UNIVERSITÄT AUGSBURG
Universitätsbibliothek

OPEN ACCESS
OPUS AUGSBURG

Reflexion und Kommunikation: Konflikte erkennen, verstehen und verarbeiten

Bernhard Ludwig, Christoph Weller

Angaben zur Veröffentlichung / Publication details:

Ludwig, Bernhard, and Christoph Weller. 2011. “Reflexion und Kommunikation: Konflikte erkennen, verstehen und verarbeiten.” In *Gesellschafterkompetenz: die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen*, 77–89. Bonn: Unternehmer Medien.

Nutzungsbedingungen / Terms of use:

licgercopyright

Dieses Dokument wird unter folgenden Bedingungen zur Verfügung gestellt: / This document is made available under these conditions:
Deutsches Urheberrecht
Weitere Informationen finden Sie unter: / For more information see:
https://www.uni-augsburg.de/de/organisation/bibliothek/publizieren-zitieren-archivieren/publiz/

Bernhard Ludwig/Christoph Weller

Reflexion und Kommunikation: Konflikte erkennen, verstehen und verarbeiten

Einleitung

Der langfristige Erfolg eines Unternehmens ist eng verknüpft oder gar abhängig von den Kompetenzen der Menschen, die an dem Unternehmen beteiligt sind, sei es als EigentümerIn, MitarbeiterIn oder TeilhaberIn. Dabei steht natürlich die wirtschaftliche Kompetenz im Vordergrund, während soziale Kompetenzen meist nachrangig betrachtet werden. Die Stärke und Spezifik von Familienunternehmen zeigt sich jedoch unter anderem darin, dass die sozialen Beziehungen eine besondere Rolle spielen. Dabei geht es nicht nur um die Verbundenheit der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen. Auch und gerade die sozialen Beziehungen innerhalb oder zwischen den beteiligten Familien nehmen großen Einfluss auf Unternehmensentscheidungen. Die Beständigkeit von Familienunternehmen, gerade in Krisenzeiten, verdeckt jedoch leicht den Blick auf die besonderen Herausforderungen, denen Familienunternehmen durch die Gesellschafterstruktur gegenüberstehen: Aufgrund der vielfältigen Verschränkungen von wirtschaftlichen und sozialen Beziehungen sowie Abhängigkeiten kommt es in Familienunternehmen zu sehr spezifischen Konfliktkonstellationen, die gerade für die Beteiligten nur schwer zu verstehen sind.

In diesem Beitrag wollen wir verdeutlichen, warum es lohnenswert ist, Konflikte nicht als Problem zu betrachten, sondern als Chance zu begreifen. Dabei gehen wir von einem uneingeschränkt positiven Konfliktbegriff aus, der eine Differenzierung von Konflikt*gegenstand* und Konflikt*austragungsform* ermöglicht. Mit diesem, aus der sozialwissenschaftlichen Konfliktforschung entlehnten Verständnis, lassen sich die strukturellen Besonderheiten von Konflikten in Familienunternehmen verdeutlichen und zugleich Ansätze entwickeln, wie solche Konflikte konstruktiv bearbeitet werden können; darauf gehen wir im letzten Abschnitt ein, der die Kompetenzen der GesellschafterInnen betont. Abschließend folgt ein kurzer Ausblick auf die interdisziplinäre Zusammenführung von Familienunternehmens-Forschung und Ansätzen der Friedens- und Konfliktforschung, die an der Universität Augsburg in einem von der EQUA-Stiftung geförderten Projekt vorangetrieben wird.

Konflikte erkennen

Wer ein negatives Verständnis von Konflikten hat, wird sie meist schnell beseitigen oder gar die Augen vor ihnen verschließen wollen. Wird der Konflikt zum

Problem gemacht, will man ihn lieber vermeiden oder schnell lösen als austragen und bearbeiten. In dieser Perspektive gilt die Konfliktfähigkeit eher als negative Eigenschaft von KollegInnen oder MitarbeiterInnen. Unterscheidet man aber den Konfliktgegenstand – also die Sache, um die es geht – von der Konfliktaustragungsform – also wie die Konfliktparteien mit ihren Interessengegensätzen umgehen –, stellt nur noch ein kleiner Teil der Konflikte eine ernsthafte Herausforderung für unsere sozialen Beziehungen und Interaktionen dar.

Die meisten Konflikte sind weder vermeidbar noch zu lösen. Doch solange die Konfliktaustragung im Rahmen von Regeln erfolgt, die von allen Beteiligten akzeptiert und eingehalten werden, gehen mit Konflikten keine ernsthaften Probleme einher. So lassen sich Konflikte, beispielsweise die Interessendifferenz über das richtige Maß von Lohnerhöhungen, in institutionalisierten Verhandlungsforen bearbeiten und damit in die gelingenden sozialen Interaktionen zwischen Unternehmensleitung und MitarbeiterInnen integrieren. Solche Regeln der Konfliktaustragung ermöglichen uns, Konflikte einzugehen, ohne deren Eskalation befürchten zu müssen. Interessendifferenzen können und dürfen artikuliert werden, weil sie das Potential zur Veränderung, zum Wandel und für Innovation besitzen.

Beobachtet man den sozialen Umgang mit Interessengegensätzen, erkennt man rasch die etablierten und meist gut funktionierenden Regeln für die Konfliktbearbeitung: Hierarchieebenen, Entscheidungsverfahren, Konsultationsprozesse und Mitbestimmung gehören hier ebenso dazu wie Gerichte, Demokratie, Schlichtung und Mediation. Der artikulierte Interessengegensatz macht Konflikte erkennbar. Hierfür reicht es häufig aus, dass nur eine Konfliktpartei ihre Interessenlage sicht- oder hörbar verdeutlicht, wenn offensichtlich ist, dass darüber eine Differenz markiert wird und ein Prozess der Auseinandersetzung über den Interessengegensatz in Gang gesetzt wird. Aufgrund einer Interessenanalyse können aber auch Konflikte identifiziert werden, ohne dass diese offen artikuliert werden. So lassen sich Konfliktkonstellationen identifizieren, die bestimmte Interessenstrukturen widerspiegeln und in aller Regel auch entsprechende Kompetenzen der Konfliktbearbeitung bei den AkteurInnen hervorgebracht haben. Unter dieser Perspektive wollen wir uns in den folgenden Abschnitten den Besonderheiten von Familienunternehmen zuwenden.

Konflikte verstehen: Was ist besonders in Familienunternehmen?

Familienunternehmen sind gekennzeichnet durch den bestimmenden Einfluss von Personen, die zugleich in verwandtschaftlicher Beziehung zueinander stehen. Dabei können die Familienmitglieder in sehr verschiedenen Relationen zum

Unternehmen stehen, direkt am operativen Geschäft beteiligt sein oder durch finanzielle Beteiligung in das Unternehmen involviert sein. So lassen sich drei Systeme unterscheiden, die bei jedem Familienunternehmen in einer jeweils spezifischen Konstellation angeordnet sind: Unternehmen, Familie und Eigentum.

Funktionslogik von Familienunternehmen

Diese Systeme funktionieren jeweils nach ihrer zugehörigen Logik (vgl. Schlippe et al., 2008). So besteht die Logik von Familien darin, Entscheidungen mit einer hohen Achtsamkeit bezüglich des Sozialgefüges zu treffen. Verbindungen in Familien gründen auf einer verwandtschaftlichen Beziehung und sind von langer – in aller Regel lebenslanger – Dauer. Die Zugehörigkeit zum System Familie wird durch Geburt oder Heirat erworben. Schon diese beispielhaften Eigenheiten von Familien deuten auf eine besondere Funktionslogik hin, die auf einer gegenseitigen emotionalen Verbindung beruht. Im Unternehmen hingegen gelten andere Voraussetzungen: dort werden Entscheidungen – zumindest vordergründig – rational getroffen, Beziehungen entstehen durch vertragliche Vereinbarungen und auch die Zugehörigkeit ist zeitlich begrenzt. Aus diesen Umständen prägen sich in Unternehmen andere Interaktionsformen und auch ein anderer Umgang mit Konflikten aus.

In Familienunternehmen beeinflussen sich die Systeme nun wechselseitig, weil eine enge Bindung zwischen Familie und Unternehmen besteht. Die systemeigene Logik wird grundsätzlich jedoch nicht aufgegeben. Wenn nun aber in der Familie die Unternehmens-Logik Anwendung findet oder im Unternehmen nach den Regeln der Familie agiert wird, erhöht sich für die Beteiligten die Komplexität der Handlungsmöglichkeiten. Augenscheinlich kann dies beispielsweise in der Personalpolitik von Familienunternehmen werden, in der familiäre Belange oft wichtiger sind, wenn nicht sogar die entscheidende Rolle spielen, und zwar im Gegensatz zur unternehmerisch-rationalen Logik. Auf der anderen Seite können wirtschaftliche Entscheidungen im Unternehmen die Beziehungen in einer Familie auf die Probe stellen. Wenn etwa die am Unternehmen beteiligten Familienmitglieder eine Investition der Gewinne des Unternehmens in neue Anlagen vornehmen, während von anderer Seite eine direkte Gewinnausschüttung erwartet wurde, kann dies als fehlende (finanzielle) Fürsorge für die Familie wahrgenommen werden.

Zu den beiden bisher beschriebenen Systemen Familie und Unternehmen tritt noch ein dritte Dimension hinzu: das Eigentum. Das System Eigentum wird durch die Gruppe der GesellschafterInnen repräsentiert. Die Beteiligung an einem Unternehmen regelt einerseits Mitspracherechte an operativen und strategischen

Entscheidungen und bedeutet andererseits eine enge Bindung an das Unternehmen mit dem Risiko finanzieller Verluste, aber auch mit der Möglichkeit von Gewinnen. Die Höhe der Beteiligung und die persönliche Abhängigkeit des eingesetzten Kapitals zur Gestaltung des Lebensunterhalts bestimmen den Grad der Verbindung zum Unternehmen. So sind eingesetzte FremdmanagerInnen oder MitarbeiterInnen mit einer Beteiligung vermutlich stärker mit dem Unternehmen verbunden, als andere familienfremde Kapitalgeber und AnteilseignerInnen. Die Folge der verschiedenen Perspektiven und Ansprüche ist, dass das System Eigentum ebenfalls eine eigene Logik besitzt, die sich wiederum auf die beiden anderen Systeme Familie und Unternehmen übertragen kann. Oder dass andererseits das System Eigentum einer Übertragung der Logiken der anderen Systeme ausgesetzt ist, gerade wenn es sich bei den GesellschafterInnen um Familienmitglieder oder MitarbeiterInnen des Unternehmens handelt. Durch die Exposition dieses dritten Systems wird die Komplexität von Familienunternehmen noch offensichtlicher. Familienunternehmen weisen durch diese Komplexität besondere Risiken, aber auch enorme Vorteile gegenüber anonymen Publikumsgesellschaften auf. Die Systeme Familie, Unternehmen und Eigentum entwickeln sich nebeneinander und berühren sich immer wieder, wodurch Konflikte entstehen. Werden die Konflikte konstruktiv genutzt, entstehen beträchtliche Potentiale hinsichtlich dauerhaften wirtschaftlichen Erfolgs und stabiler Familienverhältnisse. Gelingt dies nicht, wird die Familie massiv beeinflusst und/oder der wirtschaftliche Niedergang eines – unter anderen Umständen erfolgreichen – Unternehmens folgt. Besonders gefährlich, allerdings auch typisch für Familienunternehmen ist, wenn Konflikte, die in einem System entstehen, in den anderen Systemen (mit-)ausgetragen werden.

In diesem Beitrag stehen die GesellschafterInnen von Familienunternehmen im Vordergrund. Aktive und passive GesellschafterInnen sind wesentliche Gestalter eines Unternehmens (Klein, 2004, 151). Die Verteilung des Eigentums auf mehrere Gesellschaftergruppen und deren Mitwirkung an Entscheidungen werden in Familienunternehmen häufig als eine Ursache von Konflikten gesehen, da hierdurch verschiedene Positionen und Interessen zum Vorschein kommen. In Familienunternehmen können GesellschafterInnen Anteile am Familienunternehmen als Familienmitglied und/oder als MitarbeiterIn des Unternehmens halten. Diese drei Personengruppen tragen besondere Verantwortung für Familienunternehmen. Familienmitglieder ohne Verbindung zum Unternehmen, MitarbeiterInnen des Familienunternehmens ohne Beteiligung sowie unternehmensexterne Personen bleiben unberücksichtigt. Unterschiedliche Anforderungen aus verschiedenen Systemen, die der Komplexität von Familienunternehmen geschuldet sind, betreffen nur AkteurInnen, die in mindestens zwei Systemen agieren (Schlippe / Kellermanns, 2009, 186).

Konflikte in Familienunternehmen

Konflikte sorgen für Innovation und Anpassung an die Umweltbedingungen. Gerade für Familienunternehmen, die sich durch Stetigkeit und lange zeitliche Perspektiven auszeichnen, sind sie überlebenswichtig (Schlippe/Kellermanns, 2009, 177; Simon et al., 2005, 20). Selten jedoch wird diese positive Kraft von Konflikten wahrgenommen, weil Konflikte meist als negativ gelten. Negatives aber gilt es zu vermeiden. Dies kann beispielsweise der Fall sein, wenn das Familienunternehmen sehr patriarchalisch geführt wird. Die Fokussierung auf eine zentrale Figur verhindert die offene Artikulation vorhandener Differenzen. Ein nur scheinbarer Frieden durch die starke Hand eines Familienoberhaupts kann Konflikte verdecken. Daraus ergeben sich zwei Gefahren, nämlich der plötzliche starke Ausbruch von Konflikten oder die langfristige Schädigung des Unternehmens durch einen Verlust des Vertrauens mit belasteten familialen Beziehungen (Schlippe/Kellermanns, 2009, 187 f.). Dabei scheinen Konflikte in Familien normal und somit auch ganz gewöhnlich für Familienunternehmen. „Der Streit in der Familie ist offensichtlich tief im menschlichen Sozialverhalten verankert und muss damit zwangsläufig auch zu den Grundproblemen des Familienunternehmens gehören […]" (Terberger, 1998, 40).

Werden Konflikte um der Aufrechterhaltung einer vordergründigen Harmonie bewusst oder unbewusst verschwiegen, können sie nur schwer bearbeitet werden. Augenscheinlich werden in diesen Situationen bestimmte Regeln des sozialen Miteinanders beachtet und nicht wie in den manifesten Konflikten offensichtliche Wut, Ärger oder gar Aggressionen sichtbar gemacht. Aus latenten Konflikten können sich jedoch Wahrnehmungsmuster entwickeln, in denen bestimmte Personen für die Konflikte verantwortlich gemacht werden. Dies wiederum führt zur Verschärfung von Konflikten, da sich bei allen Beteiligten die Wahrnehmung des Konfliktgeschehens einengt und schuldige Personen gesucht werden. Solche Situationen sind nur schwer aufzulösen. Der Konflikt wird eher weiter eskalieren, so dass am Ende keiner der Beteiligten gewinnt, während auch die angeschlossenen Systeme Schaden nehmen (vgl. Glasl, 2010). Ein latenter Konflikt kann sich auch in eine für Unternehmen lähmende Blockade hinsichtlich ihrer Weiterentwicklung ausprägen, nämlich dann, wenn Kommunikation vermieden wird und wechselseitige Erwartungen nicht geklärt werden. Dies führt auf Dauer zu persönlichen Rückzugshandlungen und zu einem wirtschaftlichen Stillstand im Unternehmen (Meyer, 2007, 143 f.).

Familienunternehmen scheinen tendenziell für die Tabuisierung sowie für das Auftreten besonders scharfer, existenzieller Konflikte prädestiniert zu sein. Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass in Familienunternehmen ähnlich wie etwa

in kirchlichen Einrichtungen ein "vergleichsweise[r] hoher Anspruch an die Ethik ihrer Leiter und Mitarbeiter" (Maringer/Steinweg, 1997a, 267) besteht, sich für das Unternehmen, und als Familienmitglied insbesondere für die Familie, einzusetzen. Dies kann durch die Wahrung einer heilen Welt nach außen (was für die Geschäftsbeziehungen unabdingbar ist) noch verstärkt werden, steht aber einer konstruktiven Konfliktbearbeitung im Weg, denn: "[j]e größer die Diskrepanz zwischen der erlebten Realität und den Erwartungen an die in einer Institution verbindlichen Werte, umso schärfer wirkt der Konflikt emotional auf die Beteiligten" (ebd., 267). Die emotionale Wirkung wiederum erschwert oder blockiert eine konstruktive Konfliktbearbeitung.

Die Verteilung der Anteile unter den GesellschafterInnen ist eine weitere Quelle von Konflikten, da in der Familie genau beobachtet wird, wer welchen Anteil hält. Aus der Perspektive emotionaler Konflikte ist hier die Identifikation des Selbstwertgefühls über die Anteile zu sehen. Eine von allen als gerecht wahrgenommene Verteilung ist unmöglich, weshalb ein Bewusstsein, dass sich der Wert der eigenen Person nicht über Anteile definiert, ein Weg sein kann, dieses Konfliktfeld zu verkleinern (Schlippe/Kellermanns, 2009, 186).

Wie oben erwähnt, können unbearbeitete Konflikte in Familienunternehmen Ursache von unternehmensgefährdenden Krisen sein. Dabei ist gerade der kompetente Umgang mit Konflikten in Krisen entscheidend, damit das Unternehmen und die Familie diese übersteht (Rüsen, 2007, 329). Denn durch die Eskalation von Konflikten ist eine der wichtigsten Ressourcen des Familienunternehmens in Gefahr: das Vertrauen in die Familie.

Konflikte bearbeiten

Eine gesteigerte Sensibilität und ein verbessertes Verständnis für die Konflikte in Familienunternehmen schaffen noch keine Sicherheit, dass die Eskalation von Auseinandersetzungen und Differenzen verhindert werden kann. Wie oben beschrieben, besitzen Konflikte in Familienunternehmen häufig auch stark emotionale Dimensionen, es werden Rollen vermischt und Anforderungen aus unterschiedlichen Systemen geraten in Kollision miteinander. Daher empfiehlt sich, gezielt Voraussetzungen zu schaffen, die eine regulierte und konstruktive Bearbeitung von Konflikten in Unternehmen kontinuierlich ermöglichen. In der Praxis ist der Umgang mit Konflikten in Familienunternehmen sehr verschieden und nur selten bewusst ausgebildet. Er wird durch die agierenden Personen und ihre individuellen Persönlichkeiten, die durch Familie und Erziehung geprägt sind, bestimmt. Hierbei spielt eine vorherrschende Familienkultur mit den entsprechenden Routinen und Verhaltensweisen eine wichtige Rolle (vgl. Meyer, 2007, 142). Trotzdem lassen sich aus der systematischen Analyse von Formen der Kon-

fliktbearbeitung, wie sie in der Friedens- und Konfliktforschung betrieben wird, Ansätze und Konzepte ableiten, die auch auf Familienunternehmen übertragbar sind. Eines dieser Konzepte ist die konstruktive Konfliktbearbeitung.

Konstruktive Konfliktbearbeitung

Systematisch lassen sich drei Formen konstruktiver Konfliktbearbeitung unterscheiden: Zum einen der Rückgriff auf schon etablierte Muster und Verfahrensweisen des Interessenausgleichs und der Kompromissfindung, zum zweiten die Einbeziehung oder die Intervention durch eine »Dritte Partei«, die mit Entscheidungsmacht ausgestattet ist oder aber den Konfliktbeteiligten hilft, selbst zu einer Einigung zu gelangen. Als dritte Form kann die rückblickende Betrachtung einer mehr oder weniger gelungenen Konfliktbeilegung angesehen werden, mit dem Ziel, aus den Erfahrungen zu lernen und die vorhandenen Institutionen und individuellen Kompetenzen der Konfliktbearbeitung zu optimieren.

Alle genannten Maßnahmen setzen die Anerkennung der Existenz der jeweiligen Konflikte voraus. Nur so können die destruktiven Wirkungen von Konflikten vermieden und zugleich Vorkehrungen für die Bearbeitung künftiger Konflikte getroffen werden. Solche schlagen sich zuerst in Regeln und Institutionen nieder, die den Beteiligten im Konfliktfall Verhaltenssicherheit geben und ein unkontrolliertes, destruktives Handeln der Konfliktparteien verhindern. Allerdings wird bei konstruktiver Konfliktbearbeitung nicht nur auf ein positives, für alle Beteiligten gut akzeptierbares Ergebnis am Ende einer Konfliktbearbeitung geachtet, sondern auch auf die Güte des Bearbeitungsprozesses selbst (vgl. Maringer/Steinweg, 1997b, 11 ff.). Sind die Regeln der Konfliktbearbeitung von Anfang an bekannt und werden diese auch von den unmittelbar Beteiligten akzeptiert, können Konflikte ihr voranbringendes, innovatives Potential am besten entfalten, weil sich die Aufmerksamkeit der Beteiligten auf die Inhalte der Auseinandersetzung richten kann und keine besonderen Aktivitäten unternommen werden müssen, den Konflikt beizulegen oder seine Eskalation zu verhindern.

Lässt sich jedoch beobachten, dass der Umgang mit Konflikten immer wieder aus dem Ruder läuft, destruktive Wirkungen entfaltet und zu unternehmerischen Fehlentscheidungen führt, sollten im jeweiligen Bereich andere Vorgehensweisen zur Konfliktbearbeitung entworfen und etabliert werden. Dies setzt einen reflexiven Prozess unter Einbeziehung der zentralen EntscheidungsträgerInnen voraus, da hierbei nicht mehr einzelne Konflikte und die ihnen zugrundeliegenden Interessengegensätze und Konfliktgegenstände das Thema sind, auch nicht die »Aufarbeitung« zurückliegender Konflikte, sondern die Verfahren und Umgangsweisen mit Konflikten selbst. Dabei lassen sich sowohl die

individuellen Kompetenzen im Umgang mit Konflikten als auch die Institutionen der Konfliktbearbeitung verbessern oder neu etablieren, um die Chancen konstruktiver Konfliktbearbeitung zu verbessern. Konstruktive Konfliktbearbeitung hat positive Auswirkungen auf das Familienunternehmen, denn "[...] wenn es gelingt, emotionale Konflikte konstruktiv zu bewältigen, können sich besondere positive Kräfte im Unternehmen entfalten, denn gelöste Konflikte werden als bereichernd erlebt und können substanziell zur Lösung weiterer Probleme beitragen" (Schlippe/Kellermanns, 2009, 190 f.).

Gesellschafterkompetenzen konstruktiver Konfliktbearbeitung

Der Aufbau von Gesellschafterkompetenz für eine konstruktive Konfliktbearbeitung hat zum Ziel, eine eigenständige Konfliktbearbeitung zu ermöglichen und die Kompetenz hierfür kontinuierlich bewusst zu erweitern (vgl. Maringer/Steinweg, 1997b; Müller-Fohrbrodt, 1999; Gugel, 2010). GesellschafterInnen, insbesondere wenn diese aktiv an der operativen Leitung eines Familienunternehmens beteiligt sind, müssen immer wieder Konflikte bearbeiten. Für Familienunternehmen ist es wichtig, dass Konflikten aktiv begegnet wird, da diese zum einen später erneut – tendenziell verstärkt – auftreten und dann häufig heftig eskalieren. Zum anderen, weil Konflikte die Grundlage von Veränderung und damit die Basis für die Anpassung an Märkte und Kunden darstellen.

Doch was bedeutet Gesellschafterkompetenz für eine konstruktive Konfliktbearbeitung? Die Kompetenz der GesellschafterInnen besteht darin, Konflikte zu *erkennen,* zu *verstehen* und sie aktiv zu *bearbeiten.* Kompetenz allgemein ist dabei definiert als individuelle Fähigkeit, selbstorganisiert und selbstbestimmt auf neue, nicht antizipierbare Situationen adäquat zu reagieren (vgl. Rosenstiel, 2007). Die Entwicklung individueller Kompetenzen geht mit einer Erweiterung des Bewusstseins für das eigene Handeln einher. Dadurch wird es der/dem AkteurIn möglich, Handlungen bewusst zu steuern und zu verändern (Gebert/Rosenstiel, 2002, 99 f.). Außer der individuellen Kompetenz ist Kompetenz auch kollektiv in Gruppen zu entwickeln. Im Fall von Familienunternehmen sind die Familie sowie die beschäftigten MitarbeiterInnen als Gruppen befähigt, kollektive (Handlungs-)Kompetenz zu erwerben (Meyer, 2007, 172).

Gesellschafterkompetenz beginnt damit, Konflikte zu *erkennen* und diese als Chance zur Verbesserung des Miteinanders in Familie und Unternehmen wahrzunehmen. Konflikte sind nicht hinderlich, sondern sie sind ein Treiber des Wandels. Deshalb gehen wir wie oben bereits erwähnt von einem uneingeschränkt positiven Konfliktbegriff aus, der eine Differenzierung von Konflikt*gegenstand* und Konflikt*austragungsform* erlaubt.

Setzen die Akteure diese Sicht auf Konflikte ein, werden Konflikte als innovationsfördernde Interessensgegensätze (ver-)handelbar. Zur Gesellschafterkompetenz gehört auch, aufkommende Konfliktsymptome sehr sensibel wahrzunehmen. Dafür ist ein hohes Maß an Selbstreflexion erforderlich und die Fähigkeit, vor allem mit den eigenen Emotionen umzugehen. Die eigene Verstimmung in bestimmten Situationen ist ein untrügliches Signal dafür, dass es in der sozialen Beziehung Interessengegensätze gibt. Ist der Konflikt über die Schwelle des Bewusstseins getreten oder wird der Konflikt manifest, also durch das Verhalten der AkteurIn offenbar, heißt die Anforderung für GesellschafterInnen, sich bewusst im Konflikt wiederzufinden. Ist die eigene Rolle klar, kann kognitiv und emotional ein Perspektivenwechsel stattfinden, um die hinter dem Konflikt liegenden Interessenlagen zu erkennen. Bei latenten Konflikten haben GesellschafternInnen die Aufgabe, Konflikte ins kollektive Bewusstsein der Beteiligten zu holen und gegebenenfalls Positionen zu beziehen, die eine Konfliktbearbeitung ermöglichen. Letzteres kann als Konfrontations-Kompetenz verstanden werden.

Familienunternehmen erzeugen besondere Konflikte. Deshalb ist es unabdingbar, dass GesellschafterInnen Konflikte in ihrer Entstehung verstehen. Dadurch können die Ursachen und die Symptome bzw. die Konfliktgegenstände und die Austragungsformen getrennt betrachtet werden, während die Übertragung von Konflikten aus einem auf ein anderes der drei Systeme Familie, Unternehmen und Eigentum reflektierbar wird. Konflikte, die ihre Ursache in der Familie haben, aber im System Eigentum oder im System Unternehmen ausgetragen werden, sind auf die zugrundeliegenden Interessengegensätze zurückzuführen. Die strukturelle Kopplung der Systeme erzeugt verschiedene Paradoxien (Simon et al., 2005; Kersting/Kamper-Jasper, 2002). Gerade weil (emotionalen) Konflikten durch diese Paradoxien so schwer beizukommen ist (Schlippe/Kellermanns, 2009, 177 ff.), ist die Kompetenz der Beteiligten gefordert. Der Umgang mit den Paradoxien ist eine wichtige Anforderung für die GesellschafterInnen von Familienunternehmen. Folglich sollten GesellschafterInnen theoretisches und praktisches Wissen über Konflikte und deren Entstehung erlangen. Dazu zählt die Kompetenz, aus einem anderen System stammende Kommunikationsweisen, mit denen Paradoxien produziert werden, als – destruktive – Formen der Konfliktbearbeitung zu verstehen.

Welcher Kompetenzen bedarf es, akute Konflikte in einer nachträglichen Reflexion oder in Begleitung einer »Dritten Partei« konstruktiv zu *bearbeiten*? Zunächst ist die Fähigkeit zur kritischen Selbstreflexion zu nennen, die es den Beteiligten erlaubt, ihre eigene Position und ihre Interessenlage zu hinterfragen. Dies ist wichtig, damit ein Konflikt offen thematisierbar wird. Eine wesentliche Funktion bei allen Formen der konstruktiven Konfliktbearbeitung kommt der Kommunikation zu. Es beginnt damit, Interessen und Bedürfnisse klar zu formu-

lieren (was in der Praxis oft schwerer fällt als vermutet). Im Verhandlungsprozess gilt es, den anderen Beteiligten in wertschätzender Art und Weise Feedback zu geben und genauso auch selbst Feedback annehmen zu können. Hierfür ist die Fähigkeit, gewisse Regeln der Kommunikation zu beherrschen, grundlegend.

Da Kommunikation ein reflexiver Prozess ist, ist empfehlenswert, das erlangte Verständnis mit dem Bild des Gegenübers durch Rückfragen erneut abzugleichen. Auch im Konfliktfall erfordert dies, wie oben bereits erwähnt, im Umgang mit den eigenen Emotionen geübt zu sein. Außerdem ist gerade in der Kommunikation die Zuwendungsfähigkeit – auch wenn gegensätzliche Interessen trennend wirken – wichtig, um Fortschritte in der Bearbeitung des Konflikts machen zu können. Abgrenzung blockiert und führt zu einer Verschärfung des Konflikts. Die Fähigkeit zur Auseinandersetzung (»sich in die Augen schauen können«) ist Voraussetzung und hohe Anforderung zugleich. Schließlich gilt es in der Kommunikation, die eigene Wahrnehmung der Situation mitzuteilen und die Wahrnehmung anderer anzunehmen. Kommunikation ist ein essentieller Faktor konstruktiver Konfliktbearbeitung. Diese Kompetenz hinsichtlich effektiver Kommunikation zur konstruktiven Konfliktbearbeitung ist erlernbar.

Kommunikation kann Interessen, Bedürfnisse und Positionen klären, Kooperation setzt Lösungen in Gang. Die Fähigkeit, auch im Konflikt miteinander zu handeln, ist die Voraussetzung dafür, kreative, für alle Beteiligten annehmbare Lösungen zu schaffen, die stets familienindividuell sind. Daran wird ersichtlich, dass es keine Standardlösungen gibt, so dass stets die Kompetenz der GesellschafterInnen gefragt ist. Insofern erscheint sinnvoll, wenn sich GesellschafterInnen von Familienunternehmen in Verfahren zur Konfliktbearbeitung – etwa in der Mediation – fortbilden, da bestimmte Verfahrens-Kompetenzen Konfliktverläufe strukturieren und helfen, sich nicht im Konflikt zu verzetteln.

Die empfohlenen Kompetenzen lassen verschiedene Schlüsse zu, die für die AkteurInnen in Familienunternehmen wichtig sind. Bewusstheit des Einzelnen ist ein wichtiges Element für eine konstruktive Konfliktbearbeitung. Personale Kompetenz umfasst die Fähigkeit von GesellschafterInnen, ihre Interessen und Bedürfnisse bewusst zu erkennen und diese zu reflektieren. Da Interessen und Bedürfnisse oft unbewusst Einfluss auf Handlungen nehmen, ist deren Kenntnis Voraussetzung für die Wandlungsfähigkeit des Einzelnen. Insbesondere im Prozess der Konfliktaustragung ist diese Bewusstheit der/des Einzelnen ein wichtiges Element für eine konstruktive Konfliktbearbeitung (Galtung, 2007, 139 ff.). Konstruktive Konfliktbearbeitung ist Grundlage nachhaltiger Lösungen. Werden Lösungen von systeminternen AkteurInnen geschaffen, dann weisen diese eine höhere Verbindlichkeit und Wirkung auf und haben so nachhaltige Effekte.

Ausblick

Erfolgreiche Konzepte zum Verständnis von Konfliktstrukturen sowie zur konstruktiven Bearbeitung von Konflikten treten in der Friedens- und Konfliktforschung in den letzten Jahren immer mehr in den Mittelpunkt wissenschaftlicher Untersuchungen. Davon können auch Familienunternehmen profitieren. Die Kompetenzen der GesellschafterInnen, die dafür sorgen, in erster Linie stets die Handlungsfähigkeit zu bewahren, lassen sich aus dem Beschriebenen ableiten, damit der verantwortungsvolle Umgang mit der Familie, mit dem Unternehmen und mit dem Eigentum nachhaltig gewahrt bleibt. Dies aber setzt die Übertragung und Vermittlung von Konzepten und Einsichten auf andere Systeme und Kontexte voraus.

Angesichts der unübersehbar gewordenen Begrenztheiten staatlicher Bearbeitungsformen von Konflikten wurden zahlreiche Konzepte »Ziviler Konfliktbearbeitung« entwickelt (vgl. PZK, 2003; Weller, 2007). Sie betonen die gesellschaftlichen Kompetenzen und Institutionen zum konstruktiven Umgang mit berechtigten Interessengegensätzen und unauflösbaren Differenzen von Überzeugungssystemen und Werthaltungen. Dabei wird auch offensichtlich, wie vielfältig und differenziert der gesellschaftliche Umgang mit Konflikten ist und wie unterschiedlich die Kompetenzen und Institutionen zur Konfliktbearbeitung ausgeprägt sein können. Der Umgang mit Interessengegensätzen in Unternehmen ist nicht auf Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen, Verhandlungsgeschick und ökonomische Machtpotentiale reduzierbar. Gerade Familienunternehmen verlangen nach besonderen Konfliktkompetenzen. Worin sie liegen und wie sie entwickelt werden, lässt sich am besten in einer interdisziplinären Betrachtungsweise erkennen, die gegenstandsbezogen wissenschaftliche Einsichten und Erkenntnisse zusammenführt.

Konflikte existieren zwischen Staaten, zwischen Unternehmen, in Teams und auch zwischen Ehepartnern. Auf allen Ebenen sozialer Interaktionen werden ständig Konflikte bearbeitet. Dieser Umgang mit Konflikten, mit den Bedingungen der Konflikteskalation und konstruktiver Konfliktbearbeitung, ist ein wichtiger Forschungsgegenstand der Friedens- und Konfliktforschung, die sich jedoch bisher nur wenig mit Konflikten in Unternehmen beschäftigt und den interdisziplinären Austausch mit den Wirtschaftswissenschaften sucht. Mit der Analyse von Formen der Konfliktbearbeitung in großen Familienunternehmen wollen wir einen Beitrag zur interdisziplinären Bereicherung der Friedens- und Konfliktforschung leisten sowie deren Erkenntnisse und Einsichten über konstruktive Konfliktbearbeitung für Familienunternehmen zugänglich und nutzbar machen.

Literatur

Galtung, Johan | Frieden mit friedlichen Mitteln. Friede und Konflikt, Entwicklung und Kultur, 2. Aufl., Münster **2007**

Gebert, Diether / Rosenstiel, Lutz von | Organisationspsychologie. Person und Organisation, 5. Aufl., Stuttgart u. a. **2002**

Glasl, Friedrich | Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 9. Aufl., Bern u. a. **2010**

Gugel, Günther | Handbuch Gewaltprävention II, Tübingen **2010**

Kersting, Anette / Kamper-Jasper, Ingrid P. | Die systemische Beratung interpersoneller Konflikte in Familienunternehmen, in: Psychotherapeut 47/2 **2002**, 83-89

Klein, Sabine B. | Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen, 2. Aufl., Wiesbaden **2004**

Maringer, Eva / Steinweg, Reiner | Vorbereitung auf konstruktive Konfliktaustragung in Ausbildung, Gruppe und Beruf: Probleme und Erfahrungen. Ein Werkstattbericht, in: Vogt, Wolfgang R. (Hrsg.), Gewalt und Konfliktbearbeitung. Befunde – Konzepte – Handeln, Baden-Baden **1997a**, 262-293

Maringer, Eva / Steinweg, Reiner | Konstruktive Haltungen und Verhaltensweisen in institutionellen Konflikten. Erfahrungen, Begriffe, Fähigkeiten, Berlin **1997b**

Meyer, Anna | Unternehmerfamilie und Familienunternehmen erfolgreich führen. Unternehmertum fördern, Führungskultur entwickeln, Konflikte konstruktiv lösen, Wiesbaden **2007**

Müller-Fohrbrodt, Gisela | Konflikte konstruktiv bearbeiten lernen. Zielsetzungen und Methodenvorschläge, Opladen **1999**

PZK-Plattform Zivile Konfliktbearbeitung (Hrsg.) | Frieden braucht Gesellschaft! Gesellschaftliche Ansätze in der Zivilen Konfliktbearbeitung – Eine Bestandsaufnahme, Wahlenau **2003** (http://www.konfliktbearbeitung.net/downloads/file260.pdf).

Rosenstiel, Lutz von | Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise, 6. Aufl., Stuttgart **2007**

Rüsen, Tom A. | Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. Eine empirische Untersuchung über Dynamiken akuter Krisen und spezifischer Anforderungen an ein externes Krisenmanagement in Familienunternehmen, Witten/Herdecke **2007**

Schlippe, Arist von / Nischak, Almute / El Hachimi, Mohammed (Hrsg.) | Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen, Göttingen **2008**

Schlippe, Arist von / Kellermanns, Franz W. | Emotionale Konflikte in Familienunternehmen, in: Schlippe, Arist von (Hrsg.), Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens, Lohmar/ Köln **2009**, 174-202

Simon, Fritz B. / Wimmer, Rudolf / Groth, Torsten | Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a., Heidelberg **2005**

Terberger, Daniel | Konfliktmanagement in Familienunternehmen. Ein eignerorientiertes Konzept zur professionellen Konfliktbewältigung in Familienunternehmen, St. Gallen **1998**

Weller, Christoph (Hrsg.) | Zivile Konfliktbearbeitung: Aktuelle Forschungsergebnisse (INEF-Report 85), Duisburg **2007**
(https://inef.uni-due.de/cms/files/report85.pdf)