

Ergebnisse einer Untersuchung zu Konflikten bei der Unternehmensübergabe von Familienunternehmen mithilfe von Mediation

von Kerstin Eckardt

Auf Wunsch stellen wir gern Kontakt zu Frau Eckhardt her.

6. Evaluation

6.1 Einflussgrößen ausgehend vom Übergeber

Die Einflussgrößen **Wertschätzung und Anerkennung** seitens des Übergebers wurden von den befragten Mediatoren mehrfach genannt und als fundamental beschrieben. Hierbei geht es in erster Linie um das Anerkennen und Wertschätzen der Leistungen des Übernehmers im Rahmen der Unternehmensnachfolge, aber auch darum, dass der Übergeber die eigene Leistung und sein Lebenswerk anerkennt. Die Gradwanderung zwischen einem ökonomischen Menschenbild mit der Befriedigung von Eigeninteressen einerseits und der Fähigkeit zu Wertschätzung, **Respekt**, Anerkennung und **Achtung** andererseits kann in der Nachfolge zu enormen Konflikten führen. Die oben genannten Einflussgrößen stehen in einem direkten Zusammenhang mit der Fähigkeit des Übergebers, **loslassen** zu können, die in der Wirtschaftsmediation der Unternehmensnachfolge ebenfalls als charakteristischer und wiederkehrender Auslöser für Konflikte beschrieben wird. Damit hängt die **Bereitschaft** des Übergebers zusammen, von seiner alten Rolle im Unternehmen loszulassen und im Nachfolgeprozess dem Übernehmer sein **Vertrauen** entgegenzubringen. Ein solches Vertrauen beinhaltet auch die **Akzeptanz** von Veränderungen, die der Übernehmer im Unternehmen vornimmt. Die Übergabe als solche zu akzeptieren ist für den Senior oft schwer, da in der Regel eine **tiefe Verbundenheit** und Treue zum Unternehmen besteht und er sich sehr mit dem Unternehmen **identifiziert**, wenn er einen Großteil seines Lebens in dem Unternehmen verbracht hat. Bei **mangelndem Vertrauen** gegenüber dem Übernehmer neigt der Übergeber in der Folge oft zu **scharfen Kontrollen**, und es entstehen erhebliche Diskrepanzen zwischen den gelebten und den vertraglich vereinbarten Nachfolgeregeln. Von Fall zu Fall kann es dem Übergeber sehr schwer fallen, seine **Jahrzehnte lang gelebten Verhaltensmuster** im beruflichen Alltag abzulegen. Teilweise wird das Loslassen durch die **Sorge um die Zukunft des Unternehmens** erschwert, weil die eigenen Kinder zwar für die Nachfolge angedacht sind, diese ihnen aber wegen mangelnder Berufserfahrung nicht zugetraut wird. Die beiden Bedürfnisse nach wirtschaftlicher und finanzieller **Sicherheit** sowie nach **Selbstbestimmung** sind bei Unternehmern in der Regel stark ausgeprägt. So kann es leicht zu Konflikten kommen, wenn der Nachfolger seine Entscheidungen im Unternehmen nicht selbstbestimmt treffen kann. Ein weiterer Auslöser für eine fehlende Anerkennung und

Wertschätzung kann in der **Divergenz der Systeme** ‚Familie‘ und ‚Unternehmen‘ liegen. Die Werte des Unternehmenssystems hängen eher mit dem Kapital und monetären Anreizen zusammen, aber auch mit Loyalität. Das System der Familie basiert hingegen eher auf Werten wie Liebe und Bindung. Wenn die Bedürfnisse einander widersprechen und über längere Zeit nicht befriedigt werden, kann dies die gegenseitige Wertschätzung der Mediationsparteien generell erschweren. In diesem Zusammenhang beschreiben die Befragten wiederkehrende Streitigkeiten und Konflikte in der Wirtschaftsmediation, die eine klare **Kompetenz- und Aufgabenverteilung** betreffen. An diesem Punkt zeigt sich im Nachfolgeprozess, ob der Übergeber auch wirklich bereit ist, die Rolle als Geschäftsführer aufzugeben und sich in Ruhestand zu begeben. Dieser Punkt birgt ein sehr hohes Konfliktpotenzial. Hier empfiehlt sich, dass der Übergeber offen ist und gemeinsam mit dem Übernehmer einen konkreten Phasen- oder Masterplan erstellt, der die Aufgaben und Zuständigkeiten der jeweiligen Personen transparent aufführt. Einen solchen Plan können die Mediationsparteien mithilfe eines Mediators erarbeiten, um den Nachfolger reibungslos zu integrieren. Auch eine stufenweise Zunahme von Verantwortungsbereichen des Übernehmers ist als Vereinbarung in einem solchen Phasenplan denkbar. Folglich ist das ehrliche Interesse des Übergebers, an der **Entwicklung und Realisierung einer gemeinsamen Strategie** für die Nachfolge eine weitere Einflussgröße für die Wirtschaftsmediation der Unternehmensnachfolge. Beide genannten Punkte, **Kompetenz- und Aufgabenverteilung** und **Klärung der jeweiligen Zuständigkeiten** im Unternehmen, sind somit Einflussgrößen von grundlegender Bedeutung. Dem Senior könnte im Nachfolgeprozess z. B. in Absprache mit dem Übernehmer eine Beraterrolle im Unternehmen zugeordnet werden, wenn er nicht sofort aus dem Unternehmen ausscheiden möchte. Auch Ibrahim und sein Team¹ sehen eine erfolgreiche Nachfolge in Familienunternehmen als Ergebnis einer Planung im Vorfeld an. Weiterhin sind für den Erfolg der Unternehmensnachfolge in der Wirtschaftsmediation die **persönliche Einstellung und Haltung** der Mediationsparteien in der Mediation entscheidend, wobei generell eine **offene und lösungsorientierte Einstellung** zum Mediationsprozess von den befragten Mediatoren als eine Prämisse für den Erfolg einer Wirtschaftsmediation angesehen wird.

Eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg in der Unternehmensnachfolge ist zunächst einmal das Vorhandensein eines **potenziellen Übernehmers**. Es ist die Aufgabe des Übergebers, dafür zu sorgen, den **Führungskräftenachwuchs** für sein Unternehmen heranzuziehen und sich frühzeitig um einen Nachfolger zu kümmern. Viele der Übergeber kümmern sich zum einen sehr spät um einen Nachfolger, zum anderen sind die Senioren bei der Übergabe in der Regel älter als 65 Jahre, sodass der Nachfolgeprozess aus zeitlichen Gründen scheitern kann. Prinzipiell gilt, je früher der

1 Vgl. Ibrahim u. a. 2001, S. 256.

Nachfolgeprozess begonnen wird, desto größer ist der Handlungsspielraum der Beteiligten.² Dasselbe gilt für die Wirtschaftsmediation in der Unternehmensnachfolge, die nach Aussagen der Befragten oftmals erst in einem fortgeschrittenen Stadium des Nachfolgeprozesses auf den Plan kommt. Wenn dann noch Faktoren wie plötzliche Krankheit des Übergebers, ein Notfall oder der Mangel an einem Nachfolger hinzukommen, wird die Übergabe problematisch. Ebenso kann es die Nachfolge erschweren oder zum Scheitern bringen, wenn die Eltern ihre Kinder gegen deren Willen dazu drängen, die Nachfolge zu übernehmen.

Generell ist die **Kompromissfähigkeit** auf beiden Seiten, also beim Übergeber und beim Übernehmer, für die Erreichung einer Win-Win-Situation in der Wirtschaftsmediation sehr wichtig. Um einen Ausgleich zu schaffen, ist es von großer Bedeutung, dass sich die Parteien gegenseitig im Mediationsprozess entgegenkommen. Die Kompromissfähigkeit ist zugleich eine Bedingung, wenn der Mediationsprozess nicht ins Stocken geraten soll. Ein weiterer Aspekt, der die Einstellung der Medianten betrifft, ist die grundsätzlich **freiwillige Bereitschaft**, am Mediationsprozess teilzunehmen. Nur so kann eine Wirtschaftsmediation in der Nachfolge zum Erfolg führen, wie es das Mediationsgesetz nach § 1 Abs. 1 grundsätzlich vorsieht.³

6.2 Einflussgrößen ausgehend vom Übernehmer

Im Nachfolgeprozess sieht sich der Übernehmer unterschiedlichen Schwierigkeiten gegenüber. Ein von den Befragten häufig genanntes und wiederholt auftretendes Problem in der Unternehmensnachfolge beinhaltet das **Rollenverständnis** des Übernehmers als Problemauslöser. Der Nachfolger ist von den Mitarbeitern des Unternehmens jahrelang in seiner Rolle als z. B. Lehrling oder Meister wahrgenommen und bestenfalls akzeptiert worden. Mit der Übernahme einer Führungsposition wird er nun in einem anderen Licht gesehen. Diese Umstellung bereitet vielen Übernehmern Probleme und kann eine Hürde für eine erfolgreiche Übernahme des Unternehmens sein. Ein anderes Beispiel ist, dass ein Übernehmer dem Unternehmen bisher völlig fremd ist und sich vor Ort zunächst etablieren und seine Rolle im Unternehmen finden muss. Weitere Hindernisse, wie Anforderungen und Ansprüche im Rahmen der Übernahme, können dem Nachfolger Schwierigkeiten bereiten. Für die Befragten steht für den Erfolg einer Wirtschaftsmediation der Unternehmensnachfolge neben den **persönlichen Stärken** des Übernehmers dessen **Leidenschaft** für die Aufgaben im Vordergrund, gerade wenn er Unternehmer in einem mittelständischen Familienunternehmen ist. Wichtige Kompetenzen des Übernehmers sind **Führungs- und Kommunikationsfähigkeiten**, doch diese Skills sind nach Meinung der Befragten erlernbar. Essenzielle Stärken und wesentliche persönliche Merkmale des jungen Nachfolgers sehen

² Vgl. Schackmann 2003, S. 22.

³ Bundesministerium der Justiz: Mediationsgesetz, URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/mediationsg/gesamt.pdf> vom 31.08.2016.

sie in einem tatsächlichen Gestaltungswillen zusammen mit einem gesunden Selbstbewusstsein, also mit dem Mut, zu seinen eigenen Entscheidungen zu stehen. Chrisman und sein Forschungsteam⁴ sehen das ähnlich, da in ihrer Studie 485 Unternehmen angaben, Kriterien wie Ehrlichkeit und Integrität bei einem Nachfolger in Familienunternehmen zu bevorzugen, d. h. als wichtiger als eine hohe Fachkompetenz anzusehen. Letztlich muss der Übernehmer im Rahmen der Nachfolge viele Entscheidungen treffen, die große Veränderungen mit sich bringen und die dem Übergeber unter Umständen nicht zusagen. Dazu gehört z. B., bei bestimmten Vorhaben eine zweite Meinung einzuholen oder die Bank oder den Steuerberater zu wechseln. Hier kann der Nachfolger auf **Unverständnis** stoßen, und es entstehen leicht Konflikte, wenn der Übernehmer nicht mit vollem Selbstbewusstsein hinter seinen Entscheidungen steht. Solchen Konflikten sollte der Übernehmer mit Entschlossenheit entgegentreten und die Vorteile bei der Präsentation neuer Ideen immer herausstellen. Weiterhin braucht es Zeit, bis der Nachfolger im Unternehmen akzeptiert wird. Dabei hilft eine **gute Einweisung** und Unterstützung des Abgebenden, wodurch der Nachfolger wiederum **Zeit** gewinnt, um sich sowohl auf die Aufgaben des Tagesgeschäfts zu konzentrieren als auch auf die Unternehmensstrategien und Visionen. Prinzipiell sollte der Übernehmer ausreichend **Geld und Zeit** in eine Wirtschaftsmediation einbringen. Der Faktor Zeit wird von den Befragten auch im Zusammenhang mit der **Entfaltung der Führungspersönlichkeit** des Übernehmers genannt. Denn diese Entwicklung benötigt ebenso Zeit, in der der junge Nachfolger aus seinen **Fehlern** lernen und sich trotzdem **behaupten** kann.

Bei einer Wirtschaftsmediation in der Nachfolge ist es durchaus wichtig, dass der Nachfolger seine Ziele und Visionen klar nach innen und außen kommuniziert und somit **Transparenz und Vertrauen** für sich als neuen Unternehmer schafft. Neben den fachlichen Fähigkeiten beschreiben die befragten Mediatoren mehrfach die **Soft Skills des Übernehmers** als essenziell für eine erfolgreiche der Mediation. Dazu gehört das **Selbstvertrauen** des Übernehmers, offen und klar zu kommunizieren, und **seine Interessen und seinen Willen mit nachvollziehbarer Begründung** durchzusetzen. Eine weitere vorteilhafte Eigenschaft des Übernehmers ist eine **hohe Belastbarkeit und intrinsische Motivation**; das bedeutet auch, dass das Gehalt bei der Übernahme nicht im Fokus stehen sollte. Weiterhin sollte der Übernehmer den **Willen zum Führen und Gestalten** haben, was von den Befragten als grundsätzliches Merkmal eines erfolgreichen Nachfolgers in einem mittelständischen Unternehmen angesehen wird. Neben diesem Willen betonen die befragten Mediatoren eine entschlossene **Übernahme von Eigenverantwortung**, die auf der Übernehmerseite jedoch oft fehle, wobei dieser Mangel sehr individuell ausgestaltet sein könne. Hierbei scheint die Bereitschaft des Übernehmers entscheidend, die Konsequenzen seines Handelns im Unternehmensalltag zu übernehmen, sowie die **Selbsterkenntnis**, für sein eigenes Handeln in

4 Vgl. Chrisman u.a. 1998, S. 28.

jeder Hinsicht immer selbstverantwortlich zu sein. Die Befragten beobachteten im Verhalten der Übernehmer in ihren bisherigen Wirtschaftsmediationen **Schuldzuschreibungen und Projektionen**, durch die die Nachfolger versuchten, aus der Verantwortung zu entweichen.

Der ehrliche **Wille**, das Unternehmen **zu übernehmen**, sollte generell beim Nachfolger vorhanden sein, um den Erfolg der Unternehmensnachfolge sicherzustellen. Dieser Willen zusammen mit dem Bewusstsein für die Übernahme der Verantwortung eines komplexen Unternehmenssystems wird von den Befragten als bedeutend angesehen. Wenn der Übernehmer zudem die **Nachfolge als Chance** wahrnimmt und Offenheit für die in der Mediation anfallenden Themen zeigt, sei das ein großer Schritt für den Erfolg innerhalb der Wirtschaftsmediation. Dazu ist zum einen die **Bereitschaft notwendig, eine gemeinsame Lösung anzustreben**, und zum anderen, dies mit der Selbstbestimmtheit zu tun, die die Mediation dem Nachfolger bietet. Diese Bereitschaft wurde von den Befragten wiederholt als wichtige Grundvoraussetzung für den Erfolg einer Wirtschaftsmediation beschrieben. Der reine Wille, die Übernahme anzutreten, sei zwar ein wichtiger Parameter, reiche aber oft nicht aus, da der Übernehmer auch **Unternehmer mit allen damit verbundenen Konsequenzen, sein muss**. Die Erkenntnis und Umsetzung dieser Verantwortung kann den befragten Mediatoren zufolge ebenfalls ein wichtiger Meilenstein für den Erfolg der Wirtschaftsmediation in einem Nachfolgeprozess sein.

Ein Grundbedürfnis des Übernehmers ist Sicherheit. In den von den Befragten genannten Fällen tauchte das Thema **Sicherheit** immer wieder in **Form von Freiheit** oder **Unabhängigkeit** auf. Die Frage, die dann geklärt werden muss, ist, ob sich der Übernehmer losgelöst von den Einflüssen des Übergebers, also frei im Unternehmen bewegen und eigene Entscheidungen treffen kann, ohne jedes Mal Rücksprache mit dem Senior halten zu müssen.

Die Wertschätzung des Übernehmers gegenüber dem Übergeber ist die am häufigsten genannte Einflussgröße für den Erfolg einer Wirtschaftsmediation in einem Nachfolgeprozess. Der Ursprung für eine mangelnde Wertschätzung kann in der **persönlichen Prägung des Übernehmenden** liegen oder in dem **Welt- und Familienbild**, das er im Laufe seines Lebens entwickelt hat. Neben der Wertschätzung für die Person und Leistung des Übergebers sollte der Übernehmer **der ganzen Unternehmerfamilie Anerkennung** für deren Beitrag zum gemeinsamen Lebenswerk und für eventuelle Opfer (z. B. Zeit, Verzicht auf Urlaube) entgegenbringen. Ein Grund für die Nichtachtung des Werkes der Eltern kann darin liegen, dass die Unternehmerkinder als Nachfolger unter einem **hohen Druck und Zwang zur Übernahme** stehen oder das wirtschaftlich schwache Unternehmen aus der Insolvenz heraus kaufen sollen. Eine **Insolvenz** kann beim Nachfolger als großer Störfaktor in der Übergabe wahrgenommen werden und nicht zuletzt zum Scheitern der Nachfolge führen.

Letztlich spielt nach der Erfahrung der Befragten die generelle **Einstellung und persönlichen Haltung** des Nachfolgers gegenüber der Unternehmensnachfolge und dem Übergeber eine wesentliche Rolle. Die individuelle Haltung des Übernehmers kann großen Einfluss auf den Umgang mit Problemen und die Kommunikation allgemeiner Art haben. Für den Erfolg einer Wirtschaftsmediation in der Unternehmensnachfolge bedarf es grundsätzlich einer ausgewogenen **Kompromissfähigkeit** des Übernehmers. Diese beiden Punkte werden von vier der neun Befragten als eine Voraussetzung für das Gelingen einer Wirtschaftsmediation formuliert. Weiterhin gibt es in der Regel weniger Probleme, Missverständnisse und Konflikte im Prozess der Nachfolge, wenn sich der Übergeber um die Förderung von Nachwuchsführungskräften gekümmert hat, die das **Potenzial** zur Übernahme haben.

Nach § 1 Abs. 1 **Mediationsgesetz** sind die **freiwillige Bereitschaft** und das Anstreben einer Konfliktbeilegung notwendig für eine Mediation.⁵ Weiterhin ist eine **zukunfts-orientierte Haltung** mit dem persönlichen Ziel, auch noch nach der Mediation mit der anderen Mediationspartei in „gutem“ Kontakt zu bleiben, vorteilhaft.

6.3 Einflussgrößen ausgehend von der Unternehmerfamilie

Alle befragten Mediatoren unterstreichen den Einfluss, den die Unternehmerfamilie auf den Mediationsprozess in der Unternehmensnachfolge hat. Der konkrete Familienbezug sollte bei der Mediation in der Unternehmensnachfolge von Familienunternehmen unbedingt beachtet werden, da die eigenen Kinder in der Regel bis ans Lebensende eine besondere Rolle im Leben ihrer Eltern spielen und die persönlichen Beziehungen, Interdependenzen und Muster eine wichtige Rolle bei der Unternehmensnachfolge und einer möglichen Mediation spielen. Im Folgenden werden die in den Interviews genannten Einflussgrößen dargestellt und ausgewertet.

Projektionen von **Stress** und Zukunftsängsten sowie die **Vermischung von Interessen und Einstellungen** zwischen der Unternehmerfamilie und den Mediationsparteien haben einen erheblichen Einfluss auf den Prozess der Nachfolge und auf die Wirtschaftsmediation. Wenn zusätzlicher Druck oder Zwang von der Unternehmerfamilie auf die Mediationsparteien wirkt und z. B. an die Übernahme des Unternehmens Bedingungen oder ein **Ultimatum** gestellt werden, kann die Nachfolge schnell scheitern.

Das Thema **Gerechtigkeit** bei der Nachfolge in Familienunternehmen spielt insgesamt in der Wirtschaftsmediation eine sehr große Rolle. Hierbei sprachen die Befragten die Verteilung von sowohl Rollen als auch Vermögenswerten in der Nachfolge immer wieder an. Die befragten Mediatoren raten, den Stimmen der Familienmitglieder im Nachfolgeprozess diesbezüglich Raum

⁵ Mediationsgesetz vom 21. Juli 2012, das durch Artikel 135 der Verordnung vom 31. August 2015 (BGBl. I S. 1474) geändert worden ist.

zu geben und den Einfluss, den die Familie auf die Wirtschaftsmediation hat, während des Mediationsprozesses zu beobachten. Beim Thema Rollenverteilung in der Nachfolge kann es immer wieder zu Schwierigkeiten kommen.

Neben der **Vater-Sohn-Problematik** betonen die Befragten die Rolle der **Mütter** im Familienunternehmen, die oft einen besonders stark ausgeprägten Gerechtigkeitssinn hinsichtlich der Nachfolge haben. Die Familienmitglieder können allesamt in die Mediation integriert werden, zudem ist es oft hilfreich, möglichst auch die **(Ehe-)Partner** hinzuzunehmen, da diese ebenfalls auf die Mediationsparteien und damit auf den ganzen Mediationsprozess Einfluss haben. Wenn alle an einem Tisch sitzen, kann der Mediator die **Interessen und Pläne der Familienmitglieder** bezüglich der Nachfolgethematik beachten. Die Gruppengröße kann je nach Geschwister-, Kinder- und Partnerzahl variieren. In einer großen Gruppe ist es dem Mediator möglich, zahlreiche Informationen über die jeweilige Mediationspartei, zu den Angehörigen der Unternehmerfamilie sowie zu deren Vorstellungen, Werten und Bedürfnissen zu bekommen. Zudem ist es mit Blick auf Dauer und Ziel des Nachfolgeprozesses sinnvoll, wenn die Entscheidungen von allen Beteiligten getragen werden. Alle Beteiligten zur Mediation hinzuzuziehen, kann den zeitlichen Prozess der Wirtschaftsmediation in der Unternehmensnachfolge beschleunigen und gegebenenfalls eher zum Erfolg führen. Die Kehrseite eines solchen Vorgehens ist, dass durch die vielfältigen Stimmen und Beziehungen der Beteiligten neue Konfliktfelder in der Wirtschaftsmediation begünstigt werden. Ein solches mögliches Konfliktfeld ist die **Vermischung von Geld und Liebe** in Familienunternehmen. Eine solche Verflechtung hat oft einen bitteren Beigeschmack in der Familie und kann, wenn sie dauerhaft ist, zu einer **Selbstwert-Problematik** des Kindes (des Nachfolgers) und zu starken Konflikten in der Nachfolge führen. In der Literatur wurde die Unternehmerfamilie ebenfalls als wichtige Variable im Nachfolgeprozess identifiziert. Demnach spielen die Familienbeziehungen, die Einzelbeziehungen untereinander sowie das Engagement der Familienmitglieder im Unternehmen eine Rolle.⁶ Insgesamt erscheint der Einbezug der kompletten Unternehmerfamilie bei der Wirtschaftsmediation der Nachfolge je nach Konflikt-dimension sinnvoll, um **familieninterne Konfliktpotenziale und akute Streitigkeiten** effektiv aufzudecken, damit diese die Wirtschaftsmediation nicht behindern.

6.4 Einflussgrößen ausgehend von sonstigen äußeren Faktoren

Ein Befragter nutzt das VUCA-Modell (vgl. Kap. 5.4), um die zunehmende Komplexität gesellschaftlicher Veränderungen verständlich zu machen. Auf die Unternehmensnachfolge übertragen, geht es in diesem Modell um die **Komplexität und Volatilität der Planung** in einem Unternehmen in der heutigen Zeit. Dadurch entsteht eine potenzielle Hürde für den Übernehmer, da

⁶ Vgl. Cabrera-Suarez u. a. 2001, S. 45.

er sich auf ein Projekt einlässt, dessen **Zukunft schwer vorhersagbar** ist und auch wechselhaft sein kann. Dies beinhaltet sowohl eine **unsichere Auftragslage** als auch eine nicht vorhersehbare Zukunft für den Erfolg des Unternehmens. Als Einflussgrößen auf die Wirtschaftsmediation beschreiben die Befragten mehrfach die aktuelle wirtschaftliche Lage des Unternehmens, also den **Zustand des Unternehmens** bei der Übergabe, sowie anstehende zukünftige Investitionen. Investitionswellen können auf die Übernehmer gleich im Anschluss an die Übergabe zukommen, was das Unternehmen schnell in **Liquiditätsschwierigkeiten** bringen kann. Aus einer allgemein schlechten Firmensituation können sich nachteilige Bedingungen für die Übergabe ergeben. Diese können zu starken Konflikten in der Nachfolge führen, da der Übergeber oft überzogene Vorstellungen bezüglich des Unternehmenswertes hat.

Mit der Nachfolge gehen zahlreiche Veränderungen am oder im Unternehmen einher. **Technologische Entwicklungen** im IT-Bereich können zu großen Veränderungen der Abläufe im Unternehmen und zu Konflikten zwischen Übergeber und Übernehmer führen. Weiterhin sind die **Globalisierung** und der **technische Fortschritt** im Bereich der Produktion eine Einflussgröße. Somit kann die **wirtschaftliche Lage**, in der sich ein Unternehmen befindet, als äußere Einflussgröße über das Überleben eines Unternehmens und dementsprechend über den Erfolg der Übergabe entscheiden. Oftmals streben die Unternehmenseigentümer die Übergabe des Unternehmens an, stehen dabei aber schon kurz vor der **Insolvenz**. Solche Insolvenzprobleme werden von den Übergebern meist nicht direkt angesprochen und können in den ersten Gesprächsrunden zur Klärung des Falls vom Mediator erfragt werden. Ebenso ist die **allgemeine volkswirtschaftliche Situation** eine Einflussgröße auf die Nachfolge und deren Mediation. Die **aktuelle Zinspolitik** und die damit verbundene Möglichkeit, an Kredite und Geldanlagemöglichkeiten zu kommen, können ein Kriterium bei der Übernahme eines Unternehmens spielen und ebenso eine Einflussgröße für die Wirtschaftsmediation sein. Weiterhin können sich der Übernehmer und der Übergeber aufgrund von äußeren wirtschaftlichen Umständen zu vorausschauendem Planen von privater **Altersvorsorge und Ruhestand** gezwungen fühlen, da ihnen keine gesetzliche Rente zur Verfügung steht. Das kann zu Konflikten führen und ein wirtschaftlich kritischer Punkt werden, wenn es um die Liquidität des Unternehmens geht.

Ein potenzieller Initiator für die Einleitung einer Wirtschaftsmediation in der Unternehmensnachfolge sind nach Meinung einiger Befragter auch **Steuerberater**, die meist als erstes an den Zahlen ihrer Mandanten negative wirtschaftliche Entwicklungen im Unternehmen bemerken. Hierbei ist die Selbsterkenntnis der Streitparteien darüber, dass die Ursache der Probleme im Unternehmen bzw. bei ihnen selbst liegt, von großer Bedeutung. Die Befragten erwähnen mehrmals den **äußeren Druck**, der in solchen Übergabesituationen entsteht, bevor sich die Streitparteien an einen Wirtschaftsmediator wenden. Einen weiteren Impuls für die Einleitung

einer Wirtschaftsmediation können die ortsansässigen **Handwerkskammern**⁷ sowie Industrie- und Handelskammern geben, die externe **Beratung** rund um das Thema Unternehmensnachfolge sowie Gelder und Fördermittel anbieten. Oft herrscht bei Unternehmen in Deutschland eine mangelnde Akzeptanz von Mediationsdienstleistungen, wozu auch ihr aktuell geringer Bekanntheitsgrad beiträgt. Dies kann ein Grund dafür sein, dass Unternehmer die Dienstleistungen der Kammern zurzeit kaum in Anspruch nehmen. Ein weiterer Grund kann die Angst sein, das Gesicht zu verlieren, wenn ein Mediator als Externer eine Hilfestellung in der Unternehmensnachfolge leisten muss. Institutionen wie die Kammern können einen Einfluss auf den Erfolg der Wirtschaftsmediation haben, er ist jedoch bisher von geringer Bedeutung, da die Angebote wenig genutzt werden.

6.5 Einflussgrößen ausgehend vom Mediator

Wichtige Einflussgrößen für den Erfolg der Wirtschaftsmediation in der Unternehmensnachfolge können vom Mediator ausgehen. Im Folgenden werden die potenziellen Einflussgrößen analysiert und kategorisiert, die von den befragten Mediatoren angesprochen wurden.

6.5.1 Allgemeine Einflussgrößen ausgehend vom Mediator

Eine Einflussgröße, die von den Befragten immer wieder betont wurde, ist eine **klare Rollenaufteilung und -klärung** zwischen Mediator, Übergeber und Übernehmer. Mediationsparteien, die sehr hohe Erwartungen und Hoffnungen gegenüber dem Mediator haben, neigen dazu, ihn als Problemlöser anzusehen. Dabei kann es sich z. B. um die Lösung finanzieller oder sonstiger wirtschaftlicher Probleme im Unternehmen handeln. Hier ist es ratsam, dass der Mediator seine Rolle noch vor dem Beginn des Mediationsprozesses mit allen Beteiligten klärt. Den Mediationsparteien sollte klar sein, dass der Mediator nicht ihre Probleme löst, sondern sie auf einem selbstbestimmten Weg zu einer Lösung begleitet. Zudem ist es seine Aufgabe, **Rahmenbedingungen zu schaffen**, die von allen Mediationsparteien und nach Möglichkeit auch von deren Familienangehörigen akzeptiert werden, damit die Mediation als eine **Chance** zur gemeinsamen Problemlösung verstanden werden kann.

Die Allparteilichkeit des Mediators ist in der Literatur ein stark hervorgehobenes Kriterium für den Erfolg einer Mediation.⁸ Auf die **Grenzen dieser Allparteilichkeit** weisen die Befragten hin und beschreiben, dass immer **Sympathien** und **Antipathien** in der Wirtschaftsmediation entstehen können. Wichtig ist es, hier auf **Kleinigkeiten** und Feinheiten im Mediationsprozess zu achten, sodass alle Beteiligten zu Wort kommen können und eine ähnliche bzw. **gleiche Redezeit** vorliegt.

7 Siehe z. B. HWK Berlin, URL: <https://www.hwk-berlin.de/betriebsfuehrung/kaufmaennische-themen/betriebsuebergabe/> vom 25.08.2016.

8 Vgl. Neuvians 2011, S. 170.

Andererseits kann es innerhalb der Wirtschaftsmediation auch förderlich sein, wenn der Mediator eine Partei stellenweise stärker unterstützt, z. B. wenn er merkt, dass eine Partei nicht so gut gehört wird wie die andere. Hier kommt die Bedeutsamkeit **der Grenzen** der Mediatorrolle zum Tragen, denn das Vertrauen der Beteiligten kann hier sehr schnell kippen, wenn eine Partei ein solches Vorgehen als Parteilichkeit auslegt.⁹ Der Mediator hat letztlich **keine Entscheidungsgewalt** in der Wirtschaftsmediation und soll den Prozess nur mit seinen Werkzeugen unterstützen. Jede Mediationspartei kann die Mediation jederzeit abbrechen. In der Literatur wird die Neutralität eines Mediators als Gütekriterium angesehen.¹⁰ Bei den Befragten stand die **Neutralität** des Mediationsprozesses insofern im Vordergrund, als der Mediator die Problemfelder erfragt, also durch **indirekte Ansprache** zum Diskurs bringt. Der Mediator kann gleichwohl durch gezieltes Erfragen und Heraushören der Sichtweisen, Positionen und Bedürfnisse eine Basis für ein **gegenseitiges Verständnis** schaffen. Dazu filtert er die Informationen und „übersetzt“ das Gesagte für die andere Partei. Für einige der Befragten reicht die Fragetechnik wie z. B. das strukturierte Spiegeln zusammen mit aktivem oder empathischem Zuhören für den Erfolg der Mediation aus. Bei der Spiegel-Technik beobachtet der Mediator situative Gefühlsäußerungen und sonstige Umstände und hinterfragt diese offen, um die tatsächlichen Gefühle und Bedürfnisse hinter den Aussagen aufzudecken.

6.5.2 Gender-Problematik und Co-Mediation

Je nach Komplexität des Themas und Gruppengröße kann der Einbezug eines Co-Mediators sinnvoll sein.¹¹ Die Befragten beschreiben den Vorteil **guter Zuarbeiten** eines Co-Mediators, wenn der Kollege von Haus aus eine andere Fachrichtung hat, zum Beispiel Psychologe ist. Weiterhin gibt es oft **Kompetenzzuschreibungen** der Mediationsparteien gegenüber dem Mediator, gerade wenn Vorstellungen von einer Versorgerrolle des Mediators bestehen. Auch **verzerrte Wahrnehmungen** und **Verschiebungen von Rollen** in der Mediation können entstehen. Insofern haben die Mediatoren in einer Co-Mediation die Möglichkeit, sich mit ihren Fachkenntnissen, Erfahrungen und ihrer unterschiedlichen Wahrnehmung zu ergänzen. Die Co-Mediation kann jedoch je nach **Persönlichkeitsstruktur** des Mediators nicht nur Nutzen, sondern auch Schwierigkeiten mit sich bringen und ist daher nicht für jeden geeignet. Co-Mediation mit einem weiblichen und einem männlichen Mediator wird von den Befragten hinsichtlich der Unternehmensnachfolge bei Familienunternehmen als ideal bewertet, wobei dieses Vorgehen oft an den Mehrkosten scheitert. Die Befragten beschreiben das Bedürfnis der Mediationsparteien bei **männerdominierten** Unternehmen nach einem weiblichen **Ausgleich** durch den Mediator und

9 Vgl. Ihde 2012, S. 48.

10 Vgl. Busch/Mayer 2012, S. 26.

11 Vgl. Koschany-Rohbeck 2015, S. 161.

umgekehrt. Insgesamt kann die Co-Mediation für die Mediation in der Unternehmensnachfolge von Vorteil sein.

Geschlechterspezifische **Probleme** können in der Unternehmensnachfolge jederzeit auftreten. Die **Geschlechterfrage** betrifft die Wirtschaftsmediation in der Unternehmensnachfolge besonders, wenn die beiden potenziellen Nachfolger unterschiedlichen Geschlechts sind und sich uneinig sind, wer die Nachfolge antreten soll. Wenn das Gender-Problem jedoch mit einem nicht zu überbrückenden Machtgefälle zusammenhängt, ist dies zugleich die Grenze der Möglichkeiten der Wirtschaftsmediation.¹²

6.5.3 Verhaltenskodex für die Mediationsparteien

Die Befragten beschreiben das Festlegen von **Kommunikationsregeln allgemeiner Art**, wie Zuhören, das Gegenüber aussprechen lassen und sich verbal nicht zu verletzen, als einen wichtigen Schritt zum Erfolg der Wirtschaftsmediation. Grundsätzlich sollte zudem ein **lösungsorientiertes Zusammenarbeiten** gegeben sein. Über die Regeln des Verhaltens in der Mediation hinaus sind generell gute Absprachen wichtig. Dazu gehören Absprachen zur **Geheimhaltung** oder die Vereinbarung, **Stillschweigen** über die Themen zu bewahren, die in den Sitzungen der Wirtschaftsmediation besprochen werden. Noch viel wichtiger ist es den Befragten jedoch, wenn der Verhaltenskodex auch wirklich vom Willen der Mediationsparteien getragen wird, denn Mediation sollte auf Augenhöhe stattfinden. Somit ist es kritisch, den Streitparteien vorzuschreiben, wie die Kommunikation miteinander ablaufen soll. Weitere, optionale Regeln sind die **Einhaltung der Mediationstermine** und der Umgang mit Regelverstößen. Die Regeln können bzw. sollten vor Beginn des eigentlichen Mediationsprozesses festgelegt werden. Eine Ergänzung des Verhaltenskodex für die Mediationsparteien ist möglich, z. B. indem die Streitparteien ihre **Äußerungen in Ich-Botschaften** wiedergeben und auf der Sachebene argumentieren sollen, sofern der Streit nicht bereits eskaliert ist. Falls dies nicht gelingt, kann der Mediator zunächst Hilfestellungen in diesem Punkt geben. Die meisten Befragten empfinden es als wichtig, **feste Spielregeln und klare Leitlinien** für die Streitparteien in der Wirtschaftsmediation zu haben. Allerdings kann es immer wieder zu stark emotionalen Situationen kommen. Einen solchen **Druck** in der Mediation sollte der Mediator ein Stück weit **aushalten** können und erst dann unterbrechen, wenn die Parteien sich z. B. anschreien, massive Vorwürfe aufkommen oder gar handgreiflich werden, also wenn deutlich ist, dass sich die Parteien nicht wirklich hören.

6.5.4 Methoden und Ablauf der Wirtschaftsmediation

Sieben der neun Befragten beginnen eine Wirtschaftsmediation immer mit einem Einzelgespräch,

12 Vgl. Ihde 2012, S. 62

das u. a. zur **Klärung der Interessen dient**. Hierbei beziehen die Befragten nach Möglichkeit alle Beteiligten mit ein, wobei es zunächst um ein erstes Kennenlernen, die Rahmenbedingungen und den Mediationsprozess als solchen geht. Um zu verhindern, dass die Mediationsparteien in diesem Schritt schon zu viele Details klären wollen, sollte der Mediator den Zweck des Erstgesprächs klar kommunizieren. Wenn sich die Angehörigen in der Unternehmerfamilie dazu bereiterklären, bei der Wirtschaftsmediation mitzuwirken, kann die Aufstellung einer **Konfliktarena** sinnvoll sein, die eine Übersicht über den Stammbaum, das Familiensystem, die Anzahl der Beteiligten, die Besitzverhältnisse sowie über mögliche Interessenten für die Nachfolge ersichtlich macht. Gerade für solche Konflikte, die noch nicht in einen gewaltvollen Streit ausgeartet sind, eignet sich die Konfliktarena, um eine weitere Streiteskalation zu verhindern oder einzudämmen.¹³ Ein anderes Instrument, das in der Unternehmensnachfolge bei Familienunternehmen benutzt wird, ist die Aufstellung einer **Familienkarte**. Diese Karte ist ein **Genogramm**, das in der systemischen Familientherapie eingesetzt wird, um die Beziehungen, das Verhalten und die Krankengeschichte des Klienten grafisch darzustellen.¹⁴ Dieses Werkzeug kann die konkrete Nachfolge regeln, also z. B. Vereinbarungen zum Verkauf, Persönlichkeitsmerkmale des Übernehmers, Regelungen für Angehörige und Zuständigkeiten im Unternehmen. Auch kann durch eine Ergänzung der Familienkarte die Integration des Nachfolgers ins Familienunternehmen unterstützt werden.

Die Suche nach dem richtigen Nachfolger kann durch eine Potenzialanalyse oder eine Denkstuhl-Präferenzanalyse erfolgen. Ein Befragter verwendet dazu unterschiedliche Modelle z. B. das **Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)**, das den Gestaltungswillen, das Führungsverhalten und die sozialen Qualitäten eines Kandidaten abfragt (vgl. Kap. 5.5.4). Ein anderes Werkzeug ist das HBDI, das **Herrmann Brain Dominance Instrument**, ein führendes **Analyseinstrument** für Denk- und Verhaltenspräferenzen (vgl. ebenfalls Kap. 5.5.4). Da der Gestaltungswille des Nachfolgers aus Sicht des Befragten wichtig ist, kann dieser ebenfalls mit den entsprechenden Tests erfragt und geprüft werden.

Wenn der Streit zwischen den Parteien der Wirtschaftsmediation schon sehr weit fortgeschritten ist, sollte der Mediator unbedingt auf eine **entsprechende Sitzordnung** achten, sodass sich die Parteien nie direkt gegenüber sitzen, sondern eher an einem runden Tisch oder über eine Ecke. Wenn Mediationsparteien blockieren, können die klassischen Methoden wie **empathisches und aktives Zuhören sowie Spiegeln** helfen. Für den Mediator bedeutet das, intensiv mit den Mediationsparteien zusammen-zuarbeiten und herauszuhören, was sie bewegt und was hinter ihrer jeweiligen Not steckt.

Besonderes Augenmerk legen die befragten Mediatoren auf die **Kommunikation und Rollklarheit**

13 Vgl. Stempel/Bastine 1998, S. 128.

14 Vgl. Folberg u.a. 2004, S. 248.

in der Wirtschaftsmediation. Der Mediator, der den **organisierten Kommunikationsprozess** aufbauen soll, wird oft sehr spät im Nachfolgeprozess hinzugezogen, obwohl der Bedarf an Unterstützung der Kommunikation aus Befragten-Sicht sehr hoch ist. Meist kann der Mediator schon im Erstgespräch heraushören, was in der Kommunikation nicht funktioniert, und kann dann gezielt Methoden anwenden und entsprechend reagieren. Auch die individuellen Bedürfnisse und Prioritäten der Mediationsparteien kann der Mediator oft schon zu Beginn heraushören. Daneben ist es wichtig, die Dinge der **Beziehungsebene untereinander zu klären**, bevor die Medianten sich auf die Sachebene begeben können. Folglich kommen Verhandlungen öfters zu Stocken, wenn etwas auf der Beziehungsebene nicht funktioniert. So besteht die Aufgabe des Mediators darin, die Mediationsparteien mit den geeigneten Mitteln dazu zu bringen, wieder miteinander zu reden und eine gemeinsame Lösung auf der Sachebene zu finden. Einige Befragte konzentrieren sich in der Wirtschaftsmediation auf die **klassischen Methoden** der Mediation wie **Gesprächsführung und Visualisierung**. Bei der Visualisierung nennen die Befragten auch den Perspektivenwechsel als eine mögliche Methode, die Probleme innerhalb der Unternehmensnachfolge aufzuzeigen und zu klären. Gerade bei Rollenkonflikten, z. B. bei einer Vater-Sohn-Problematik, die typisch in die Nachfolge sind, ist dies ratsam.

Insbesondere das **Harvard-Prinzip** spielt bei der Gesprächsführung in der Wirtschaftsmediation eine Rolle, weil dabei die Sach- von der Beziehungsebene getrennt betrachtet wird. Diese Methode kann helfen, eine **sachgerechte und lösungsorientierte Diskussion** herbeizuführen, indem der Mediator die hinter den Positionen stehenden Interessen erfragt.^{15, 16} Mediatoren sind auch nur Menschen und können über Selbstreflexion die eigenen Fehler erkennen und aus ihnen lernen, wie dies ein Befragter mit seinen Erfahrungen mit dem Harvard-Konzept und seinen Grenzen aufzeigt. Die Anwendung einer Methode kann also auch **Herausforderungen** mit sich bringen und somit nicht für jeden Mediator oder Fall geeignet sein. Das Filtern und Erfragen der **Vorgeschichte** und der damit verbundenen **Prägung** der Mediationsparteien ist gerade in den ersten Gesprächen essenziell. Der Mediator sollte die Inhalte aus den Gesprächen durch **empathisches und aktives Zuhören** aufnehmen. Daran gekoppelt sind auch die Erwartungen, die aus der gemeinsamen Geschichte der Parteien stammen, und die Einfluss auf alle Beteiligten aus der Unternehmerfamilie nehmen.

Ein Mittel zur Konfliktprävention ist ein fester „**Familihtag**“, der mit einer Wirtschaftsmediation eingeführt werden kann.¹⁷ Solche Sitzungen haben zunächst das Ziel, Zusammengehörigkeit und Vertrauen in der Familie zu stärken, indem unternehmens- und familienbezogene Themen

15 Vgl. Portner 2013, S. 16.

16 Vgl. Rosner/Winheller 2012, S. 307.

17 Vgl. Fabis 2009, S. 18.

gemeinsam erörtert werden.¹⁸ Wenn eine Unternehmerfamilie regelmäßig geplante und zeitlich strukturierte Kommunikation betreibt, die zudem festgelegten Regeln folgt, kann sich das positiv auf die familieninterne Kommunikation auswirken. Vorteilhaft ist es, wenn solche Treffen eine Tagesordnung und ein Protokoll haben, damit z. B. eine gleiche Redezeit aller Angehörigen gewährleistet werden kann, alle gehört werden und das Besprochene schriftlich festgehalten ist. Hierzu sei auf Gilding¹⁹ verwiesen, der die Möglichkeit für konsensuale Entscheidungen in Mediationen ebenso in einer Managementstruktur sieht, in der regelmäßige Konfliktgespräche mit den Geschäftsführern geführt werden.

Eine weitere Möglichkeit, gerade bei bereits stark eskalierten Konflikten, ist die **Shuttle- oder Caucus-Mediation**.²⁰ Durch Einzelgespräche, die meist abwechselnd über das Telefon stattfinden, können Verabredungen getroffen werden, dabei sehen sich die Mediationsparteien meist nur einmal am Anfang und einmal am Ende der Mediation.

Bei den befragten Mediatoren liegen die Meinungen zur Legitimation von Einzel-interviews oder Einzelgespräche in der Mediation weit auseinander. Generell eignen sich Einzelgespräche dazu, schwierige zwischenmenschliche Themen zu mediieren wie die Beziehungsarbeit innerhalb der Familie, da sich diese immer wieder in Rollenkonflikte verstrickt sieht.²¹ Einzelinterviews können genutzt werden, um **Vertrauen** zu den Mediationsparteien aufzubauen und Problem- und Konfliktfelder aufzudecken sowie für eine anfängliche **Klärung der Wünsche und Bedürfnisse** hinsichtlich des Ziels der Mediation. Somit kann das Einzelgespräch zur **Klärung der Konditionen, also zur** Auftragsklärung, zum **Vertrauensaufbau** und zugleich für ein **erstes Kennenlernen** genutzt werden. Der Aspekt der **Neutralität des Mediators** in den Einzelgesprächen besteht zunächst in der **Anhörung aller an der Mediation beteiligten Seiten**. Der Mediator sollte sich dabei nicht zu früh eine eigene Meinung bilden, denn jeder Mediant betrachtet die Situation aus seiner eigenen Perspektive. Eine andere **Gefahr** in der Wirtschaftsmediation ist eine **vorschnelle Einigung**, denn hierbei kann es sein, dass die Probleme zu oberflächlich behandelt wurden, **offene Streitfragen** nicht aufgedeckt wurden oder der Mediator etwas anderes übersehen hat. In einem solchen Fall besteht ein hohes **Risiko**, dass die Mediation in der Unternehmensnachfolge scheitert. Die beiden Punkte **Transparenz des Mediationsprozesses** und **Verständnis** für die Handlungen der anderen Mediationsparteien sind ebenfalls wichtige Einflussgrößen. Auch in den Einzelgesprächen sind die **Grenzen der Neutralität** im Prozess der Wirtschaftsmediation zu beachten. Wenn sich eine Partei ungerecht behandelt fühlt, kann dies zu mangelndem Vertrauen führen und den Erfolg der Mediation gefährden. Die Ursache kann in einer

18 Vgl. Fabis 2009, S. 19.

19 Vgl. Gilding u. a. 2015, S. 308.

20 Vgl. Rosner/Winheller 2012, S. 299.

21 Vgl. LeMar 2014, S. 71.

als ungerecht empfundenen Sprechzeitenverteilung liegen oder darin, dass sich eine Partei nicht neutral behandelt fühlt. Deshalb ist es wichtig, dass der Mediator darauf achtet, dass **vergleichbar lange Sprechzeiten** eingehalten werden, und er jeder Mediationspartei genau zuhört. Wenn der Mediator merkt, dass er das Vertrauen einer oder mehrerer Beteiligten verloren hat, kann er das offen kommunizieren und nach dem Grund fragen. Die Mediation kann auch unterbrochen oder in manchen Fällen abgebrochen werden. Für eine solche **Klärung** und eine eventuelle **Wiederherstellung des Vertrauens** in der Wirtschaftsmediation empfiehlt sich bedingungslose Offenheit und Aufrichtigkeit mit den Mediationsparteien. Grundsätzlich sollten die Gespräche in den Einzelinterviews einer vom Mediator festgelegten **Struktur** folgen, damit die Vergleichbarkeit gewährleistet ist. Hierbei reicht es aus, die Gedanken zu den gestellten Fragen kurz zu notieren, um nicht den Faden im Gespräch zu verlieren oder abzuschweifen. Komplette auf **Einzelgespräche zu verzichten**, ist dann sinnvoll, wenn eine Mediationspartei die Freiwilligkeit und Neutralität verletzt sieht. Es ist aber auch denkbar, Einzelgespräche aus Prinzip abzulehnen, da der Mediator nicht zum Geheimnisträger werden darf. An diesem Punkt teilen sich die Meinungen und manche sehen durch Einzelgespräche sogar das Gesetz verletzt (§ 1 Abs. 2 MediationsG), wonach der Mediator als „unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbefugnis“ agieren muss.²² Die Mehrheit der Befragten sieht die Einzelgespräche als Beschleunigung und Unterstützung im Mediationsprozess an, denn viele Medianten redeten dabei offener als in einer Gruppe. Für den Mediator kann durch Einzelgespräche somit vieles leichter werden, da er alle Sichtweisen einholen und das Problem so schnell erfassen kann. Die Befragten benutzen Einzelgespräche vor allem dann, wenn ein hoher Grad an Verflechtung von Beziehungen vorliegt, was für Familienunternehmen üblich ist. Zudem kann gerade in einem Familienunternehmen ein Streit tief vergraben liegen und entsprechend Zeit brauchen, um ans Licht zu kommen. Generell empfiehlt es sich, Einzelgespräche vorab und schriftlich im Mediationsvertrag zu vereinbaren. **Bei völliger Eskalation** können Einzelgespräche ein Weg sein, die Parteien zurück zur Suche nach einer gemeinsamen Lösung zu bringen. Eine weitere Möglichkeit ist auch, über ein erstes **Telefoninterview** herauszufinden, wie weit der Konflikt schon fortgeschritten ist, bevor gemeinsame Treffen oder Einzelgespräche stattfinden. Auch kann es hilfreich sein, Einzelinterviews bevorzugt in externen Räumen zu führen, da sonst eine hohe Gefahr besteht, dass offene Konflikte eskalieren und die Mediationsparteien in wenig konstruktive Muster verfallen. Im Mediationsprozess ist es weiterhin die Aufgabe des Mediators, die Emotionen mit den dahinterstehenden Gedanken herauszufiltern und anschließend genau zu analysieren. So können Projektionen, die oft Auslöser von negativen Gedanken der Medianten sind, aufgedeckt werden.

22 Mediationsgesetz vom 21. Juli 2012, das durch Artikel 135 der Verordnung vom 31. August 2015 (BGBl. I S. 1474) geändert worden ist.

Weiterhin ist die **Sicherheit**, die der Mediator den Streitparteien ein Stück weit in der Mediation vermitteln sollte, eine Einflussgröße, denn der Mediator begleitet die Medianten auch durch schwierige Streitsachverhalte hindurch. Dadurch erhalten sie das Gefühl, einen **Mediationsexperten** vor sich zu haben, der die Beteiligten jederzeit mit Werkzeugen unterstützen kann. Weiterhin ist es von Vorteil, wenn sich der Mediator im Vorhinein mit den jeweiligen **Familiendynamiken** und mit Familienthemen im Allgemeinen beschäftigt hat, damit er sich besser in die Lage, die Bedürfnisse und Nöte der Parteien hineinversetzen kann. Neben der Ausbildung zum Wirtschaftsmediator sind **Weiterbildungen** zum Thema **Familienunternehmen** und zum **systemischen Berater** in der Familientherapie hilfreiche Kompetenzen für die Mediation in der Unternehmensnachfolge.

6.5.5 Soft Skills des Mediators

Der Mediator sollte grundsätzlich ein **Gespür für die Probleme** der Mediationsparteien haben, die den Prozess der Wirtschaftsmediation behindern oder behindern können. Die Probleme in der Familie und hinsichtlich der Nachfolge können sich hierbei auch überlagern und vermischen. Es ist die Aufgabe des Mediators, diese unterschiedlichen Problemfelder in den (Einzel-)Gesprächen zu erfragen und herauszufiltern sowie die Probleme, Wünsche und Bedürfnisse der Parteien zu ermitteln. Diese Aufgaben verlangen vom Mediator bei der Herangehensweise in der Wirtschaftsmediation ein sehr hohes Maß an **Kommunikationsfähigkeit**. Im Rahmen der Mediation muss der Mediator zudem seine Grenzen erkennen und seine Rolle gegenüber den Streitparteien klar kommunizieren. Im Hinblick auf die gesamte Mediation benötigt der Mediator ein hohes Maß an **Einfühlungsvermögen und Feingefühl**. Diese Fähigkeiten sind umso mehr bei Abbrüchen oder Unterbrechungen der Mediation gefragt, wenn die Mediatoren versuchen, den Parteien Mut zuzusprechen, um vor der Unterbrechung noch so viele konstruktive Abmachungen wie möglich zu erreichen. Bei tiefgreifenden familiären Problemen kann ein Wechsel in den systemischen Coaching-Bereich sinnvoll sein, um erst danach in die eigentliche Wirtschaftsmediation einzusteigen. Ein wichtiger Teil der **Rollenklärung** des Mediators scheint die Abgrenzung zur Rolle des Therapeuten und des Rechtsberaters zu sein. Wenn die Rollen des Mediators mit diesen Rollen vermischt werden, kann es schwierig sein, die Prinzipien der Mediation einzuhalten. Dabei sind die Grenzen zwischen Coaching und Mediation in der Praxis oft fließend und machen das Thema für eine Erforschung daher sehr komplex. Ein Ziel haben die in dieser Arbeit Befragten mit ihren unterschiedlichen Herangehensweisen jedoch gemeinsam: Sie versuchen alle, die Konfliktschwerpunkte gemeinsam mit den Mediationsparteien genau herauszustellen um dann daran zu arbeiten.

Neben dem **diplomatischen Geschick** des Mediators ist sein **Verständnis** bei **emotionalen**

Themen von Bedeutung, denn diese Themen kommen zwangsläufig in der Nachfolge in Familienunternehmen auf. Gerade der emotionale Wert des Unternehmens spielt hier eine Rolle. Emotionsgeladene Situationen muss der Mediator ein Stück weit aushalten. Weiterhin sind Eigenschaften wie **Vertrauenswürdigkeit** und **Zuverlässigkeit** wichtig sowie die Sicherheit im Umgang mit Werkzeugen wie Fragetechniken oder Visualisierung, mit denen der Mediator den Medianten Handlungsoptionen bieten und auch in schwierigen Phasen der Nachfolge zur Seite zu stehen kann. Die Einhaltung der eigenen, vom Mediator aufgestellten Spielregeln kann von grundlegender Bedeutung sein, um das Vertrauen der Mediationsparteien zu gewinnen. Hard Skills wie Branchenkenntnisse und juristische Vorkenntnisse sehen die wenigsten Befragten für die Wirtschaftsmediation als wichtig an. Als wesentlich erscheinen hauptsächlich Soft Skills, Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen des Mediators.