

Arist von Schlippe:

Das kommt in den besten Familien vor ...

Systemische Konfliktbearbeitung in Familien und Familienunternehmen

42,- €, Concorda Verlag, ISBN 978-3-940112-42-2

Das Buch kommt leichtfüßig daher. Mit einem flotten Spruch als Titel und einer Comiczeichnung auf dem Titelblatt. Die flapsigen Sprüche setzen sich in den Kapitelüberschriften fort und weitere Comiczeichnungen sind durchgängig über die knapp 200 Seiten Text verteilt. Beim ersten Durchblättern meint man schon an ein Buch der seichteren Lebenshilfe-Literatur geraten zu sein, etwa „Konfliktbearbeitung für Dummies“. Aber schon das sehr lesenswerte Vorwort von Fritz B. Simon macht deutlich, dass wir es hier mit einem ernsthaften Buch

zu einem ernstzunehmenden Thema zu tun haben. Fritz B. Simon spricht von der den Betroffenen meist nicht so klaren Notlage, in der die Familien stecken, „die einem Unternehmen gehören“. Sie sind anders, weil sie nicht nur Familie sein dürfen, sondern weil sich das Unternehmen mit seinen Erfordernissen und Unsicherheiten in die familiären Beziehungen einmischt. Das Buch liefert nun einen Bezugsrahmen, um dieses Anderssein zu verstehen. Und es bietet Lebenshilfe, weil durch gut verständliche Beispiele veranschaulicht wird, wie man Konflikte bearbeiten kann. Arist von Schlippe, von beruflicher Herkunft klinischer Psychotherapeut, heute akademischer Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen und Inhaber des Lehrstuhls „Führung und Dynamik von Familienunternehmen“ an der Universität Witten-Herdecke, legt in einem überschaubaren Umfang ein großes Werk zu seiner Erfahrung als

akademischer Lehrer, Therapeut und Berater vor.

In sieben, mit Neugierde weckenden Überschriften versehenen Kapiteln wird der Leser durch einen großen Stoff geführt. In den ersten fünf Kapiteln werden all die Komplikationen und Anlässe geschildert, die den Unternehmerfamilien das gegenseitige Verstehen und die Zusammenarbeit schwer machen können. Zusammenarbeiten müssen sie aber, um ihrer Verantwortung als Träger eines für viele Menschen wichtigen Unternehmens gerecht zu werden. Schwierig wird es, weil jedes Mitglied dieser Gemeinschaft natürlich auch seine eigenen Interessen hat, die es in seiner Beziehung zu dem Unternehmen verwirklicht sehen möchte. Die erste Lebenshilfe wird schon daraus gewonnen, dass die Leser sehen, dass die Probleme, die sie mit der Verwandtschaft haben mögen, keine nur ihnen auferlegten

Prüfungen des Schicksals sind, sondern eine ziemlich generische Problemkonstellation, durch die sich die anderen Unternehmerfamilien auch durcharbeiten müssen. In den diesen Teil abschließenden Kapiteln wird das Konstrukt des gemeinsamen mentalen Modells erläutert. Sodann wird der generelle Weg gewiesen, wie das personenorientierte, patriarchalische Beziehungskonzept der ersten Generation zu einem verfahrensbezogenen, regelgeleiteten Konzept der Zusammenarbeit in einer größeren Gesellschaftergruppe weiterentwickelt werden sollte.

In dem nachfolgenden Kapitel „Entschuldigung, wo geht es denn hier nach Dämonistan?“ wird in Beispielen, die unter die Haut gehen, das gefährliche Abrutschen in den nicht mehr beherrschten Konflikt geschildert. Das Kapitel geht deshalb so nahe, weil keines der Beispiele konstruiert wirkt, alle sind offensichtlich aus der erlebten Praxis dokumentiert.

In dem abschließenden Kapitel wird dargestellt, auf welche Weise sich anbahnende Konflikte rechtzeitig beigelegt werden können, um doch zu einer gemeinsamen Arbeitsbasis, einem gemeinsamen mentalen Modell, einem respektvollen Umgang miteinander gelangen zu können. Der Verfasser zeigt das Instrumentarium der systemischen Interventionsmethoden im Kontext ihrer Anwendung. Damit fehlt zwar die enzyklopädische Vollständigkeit, dafür wird Anschaulichkeit und Problembezug gewonnen. An einer hervorgehobenen Stelle – am Ende – stellt der Verfasser eine von ihm entwickelte Interventions-technik, das „Erwartungskarussell“ vor. Ihm zufolge muss man die an einen gestellten Erwartungen eindeutig „beantworten“: Entweder durch Annahme oder durch Ablehnung oder – ganz entscheidend – durch ein Angebot an die Partner, wie die Erwartung auf andere als die ursprünglich geforderte Weise erfüllt werden kann. Dies ist ein Beispiel für den Grundtenor dieser Schrift:

Es geht nicht um die Harmonisierung von Emotionen, sondern um die Ordnung der Beziehungen durch anschlussfähige Verfahrensregeln und akzeptierbare Entscheidungen und Kompromisse.

Das Buch ist im Inhalt und in der Diktion durch und durch wissenschaftlich und gleichwohl gut verständlich, ja über weite Teile hin geradezu unterhaltsam. Der Text wird aufgelockert durch farblich abgesetzte Beispiele und durch Zeichnungen von Björn von Schlippe, die manchmal erheiternd, oft aber auch „ergreifend“ sind. Bei all dieser Leichtigkeit der Aufmachung bleibt aber festzuhalten, dass eine äußerst komplexe Materie gewissenhaft und gründlich erschlossen wird. Zu der Thematik ist ja bereits ein umfangreicher Forschungsfundus aufgebaut und in der Literatur dokumentiert worden. Dieser Stand der Forschung wurde in einer hervorragenden Gliederung unter Wegfall aller entbehrlichen Übungen wie Definitions-Exkurse durchgearbeitet. Dabei wird nicht nur der engere Kreis der Autoren zum Familienunternehmen ausgewertet, sondern es werden auch Quellen aus der Psychologie oder der Geschichtsschreibung – kurzum die Quellen einer fundierten Allgemeinbildung – erschlossen. Dieser Forschungsstand wird durch die tiefe praktische Erfahrung des Verfassers wie auch durch die Auswertung der Forschungsprojekte des Wittener Institutes signifikant erweitert.

Es bleibt noch anzufügen, dass auch in der medialen Vermittlung neue Wege beschritten werden. Es gibt eine DVD zum Buch, in der mit Schauspielern Fallkonstellationen, Eskalationsgefahren und Interventionsbeispiele „aufgeführt“ werden (siehe die nachfolgend abgedruckte Rezension). Dies gibt nochmals einen überzeugenden Einblick, wie in der Therapie gearbeitet werden kann.

Bei all diesen Erleichterungen im Zugang zu der Materie entsteht nur eine Gefahr, vor der hier gewarnt werden soll. Der vielleicht zu begeisterte

Leser kann dem Glauben verfallen, er könne nun selbst zur erfolgreichen Konfliktbearbeitung schreiten. Dem kundigen Leser aber wird deutlich werden, dass man – wie immer bei wichtigen professionellen Dienstleistungen – auf das hier vorgestellte Metier spezialisiert sein muss, um wirksam sein zu können. Die Beherrschung der Konfliktgefahren bei den Familien, die die für unsere Wirtschaft und – in der Tat – für unsere ganze Gesellschaft so wichtigen Familienunternehmen tragen, ist so wichtig, dass die Meister in ihrem Metier gerufen werden sollten, um Hilfe zu leisten.

Prof. Dr. Hermut Kormann