrich Wacker und Frau Dr. Rena Haftlmeier-Seiffert für die großzügige finanzielle Unterstützung und Betreuung bedanken. Das EQUA-Stipendiatencolloquium war für diese Arbeit sehr förderlich, sodass mein Dank auch diesem Netzwerk und seinen Mitgliedern gilt. Finanzielle Unterstützung gewährten mir zudem meine Mutter sowie mein Stief-Großvater Onkel Heinz, der in diesem Sommer verstarb. Beiden danke ich von Herzen.

Für die Gesprächsflussanalysen und kritischen Diskussionen möchte ich mich zudem bei Herrn Felix Berghöfer bedanken. Ich schätze seine neutrale Vogelperspektive und danke ihm für seine bereichernde Sichtweise. Frau Stefanie Saier danke ich für die sorgfältigen Transkriptionen der geführten Interviews. Ein besonderer Dank gilt Frau Judith Kastner für ihre Unterstützung bei Korrektur und Layout im Rahmen der Texterstellung. Ihre Anmerkungen zu Form und Inhalt waren stets durchdacht und konstruktiv. Zudem hat die Zusammenarbeit – in einer nicht ganz leichten Zeit – viel Spaß gemacht. Dafür ein großes Dankeschön! Frau Claudia Sikora gab der Arbeit den letzten graphischen Feinschliff, wofür ich ihr ebenfalls herzlich danke.

Überdies gilt mein Dank meinen Yogalehrern Frau Stine Lethan, Frau Irina Alex und Herrn Valentin Schmidt. Durch ihren vorzüglichen Unterricht bekam die lateinische Redewendung „mens sana in corpore sano“ für mich eine erfahrbar wesentliche Bedeutung.

Schließlich möchte ich mich noch bei meinem Freund Patrick und meiner Tante Andrea bedanken. Ihre Bereitschaft zum Zuhören sowie ihre Anregungen und schwingungsbenden Worte waren für mich und diese Arbeit von besonderer Bedeutung. Dafür ein herzliches Merci vielmals.

Da mit dieser Arbeit die Hoffnung verbunden ist, den Austausch rund um das Thema Konfliktbearbeitung in Familienunternehmen zu bereichern, freue ich mich über allseitiges Feedback und Anregungen. Für die Kontaktaufnahme verweise ich auf die aktuellen Daten auf meiner Homepage: www.neuvians.de

Nicola Neuvians