

Konflikte zwischen aktiven Gesellschaftern in der Geschäftsführung haben mehrere Ebenen und beruhen darauf, dass der berufliche Umgang miteinander eben nicht unbefangen ist. Liegt ein Verwandtschaftsverhältnis vor, belasten oft frühe schlechte Erfahrungen aus dem Familienleben die Gegenwart. Solche emotionalen Verwerfungen müssen zum Wohle aller abgebaut werden.

Beziehungen nicht auf Altlasten gründen

[Teil 3] Die Brüder Herbert und Fritz Müller, 38 und 42 Jahre alt, arbeiten seit vier Jahren gemeinsam als geschäftsführende Gesellschafter in der Leitung des gleichnamigen Familienunternehmens. Aber es gibt Konflikte. Wie stellt sich die Situation dar?

► Die persönliche Beziehung zwischen Fritz und Herbert ist angespannt. Die Rivalität wird von beiden im Unternehmen subtil ausgetragen und zeigt sich für Dritte primär an Körperhaltung, Mimik, Gestik und an dem, was eben nicht ausgesprochen wird. Führungskräfte und Mitarbeiter nehmen diese emotionale Spannung wahr und erleben sie als bedrohlich. Manche suchen für sich einen individuellen Ausweg.

► Die Zusammenarbeit als geschäftsführende Gesellschafter erfolgte auf Wunsch des Vaters und nicht auf Grund wechselseitiger Bereitschaft. Die Brüder arbeiten nebeneinander her, vermeiden Gespräche und gehen sich aus dem Weg. Eine inhaltliche Kooperation unterbleibt. Die Verteilung der Gesellschaftsanteile auf je 40 % verschärft diese Situation und stellt eine Patt-Situation dar.

► Verschiedene Auffassungen über die Unternehmensführung werden nicht geklärt. Statt dessen schafft jeder auf seine Weise im Unternehmen Tatsachen. Dazu werden Allianzen mit Führungskräften gebildet.

► Früher wurde der Vater in seiner Eigenschaft als Beiratsvorsitzender zur Konfliktlösung angerufen. Der neue Beiratsvorsitzende - ein externer Unternehmer - will diese alte Rolle des Vaters als Schiedsrichter und Schlichter nicht mehr übernehmen.

Dieses unerwartete, beide Geschäftsführer irritierende Verhalten bietet die Chance, den gegebenen Umgang miteinander kritisch zu reflektieren und auch zu ändern. Doch worin besteht der Handlungsbedarf? Rein äußerlich läuft alles reibungslos. Die Nachfolge ist geglückt, das Unternehmen selbst wird als Erfolgsstory wahrgenommen.



Dr. Anna Meyer

Anna Meyer
Unternehmer-
Beratung GmbH,
Düsseldorf

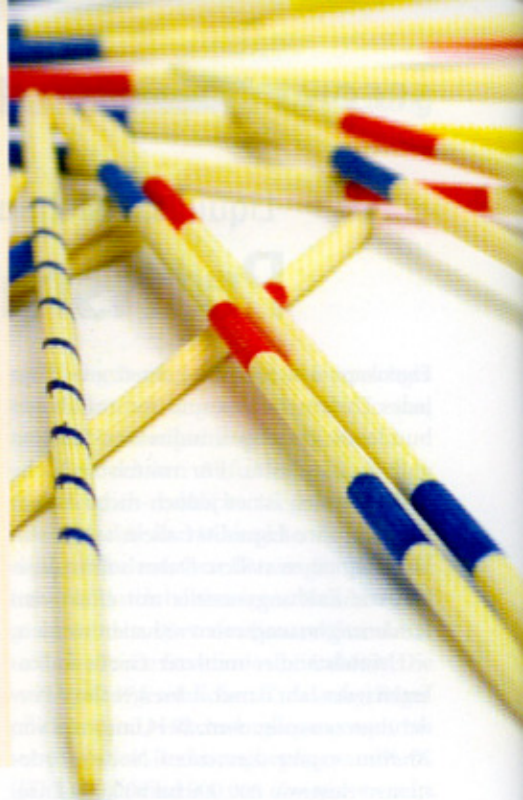
Erst die nähere Betrachtung zeigt, dass der Vater und seine Söhne einen Umgang mit hohem Gefährdungspotential für das Unternehmen und die Familie praktizierten. Die Konflikte von Fritz und Herbert wurden unterschwellig ausgetragen und zugleich tabuisiert. Dabei waren sie für alle Menschen im Betrieb wahrnehmbar und erlebbar. Führungskräfte und Mitarbeiter sprachen hinter vorgehaltener Hand über den unhaltbaren Zustand. Doch die ungeschriebene Regel, nicht offen über das Problem zu sprechen, wurde weiter beherzigt. Alle lassen zu, was geschieht, ohne zu intervenieren. Diese trügerische Ruhe hielt an, solange der Senior noch das Sagen hatte

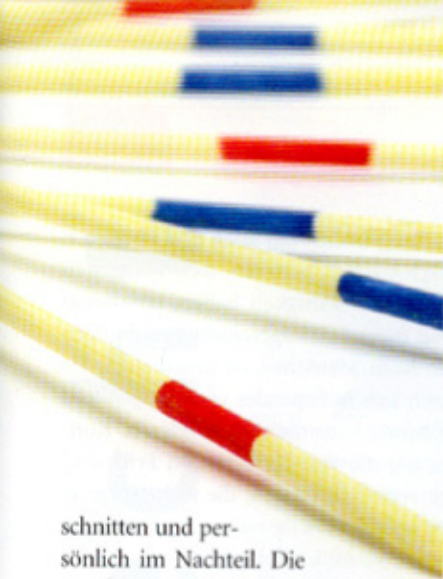
und den Betrieb aus seinem Beiratsvorsitz auch operativ führte, während die beiden jungen Geschäftsführer in ihren eigentlichen Funktionen kaum zur Geltung kamen.

Was aber veranlasst dazu, in dieser unklaren Situation für Familie und Unternehmen von einem Konflikt zu sprechen? Die Antwort lautet: Hier geht es eben nicht nur um Meinungsverschiedenheiten, die diskutiert und einvernehmlich geklärt werden können. Unter einem sozialen Konflikt ist in Familienunternehmen ein Widerstreit von Gefühlen, Einstellungen und Haltungen, Absichten oder Handlungsweisen zu verstehen, der von zwei oder mehr Beteiligten oder auch von Gruppen ausgetragen wird und ein Spannungsverhältnis erzeugt.

Mindestens ein Beteiligter erlebt einen solchen Widerstreit als begrenzend und emotional stark belastend. Verschärfend wirkt, dass die beteiligten Parteien bezogen auf die Zusammenarbeit im Unternehmen und auf das Zusammenleben in der Familie aufeinander angewiesen sind. Wird dieser Wechselbezug gestört oder von einer Partei sogar in Dominanz und Abhängigkeit umgewandelt, ist der Fortbestand von Unternehmen und Familie in Gefahr. Stehen in einem Widerstreit unvereinbare Positionen gegeneinander, versucht jeder Akteur, seine Pläne im Betrieb und/oder in der Unternehmensfamilie störrisch durchzusetzen.

Eine solche Konfliktsituation liegt zwischen Fritz und Herbert vor. Vor allem Fritz leidet unter ihr und empfindet sie als unerträglich, sieht sich in seinen Aktivitäten be-





schnitten und persönlich im Nachteil. Die Konfliktodynamik ist damit heftig eskaliert. Der verhärtete Zustand, in dem sich schon Kampfkoalitionen bilden, hat sich seit langer Zeit aufgebaut.

Fritz begegnet seinem Bruder mit Ablehnung, Wut und Neid bis hin zu offener Aggressivität. Dieselben übersteigerten Gefühle richten sich jedoch autoaggressiv auch gegen ihn selbst. Seine Verstocktheit, die keine verträgliche Kommunikation mehr erlaubt, ruft geistige und emotionale Blockaden hervor. Besonnenes Denken und Handeln sind passé. Menschen, die so befangen sind, tun sich schwer, tragfähige Lösungen zu finden. Zur Klärung des Haders wäre es gut, die Lage konstruktiv kritisch ohne Wertungen und Schuldfragen zu reflektieren, um die Ursachen aufzudecken.

Zwischen Fritz und Herbert gibt es freilich mehrere Konflikte: Der für alle sichtbare Beziehungsstress verdeckt die Disharmonie in der Unternehmensführung, da beide disparate Ziele verfolgen. Zudem gibt es einen Bewertungsdissens. Denn selbst dann, wenn sie ein gemeinsames Ziel verfolgen, wollen sie es auf getrennten Wegen und mit verschiedenen Mitteln und Methoden erreichen.

► weiter auf Seite 60



Handlungsbedarf auf allen drei Ebenen ▶

Zunächst ist zu betonen, dass Menschen natürlich die Fähigkeit haben, emotional stabile, freundlich zugewandte Beziehungen zu anderen Menschen zu unterhalten. Sie können sich miteinander verständigen und sie können einvernehmlich agieren. Konflikte wie die von Herbert und Fritz sind Folge von Erfahrungen, die nicht aufgearbeitet wurden. Da sie nicht entschärft sind, hemmen sie die Interaktion.

Die Rivalität mit dem Bruder, der Neid, die Eifersucht und dessen tiefe Ablehnung resultieren aus konkreten Erlebnissen, die in die Kindheit der Geschwister zurückgreifen. Diese Erinnerungen können für Fritz tatsächlich schmerzhaft sein, aber er mag sich durchaus irren, wenn er Herbert heute vorwerfen will, ihn als Person zu missachten. Für Fritz kann es daher sinnvoll sein, seine Erfahrungen neu zu überdenken, um seine eigenen Verhaltensmuster und seine eigenen Interpretationsmuster, also sein Selbstverständnis, anders als bisher zu deuten.

Entscheidend ist jedoch die Erkenntnis, dass sich Vergangenheit nicht ändern lässt. Es hilft Fritz nicht, sich selbst immer wieder zu bedauern und ins Defizit zu setzen. Damit reproduziert er unbewusst im Alter von 42 Jahren immer noch Traumata, die ihm in Kindheit und Jugend widerfuhren. Er hemmt ohne es zu wollen die Entwicklung wirklich eigener Kompetenzen und verwehrt es sich, neue Erfahrungen zu machen.

Zugleich bewertet er sein unternehmerisches Credo als moralisch besser als das seines Bruders. Er lehnt ihn als Menschen emotional ab, misstraut ihm und baut Distanz zu ihm auf. Wertschätzende, respektvolle Zusammenarbeit ist so nicht möglich.



Eine völlig neue Perspektive ergäbe sich, wenn Fritz sich und seinen Bruder nicht mit Hilfe alter Bilder, sondern in der Gegenwart mit ihren jeweiligen persönlichen, fachlichen und unternehmerischen Fähigkeiten, Talenten und Potentialen wahrnehmen und anerkennen könnte. Kein Mensch ist perfekt. Beide haben Stärken und Schwächen. Die Chance für Fritz und Herbert bestünde darin, sich in den Stärken zu ergänzen und ihre Schwächen möglichst auszugleichen.

Es käme also darauf an, dass jeder den Anderen bewusst akzeptiert, da jeder andere Mensch anders ist als man selbst - nicht

besser und nicht schlechter. Außerdem sollten beide Brüder Interesse an ihrer Zusammenarbeit entwickeln. Das Zweckbündnis, das der Vater wünschte, stagniert in ritueller Kommunikation ohne innere Beteiligung und Motivation. Eigentlich intendiert war ein offener Dialog, in dem gemeinsame und getrennte Erfahrungen, Sichtweisen und Standpunkte wohlmeinend auszutauschen sind, ohne sich um Machtverlust zu sorgen.

Sobald sich beide Brüder einschließlich Vision und Strategie auf gemeinsame Ziele im Hinblick auf das Unternehmen und die Familie einigen, können Konflikte plötzlich

erörtert, abgewogen und entschieden werden. Die Festlegung gemeinsamer Maßnahmen und Methoden zur Zielerreichung sowie klare Regeln zur Gestaltung der Zusammenarbeit sorgen dafür, dass beide das Gleiche verstehen und gleichgerichtet handeln.

Dieses kooperative Engagement und die wechselseitige Verpflichtung auf synchrone Arbeit lassen die geschäftsführenden Gesellschafter ihre Gemeinschaft erleben. Daraus kann tiefes Vertrauen erwachsen. ■

Fortsetzung in UMAG 5/2006