

# Mediation: Konfliktfrei durch den Generationswechsel

Veranstaltungsdetails:

Webinar: Online

20.06.2024

15.00 - 16.00 Uhr

Referent: Götz Kehrein

Veranstalter: Industrie- und Handelskammer zu Rostock

- 1. Einstieg**
- 2. Was kann ein Mediator?**
- 3. Wie funktioniert Mediation eigentlich?**
- 4. Wann ist Mediation bei der Unternehmensnachfolge wichtig?**
- 5. Fazit & Ende**

# Einstieg

Mein Name ist Götz Kehrein.

Ich bin Partner der Unternehmensberatung KERN, deren ausschließlicher Fokus die Unternehmensnachfolge von mittelständischen Unternehmen im deutschsprachigen Raum ist. Mit 30 weiteren Partnern und Beratern begleiten wir sowohl den Verkauf von Unternehmen, den Kauf von Unternehmen und den Generationswechsel in Unternehmen. In letzterem Fall insbesondere als Mediatoren.

Es gibt etwas, wo vor ich mich bei so einem Vortrag immer fürchte:

„Werden Sie nach diesem Vortrag überhaupt noch mit anderen Menschen reden wollen?“



Denn das wesentliche Element der Mediation ist die zwischenmenschliche Kommunikation und Sie werden sehen, dass da schon die eine oder andere Klippe zu umschiffen ist!

Wer kennt von Ihnen diesen Satz?

„Schatz, wir müssten mal den Müll rausbringen!“

„Schatz,  
wir müssten  
mal den Müll  
rausbringen!“



KERN

So kurz und banal dieser Satz auch ist, der hat s ganz schön in sich!

Wir wissen natürlich ALLE, was gemeint ist!

„Fritz, bring bitte heute Morgen die Mülleimer an die Straße!“

Aber nicht, weil diese Aussage zu präzise ist, sondern weil wir in unserem Leben gelernt haben, was sie bedeutet. Wir interpretieren also diese Aussage mit unserem Filter und dem, was wir meinen gehört zu haben.

Aber was steht da eigentlich wirklich?

„MÜSSTE“.

Was heißt das eigentlich? Kann ich, darf ich oder soll ich den Müll rausbringen?

Und was bedeutet

„WIR“?

Möchte meine Frau, dass wir gemeinsam den Müll an die Straße fahren? Oder soll ich die Müllabfuhr bitten, mit mir gemeinsam die Tonne zur Straße zu bringen? Oder meint meine Frau, ich wäre so stark zwei und soll jetzt mit meinem Doppelgänger gemeinsam den Müll bereitstellen?

Diese Wortklauberei ließe sich immer weiter fortsetzen, aber ich nehme schon an Sie ahnen schon, worauf es hinausläuft.

Wir hören nicht unbedingt, was ein anderer Mensch konkret zu uns sagt, sondern wir interpretieren das Gehörte aufgrund unserer individuellen Erfahrung und unseren ganz persönlichen „Wahrnehmungsfilttern“!

Und da dieses Schema auf alle Menschen zutrifft, ist es nur allzu leicht verständlich und nachvollziehbar, dass oft das, was eine andere Person zu uns sagt - und vor allen Dingen meint -, bei uns anders verstanden wird.

Wir reden also aneinander vorbei!



Und wenn Sie sich vor Augen führen, was selbst schon bei einem kleinen Satz wie: „Schatz, wir müssen mal den Müll rausbringen!“ zwischen nur 2 Menschen fehlinterpretiert werden kann, dann können Sie sich vorstellen was und wie viel bei oftmals komplexen innerfamiliären Unternehmensnachfolgen, bei denen in der Regel mehr als zwei Menschen „am Tisch sitzen“, schief laufen kann.

Wie aber löst man jetzt dieses Problem?

Die Antwort liegt in der Luft! Ein Mediator muss her! Aber warum?

# Was kann ein Mediator?

## Ein MEDIATOR löst Konflikte!



KERN

## Ein MEDIATOR löst Konflikte durch...

- ✓ Neutralität und Unparteilichkeit
- ✓ Förderung der Kommunikation
- ✓ Strukturierter Prozess
- ✓ Förderung von Zusammenarbeit und Kreativität
- ✓ Emotionale Unterstützung und Entschärfung von Spannungen
- ✓ Klärung von Interessen und Bedürfnissen
- ✓ Vertraulichkeit
- ✓ Realitätsprüfung und Machbarkeit
- ✓ Förderung der Eigenverantwortung

KERN

Als Mediator kann zur Konfliktlösung beitragen, weil ich spezielle Fähigkeiten, Techniken und eine neutrale Position einbringe, die es den Konfliktparteien ermöglicht, ihre Differenzen zu überbrücken und zu einer einvernehmlichen Lösung zu gelangen. Ich stelle Ihnen mal ein paar Gründe vor, warum ein Mediator in der Konfliktlösung wirksam sein kann:

### **Neutralität und Unparteilichkeit**

Als Mediator bin ich eine neutrale und unparteiische dritte Partei, die keine eigenen Interessen am Ausgang des Konflikts hat. Meine Neutralität schafft Vertrauen bei den Konfliktparteien und ermöglicht es ihnen, offen über ihre Probleme und Anliegen zu sprechen.

## **Förderung der Kommunikation**

Ich bin darin geschult, effektive Kommunikationskanäle zu öffnen und aufrechtzuerhalten. Ich helfe den Parteien, aktiv zuzuhören, klar zu kommunizieren und Missverständnisse zu klären. Dies fördert ein besseres Verständnis der jeweiligen Positionen und Anliegen.

## **Strukturierter Prozess**

Ich führe die Parteien durch einen strukturierten Prozess, der darauf abzielt, den Konflikt systematisch anzugehen. Dieser Prozess umfasst das Erkennen und Verstehen der zugrunde liegenden Interessen, das Entwickeln von Lösungsmöglichkeiten und das Verhandeln von Vereinbarungen.

## **Förderung von Zusammenarbeit und Kreativität**

Ich ermutige die Konfliktparteien, zusammenzuarbeiten und kreative Lösungen zu finden, die die Interessen aller Beteiligten berücksichtigen. Ich helfe den Parteien, über traditionelle Lösungsmuster hinauszudenken und innovative Ansätze zu entwickeln.

## **Emotionale Unterstützung und Entschärfung von Spannungen**

Ich erkenne und adressiere die emotionalen Aspekte des Konflikts. Ich schaffe ein sicheres Umfeld, in dem die Parteien ihre Gefühle ausdrücken können, und helfe, emotionale Spannungen zu entschärfen. Dies fördert eine konstruktive und lösungsorientierte Atmosphäre.

## **Klärung von Interessen und Bedürfnissen**

Ich helfe den Parteien, die zugrunde liegenden Interessen und Bedürfnisse zu identifizieren, die ihren Positionen zugrunde liegen. Dies ermöglicht es den Parteien, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und Lösungen zu finden, die für alle akzeptabel sind.

## **Vertraulichkeit**

Der Mediationsprozess, den ich leite, ist vertraulich, was bedeutet, dass die Parteien offen und ehrlich über ihre Probleme sprechen können, ohne Angst haben zu müssen, dass diese Informationen später gegen sie verwendet werden. Diese Vertraulichkeit fördert die Bereitschaft, sich auf den Prozess einzulassen und ernsthaft nach Lösungen zu suchen.

## **Realitätsprüfung und Machbarkeit**

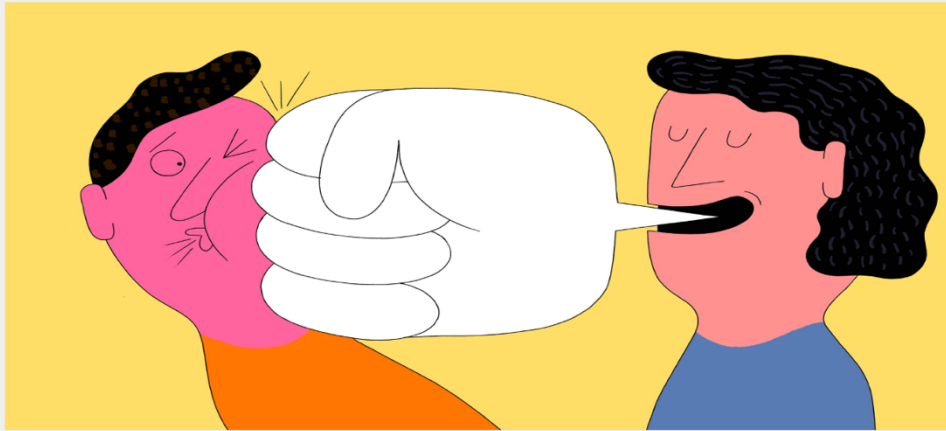
Ich helfe den Parteien, ihre Erwartungen und vorgeschlagenen Lösungen auf Realitätsnähe und Machbarkeit zu prüfen. Ich stelle Fragen und führe hypothetische Szenarien ein, um den Parteien zu helfen, die langfristigen Auswirkungen ihrer Entscheidungen zu bedenken.

## **Förderung der Eigenverantwortung**

Ich ermutige die Parteien, Verantwortung für den Konflikt und seine Lösung zu übernehmen. Dies stärkt das Engagement der Parteien für die gefundenen Lösungen und erhöht die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Umsetzung.

# Wie funktioniert Mediation eigentlich?

## Die „Techniken“ der Mediation!



KERN

## Mediation nutzt Gesprächstechnik ...

- ✓ für aktives Zuhören
- ✓ Perspektivenwechsel
- ✓ Realitätsprüfung
- ✓ Emotionen-Management
- ✓ Zeitmanagement
- ✓ Erstellen von Vereinbarungen

KERN

### Aktives Zuhören

Aktives Zuhören ist eine grundlegende Technik, bei der ich den Beteiligten aufmerksam zuhöre, um ihre Anliegen und Emotionen vollständig zu verstehen. Dies umfasst auch nonverbale Kommunikation wie Nicken oder Augenkontakt, sowie verbale Techniken wie das Wiederholen oder Paraphrasieren der Aussagen der Parteien, um sicherzustellen, dass ihre Standpunkte richtig verstanden werden.

### Fragetechniken

Ich stelle gezielte Fragen, um die tieferliegenden Interessen und Bedürfnisse der Parteien zu erforschen. Diese Fragen können klärend (um Missverständnisse auszuräumen), offen (um detaillierte Antworten zu erhalten) oder herausfordernd (um die Parteien zum Nachdenken über ihre Positionen zu bringen) sein.

## **Reframing**

Reframing ist die Technik, bei der ich negative oder konflikthafte Aussagen der Parteien in positivere oder neutralere Begriffe umformuliere. Dies hilft, die Kommunikation zu entschärfen und die Parteien zu ermutigen, konstruktiver über ihre Probleme zu sprechen.

## **Perspektivenwechsel**

Ich ermutige die Parteien, sich in die Lage der anderen zu versetzen, um ein besseres Verständnis für deren Sichtweisen und Gefühle zu entwickeln. Dies fördert Empathie und kann helfen, festgefahrene Positionen aufzuweichen.

## **Mediationstechniken der gemeinsamen Problemlösung**

Diese Technik beinhaltet das gemeinsame Erarbeiten von Lösungsmöglichkeiten, bei denen alle Beteiligten aktiv an der Entwicklung von Lösungen mitarbeiten. Ich leite diesen Prozess, indem ich Kreativität und Offenheit fördere und darauf achte, dass alle Ideen respektvoll diskutiert werden.

## **Vertraulichkeit betonen**

Ich stelle sicher, dass alle Gespräche während der Mediation vertraulich behandelt werden. Dies schafft ein sicheres Umfeld, in dem die Parteien offen über ihre Probleme sprechen können, ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu haben.

## **Realitätsprüfung**

Ich helfe den Parteien, ihre Erwartungen und Vorschläge realistisch zu überprüfen, indem ich sie dazu anrege, die Durchführbarkeit und mögliche Konsequenzen ihrer Lösungen zu bedenken. Dies kann durch Fragen oder durch das Einführen von hypothetischen Szenarien geschehen.

## **Neutralität und Unparteilichkeit**

Ich wahre strikte Neutralität und Unparteilichkeit. Dies bedeutet, dass ich keine Partei bevorzuge und keine eigenen Meinungen oder Urteile in den Prozess einbringe. Dies schafft Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei den Beteiligten.

## **Emotionen managen**

Ich erkenne und adressiere die emotionalen Aspekte des Konflikts. Techniken wie das Benennen von Emotionen, das Validieren von Gefühlen und das Schaffen von Pausen, wenn Emotionen hochkochen, sind hierbei hilfreich.

## **Zeitmanagement**

Effektives Zeitmanagement ist entscheidend für den Erfolg einer Mediation. Ich strukturiere die Sitzungen sorgfältig, um sicherzustellen, dass genügend Zeit für jede Phase des Prozesses vorhanden ist, von der Eröffnung bis zur Abschlussvereinbarung.



## Erstellen von Vereinbarungen

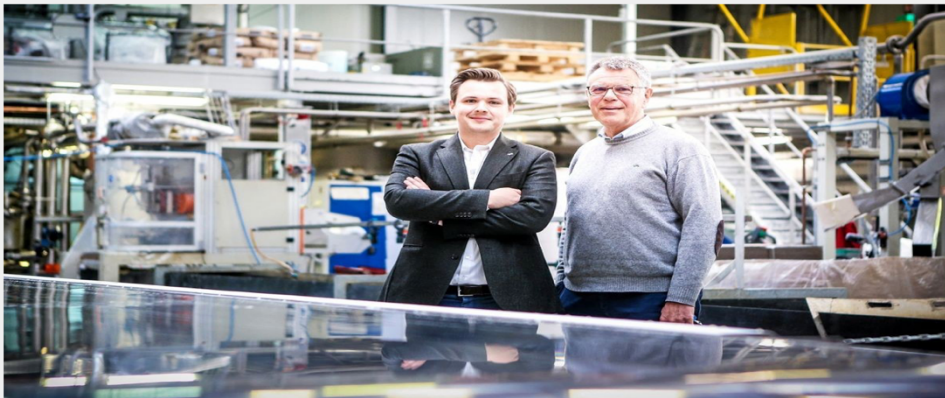
Am Ende der Mediation fasse ich die erzielten Vereinbarungen schriftlich zusammen. Diese schriftlichen Vereinbarungen stellen sicher, dass alle Parteien sich über die Ergebnisse einig sind und dienen als verbindliche Grundlage für die Umsetzung der Lösungen.

## Einsatz von Mediationsmodellen

Es gibt verschiedene Mediationsmodelle, die spezifische Vorgehensweisen und Techniken kombinieren, wie das transformative Modell (fokussiert auf Veränderung und Stärkung der Parteien), das narrative Modell (fokussiert auf die Geschichten der Parteien) und das Harvard-Konzept (fokussiert auf Interessen statt Positionen).

## Wann ist Mediation bei der Unternehmensnachfolge wichtig?

### Generationswechsel & Mediation



KERN

### Mediation: Wann & wobei?

- ✓ Frühe Phase der Nachfolgeplanung
- ✓ Bei aufkommenden Konflikten
- ✓ Unterschiedliche Visionen & Strategien
- ✓ Bei emotionalen Belastungen
- ✓ Unklarheiten in der Rollenverteilung

KERN

## **Frühe Phase der Nachfolgeplanung**

Wenn die Diskussionen über die Unternehmensnachfolge beginnen, kann die Mediation dazu beitragen, klare Kommunikationswege zu etablieren und potenzielle Konflikte frühzeitig zu identifizieren und zu lösen. Durch die Einbeziehung eines Mediators in dieser Phase können Erwartungen und Wünsche aller Beteiligten geklärt werden, was eine solide Grundlage für die Nachfolgeplanung schafft.

## **Bei aufkommenden Konflikten**

Wenn Konflikte zwischen Familienmitgliedern, die am Nachfolgeprozess beteiligt sind, entstehen, kann die Mediation helfen, diese Konflikte schnell und effektiv zu lösen, bevor sie eskalieren. Typische Konfliktpunkte können unterschiedliche Visionen für das Unternehmen, unklare Rollenverteilungen oder unterschiedliche Vorstellungen über die Unternehmensführung sein.

## **Unterschiedliche Visionen und Strategien**

Wenn verschiedene Generationen oder Familienmitglieder unterschiedliche Visionen und Strategien für die Zukunft des Unternehmens haben, kann die Mediation helfen, einen Konsens zu finden. Ein Mediator kann dabei unterstützen, gemeinsame Ziele zu identifizieren und eine Strategie zu entwickeln, die die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt.

## **Bei emotionalen Belastungen**

Der Nachfolgeprozess ist oft mit starken Emotionen verbunden, insbesondere wenn das Unternehmen über viele Jahre hinweg von einem Familienmitglied aufgebaut wurde. Mediation kann dabei helfen, diese emotionalen Spannungen zu mindern und einen offenen Dialog zu ermöglichen, der sowohl die emotionalen als auch die geschäftlichen Aspekte berücksichtigt.

## **Erbstreitigkeiten**

Wenn es um die Aufteilung des Erbes geht, insbesondere wenn einige Familienmitglieder nicht im Unternehmen tätig sind, kann die Mediation helfen, faire und einvernehmliche Lösungen zu finden. Dies verhindert, dass Erbstreitigkeiten das Unternehmen und die familiären Beziehungen gefährden.

## **Kommunikationsprobleme**

Wenn es Kommunikationsprobleme zwischen den Parteien gibt, die den Nachfolgeprozess behindern, kann die Mediation helfen, diese Probleme zu lösen. Durch gezielte Kommunikationsstrategien und Techniken können Missverständnisse ausgeräumt und eine effektive Kommunikation wiederhergestellt werden.

## **Unklarheiten in der Rollenverteilung**

Wenn es Unklarheiten oder Meinungsverschiedenheiten bezüglich der zukünftigen Rollen und Verantwortlichkeiten der Nachfolger gibt, kann die Mediation dazu beitragen, klare und akzeptierte Rollenverteilungen zu definieren. Dies ist entscheidend für einen reibungslosen Übergang und die langfristige Stabilität des Unternehmens.

# Rollenkonflikt: ICH Vater, DU Tochter



KERN

## **Vor oder während des Übergabeprozesses**

Unmittelbar vor oder während des eigentlichen Übergabeprozesses kann die Mediation helfen, den Übergang zu koordinieren und sicherzustellen, dass alle notwendigen Schritte klar definiert und akzeptiert sind. Dies kann den Übergabeprozess beschleunigen und reibungsloser gestalten.

## **Nach der Übergabe**

Selbst nach der Übergabe kann Mediation hilfreich sein, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten weiterhin gut zusammenarbeiten und auftretende Probleme schnell und effektiv gelöst werden. Dies kann insbesondere in den ersten Monaten oder Jahren nach der Übergabe wichtig sein, wenn die neuen Strukturen und Verantwortlichkeiten noch gefestigt werden.

## Fazit & Ende

### Fazit: Ein MEDIATOR ...

- ✓ ... löst die Konflikte
- ✓ ... definiert die Rollen
- ✓ ... erhält die Familienharmonie
- ✓ ... sichert die Nachfolge

KERN

Mediation kann in verschiedenen Phasen des Unternehmens-nachfolgeprozesses eingesetzt werden und ist besonders wertvoll, wenn Konflikte, Kommunikationsprobleme oder emotionale Belastungen auftreten. Durch die Einbeziehung eines Mediators können Konflikte frühzeitig gelöst, klare Rollen definiert und eine harmonische und erfolgreiche Nachfolge gewährleistet werden. Dies trägt nicht nur zur Stabilität des Unternehmens bei, sondern auch zur Wahrung und Stärkung der familiären Beziehungen.

## Kontakt Daten

### Götz Kehrein

Standort Hamburg | Kiel | Schwerin  
(rechtlich selbständig)  
continUe mergers & acquisitions e.K.,  
AG Hamburg HRA 122006  
Inhaber Götz Kehrein  
Ballindamm 39, 20095 Hamburg  
Telefon [+49 40 607 79 78 92](tel:+4940607797892)  
Mobil [+49 176 768 970 90](tel:+4917676897090)  
[kehrein@kern-unternehmensnachfolge.com](mailto:kehrein@kern-unternehmensnachfolge.com)  
[www.kern-unternehmensnachfolge.com](http://www.kern-unternehmensnachfolge.com)

**KERN**  
Zukunft für Lebenswerke

Unternehmensverkauf  
Unternehmenskauf  
Generationswechsel