

*Als Unternehmer sieht man sich immer wieder Konflikten, nicht nur im eigenen Unternehmen, sondern auch im Umgang mit Kunden, Vertragspartnern, Kreditgebern und Behörden ausgesetzt. Konflikte führen zu Unzufriedenheit, so dass Eigeninitiative und Einsatzbereitschaft verloren gehen. Sie verschlechtern die Produktivität, die Innovationskraft oder die Kundenzufriedenheit. Thomas Kleinebekel, Fachanwalt für Steuerrecht, Steuerberater und Wirtschaftsmediator, über die Mediation und ihre Möglichkeiten, die regelungsbedürftigen Punkte zu klären und die bestehenden Beziehungen zu bewahren – ohne Konfrontation, sondern mit Kooperation.*

## Wirtschaftsmediation

# Chance auf professionelle Konfliktlösung

Ziel der Wirtschaftsmediation ist es, den Streitparteien bisher nicht wahrgenommene Lösungen zu ermöglichen, die ihren Wünschen und Interessen gerecht werden. Ziel ist es natürlich auch, Konflikte schnell und kostengünstig zu regeln. Ein bedeutendes Anwendungspotential besteht bei der Unternehmensnachfolge und hier insbesondere bei familiär geprägten Strukturen. Mit der Regelung der Unternehmensnachfolge werden die Weichen für den Fortbestand des Unternehmens gestellt. Obwohl es sich aus wirtschaftlicher und persönlicher Sicht um eine der wesentlichsten Entscheidungen in der Unternehmensgeschichte handelt, wird die Nachfolgeregelung häufig hinausgezögert. Die Klärung wird aus Sorge vor möglichen Auseinandersetzungen vermieden. Hier kann das Mediationsverfahren helfen: Unter Berücksichtigung sowohl persönlicher und familiärer Interessen als auch betrieblicher Zielsetzungen werden maßgeschneiderte Konzepte entwickelt, gewinnbringende Lösungen angestrebt und die Bewahrung bzw. Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen sichergestellt.

Der Mediator übernimmt dabei die Rolle eines neutralen Vermittlers. Durch gezielten Einsatz von Kommunikations- und Mediationstechniken unterstützt er die Parteien bei ihren Verhandlungen um eine einvernehmliche Problemlösung. Der Mediator besitzt keine Entscheidungskompetenz. Da die Parteien die Lösungen selbst entwickeln, findet das Ergebnis bei den Beteiligten ein hohes Maß an Akzeptanz. So kann professionelle Mediation helfen, Win-Win-Lösungen zu erzielen, die keinen Verlierer zurücklässt.

Ein Beispiel aus der Praxis: Zwei Geschwister führen nach dem Tod des Vaters gemeinsam ein Dienstleistungsunternehmen. Zuerst ist der Sohn in das Unternehmen eingetre-



Wirtschaftsmediator und Fachanwalt für Steuerrecht Thomas Kleinebekel

ten, drei Jahre später die Tochter. Die Tochter fühlte sich bald unfair behandelt, weil es unterschiedliche finanzielle Zuweisungen an sie und ihren Bruder gab, obwohl die Arbeit gleich verteilt war. Der Sohn sah seine Leistung gegenüber dem Vater, nämlich die Fortführung des Unternehmens und damit die Vorleistung gegenüber seiner Schwester, nicht gewürdigt. Entsprechend emotional beschrieben die Geschwister die Situation; sie fühlten sich ungerecht behandelt. Erschwert wurden die Konflikte dadurch, dass der Sohn eine Änderung der Gewinnverteilung anmahnte. Auch die Beziehung der Familien untereinander hatte sich wegen des Konfliktes zusehends verschlechtert.

Der schwelende und nicht ausgesprochene Konflikt belastete das Unternehmen in erheblichem Umfang. Auch die Berater des Unternehmens erzielten keine zufriedenstellenden Ergebnisse, weil zunächst kein rationaler, auf wirtschaftliche Aspekte bezogener Zugang zu den Mandanten möglich war. Die Ausweglosigkeit der bisherigen Lösungsversuche fiel mit der Zeit auch den beteiligten Akteuren auf.

Das Problem wurde nun, unterstützt von einem Mediator, analysiert. Aus den Gesprächen ergab sich, dass der eigentliche Konflikt auf der Beziehungsebene und den dort erlebten Ungerechtigkeiten lag. Er hatte damit eine zwischenmenschlich emotionale Dimension in der Familie und deren Geschichte, wurde aber im Unternehmen auf der sachlich-intellektuellen Ebene ausgetragen.

Der Mediator achtete nun darauf, dass die Parteien Raum hatten, ihre Gefühle, Wünsche, Befürchtungen und Interessen zu äußern und unterstützte sie, wieder zu einem positiven und konstruktiven Gesprächsstil zu finden. Mit den Geschwistern wurde erörtert, wie sie ihre Leistung in der Familie und Unternehmen einschätzen und wie sie diese gewürdigt sahen. In einem von Wertschätzung und Verständnis geprägten Klima wurde es wieder möglich, diese Leistungen gegenseitig anzuerkennen. Aufbauend auf der durch Vertrauen und Respekt verbesserten persönlichen Beziehung konnte nun eine lösungsorientierte Ideensuche erfolgen. Dabei wurden die Interessen und Bedürfnisse beider Partner gleichermaßen wahrgenommen und berücksichtigt. Das Ergebnis war eine von beiden Seiten selbst entworfene und als gerecht empfundene neue Verteilung der erwirtschafteten Mittel. Es besteht darüber hinaus die Hoffnung, dass sich damit auch die Beziehung der Familie zueinander wieder normalisiert. ■