

Buchbesprechungen



Schlippe, v. A. (2013)
Bevor das Kind in den Brunnen fällt! Konfliktmanagement als Kernaufgabe in Familienunternehmen.

Stuttgart: Concadora; DVD, Laufzeit 240 Minuten, € 58,00.

Mit dieser vierstündigen DVD *Bevor das Kind in den Brunnen fällt!* hat Arist von Schlippe, der an der Universität Witten/Herdecke zu Familienunternehmen forscht, ein fundiertes und umfangreiches audiovisuelles Werk vorgelegt, das zum wiederholten Sehen und Hören einlädt. Es lohnt sich immer wieder anzuhalten, einzelne Sequenzen erneut anzuschauen und die eigene Praxis – sofern man z. B. Familienunternehmen berät – mit den vorgestellten Themenblöcken zu vergleichen.

Dem Film liegt ein »Stuttgarter Dialog-Café« des Concadora Verlags zugrunde. Rudi Ballreich, Medienexperte, Unternehmens- und Entwicklungsberater aus Stuttgart, hatte den Workshop zu »Konfliktmanagement als Kernaufgabe in Familienunternehmen« organisiert, er übernahm auch die Moderation. Arist von Schlippe hatte den Workshop konzipiert und durchgeführt.

Die DVD beinhaltet folgende Teile:

- Ein zusammenfassender Film: Konfliktmanagement in Familienunternehmen (40 Min.), dieser nimmt vieles aus den späteren Filmen vorweg und eignet sich daher eher für eine Vorabinformation. Wer von Anfang an an dem vertiefenden Seminar interessiert ist, kann diesen Film ruhig überspringen.
- Vortrag: Familienunternehmen – ein fruchtbarer Nährboden für Konflikte (32 Min.)
- Drama: Nachfolge im Hotel zur Krone (40 Min.)
- Vortrag: Familienlogik vs. Unternehmenslogik (26 Min.)
- Drama: Vaters Vermächtnis, Teil 1 (21 Min.)
- Vortrag: Konflikteskalation (23 Min.)
- Drama: Vaters Vermächtnis, Teil 2 (31 Min.)
- Vortrag: Ansätze zur Konfliktprävention (26 Min.)

Kurz zum Inhalt: Im ersten Teil »Konfliktmanagement in Familienunternehmen« sieht man Schlüsselszenen von verschiedenen Konfliktsituationen in Familienunternehmen mit Kommentaren, Coachingbeispielen und kurzen Interviews. Im zweiten Teil werden wissenschaftliche Vorträge gezeigt, begleitet von Praxisbeispielen, die von Schauspielern dargestellt werden. A. v. Schlippe demonstriert dabei als Coach kurze Ausschnitte von Coachingprozessen, die das zuvor Gezeigte mit Empathie und Humor aufgreifen und mit den Protagonisten bearbeiten. Die Vorträge (s. o.) erläutern unter einem interdisziplinären Fokus anschaulich den gegenwärtigen Stand der Forschung und leiten daraus hilfreiche Empfehlungen für die Praxis ab, die für Familienunternehmer und Coaches von

Familienunternehmen gleichermaßen bedeutsam sind.

Die theoretische Fundierung liegt in einer Verknüpfung von Bindungs- und Entscheidungskommunikation und einer systemischen Perspektive auf Unternehmen und Organisationen. Anhand des gut eingeführten »Drei-Kreis-Modells« von Tagiuri (die Verknüpfung der Sozialsysteme Familie, Unternehmen und Eigentum) wird eine Landkarte angeboten, die sich als alltags-tauglich bewährt hat. In dem Video wird vor allem das Ineinander- und Gegeneinanderwirken von Familie und Unternehmen behandelt. Sie sind Systeme sehr unterschiedlichen Typs und unterschiedlicher Logik, die eng miteinander verbunden sind, sie sind »strukturell gekoppelt«. Das, was in einem System passiert, bringt das andere System mehr oder weniger intensiv ins Schwingen.

In vielen Familienunternehmen machen die Familienmitglieder die schmerzhafteste und konfliktreiche Erfahrung, dass das Miteinanderleben in der Familie einer Logik folgt, mit der die Herausforderungen dieser Unternehmensform nicht zu bewältigen sind. Hier liegen in vielen Familienunternehmen Gründe fürs Scheitern. Aufgrund der emotionalen (und paradoxalen) Gemengelage kann die Unternehmerfamilie in einen Sog irrationaler Auseinandersetzungen geraten.

Blickt man systemisch auf Konflikte, werden diese nicht generell als negativ angesehen, sofern sie nicht in eskalierende Verläufe münden. Die Herausforderung für die Familien besteht darin, durch Konfliktmanagement als Führungsaufgabe des Familienunternehmers destruktive Konfliktverläufe, die zur Eskalation neigen, frühzeitig zu erkennen, ihnen nach Möglichkeit vorzubeugen, um eine Chronifizierung zu verhindern.

Eine zentrale Botschaft lautet: Familienunternehmen benötigen einen interdisziplinären Fokus. Neben der vor-

mals rein wirtschaftlichen Sicht bei Konflikten in Familienunternehmen möchte Arist von Schlippe, von Hause aus Psychologe und systemischer Familientherapeut, die psychologische und familiendynamische mit der wirtschaftlichen Perspektive zusammenbringen. Er möchte das Verständnis für die Komplexität der Verquickung familiärer Prozesse und unternehmerischer Abläufe erhöhen. Er betont, dass die »personenbezogene Zuschreibung« von Konfliktursachen – »Du bist schuld« – ein wesentlicher Faktor für die Chronifizierung von Konflikten ist. Der Schlüssel für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten liegt darin, sich bewusst zu machen, dass auch der vermeintliche Gegner in einem komplexen Bedingungsgeflecht versucht, Lösungen im Interesse von Familie und Unternehmen zu finden. Dadurch kann das Risiko destruktiver Verläufe entscheidend vermindert werden.

70 bis 95 % aller Unternehmen in Deutschland sind Familienunternehmen, in denen etwa 57 % aller Arbeitnehmer beschäftigt sind. Diese Zahlen verdeutlichen die gesellschaftliche Relevanz dieser Unternehmensform.

Alle, die mit Familienunternehmen zu tun haben – Familienunternehmer und die Angehörigen der Familienunternehmen, Familientherapeuten, Coaches und Unternehmensberater – können von dem umfassenden und lebendig dargestellten Wissen dieser DVD aufs Höchste profitieren. Man darf neugierig und gespannt sein auf das Buch, das zu diesen Themen in Kürze erscheinen wird.

Haja (Johann Jakob) Molter, Düsseldorf