



BAFM

Nachrichtenteil der Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation e.V.

Familienmediation und Familienunternehmen Bericht aus der Arbeit einer BAFM-Fachgruppe

■ Familienunternehmen Herausforderungen und Chancen

Laut einer Studie der Stiftung Familienunternehmen von 2019 („Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen“) sind 86 % der privatwirtschaftlichen Unternehmen eigentümergeführte Familienunternehmen. Allein diese Zahl zeigt die wirtschaftliche, gesellschaftliche und soziale Verantwortung, die auf den Familien lastet, bietet aber auch eine ebenso große Chance. Wertvolle Traditionen und stabile Familienstrukturen können als starkes Fundament für einen wertorientierten unternehmerischen Erfolg dienen. Die soziale Verantwortung wird in Familienunternehmen immer wieder als ein wertvolles Gut betrachtet und dementsprechend auch umgesetzt. Die Verstrickung von Vermögen, Unternehmen und Familie birgt die Möglichkeit einer wundervollen und sinnstiftenden Tätigkeit, aber ebenso eine immense Herausforderung und Mehrfachbelastung. Bildlich gesprochen sind geschäftliche Diskussionen unter dem Weihnachtsbaum für die Harmonie in der Familie nicht immer zuträglich. Da einige Mediatorinnen und Mediatoren der BAFM immer wieder mit unternehmerischen Familien gearbeitet haben, entstand 2016 die Idee, das Thema Mediation in Familienunternehmen aktiv in das Angebot der BAFM zu verankern.

■ Eine BAFM-Fachgruppe

Auf Anregung der BAFM-Vorstandsmitglieder *Brigitte Hörster* und *Walter H. Letzel* kam im Verlauf des BAFM-Fachtags in Nürnberg und dann auch ein Jahr später in Esslingen eine Gruppe von 18 Personen „mit einer Tasse Kaffee in der Hand“ zu ersten informellen Treffen zusammen, um sich über das Thema Familienunternehmen auszutauschen. Im November 2017 wurde *Volker Handwerk* gebeten, die Leitung der Gruppe zu übernehmen.

Schnell wurde klar, dass viele Teilnehmer*innen daran interessiert waren, das Thema zu vertiefen und auch außerhalb der jährlich stattfindenden Fachtage voranzubringen. Zum Teil mehrfach im Jahr trafen sich interessierte Mitglieder (10-20 Personen) zu Workshops, gründeten Arbeitsgruppen für die Präsentation nach außen und Marketing, sowie zu den Aufgaben und der inneren Struktur der neuen Fachgruppe. Auch die Frage der Feldkompetenz wurde intensiv erörtert. Ergebnisse wurden regelmäßig bei den BAFM-Fachtagen

sowie auf dem gemeinsamen Barcamp von BM, BMWA und BAFM im Juni 2018 in Weimar vorgestellt.

2019 wurde ein neues Projekt mit einem Film zum Thema Nachfolge geplant. Der Film ist seit einiger Zeit auf YouTube zu sehen (<https://www.youtube.com/channel/UCY-lccEssufkTQZ6VWK-etw>) und beschreibt in eingängiger Form exemplarisch Probleme bei einer Nachfolgeregelung in einem Familienunternehmen.

Corona-bedingt fand das bisher letzte Treffen der Gruppe in Präsenz im Februar 2020 in Heidelberg statt, bei dem als Hauptthema die Vorbereitung eines Blogs zum Thema Familienunternehmen auf der Agenda stand.

Wie in den Vorjahren, berichtete die Fachgruppe auch auf dem – diesmal online durchgeführten – BAFM-Fachtag 2020 über ihre Aktivitäten. Auf diesem Treffen wurde dann *Tanja Ziegler* zur Nachfolgerin von *Volker Handwerk* gewählt.

■ Was genau macht die Arbeit mit unternehmerischen Familien so besonders?

Meinungsverschiedenheiten und Konflikte kommen in den besten Familien vor. Wie komplex und herausfordernd das familiäre Umfeld immer wieder sein kann, ist uns allen sehr bewusst. Wenn dann auch noch unternehmerische Aktivitäten als ein zusätzlicher Aspekt des Alltags in Familienstrukturen einfließen, dann kommt es ganz automatisch zu Auseinandersetzungen und Diskussionen. Wenn unterschiedliche Bedürfnisse, Erwartungen und Lebensvorstellungen aufeinandertreffen, dann können Konflikte entstehen, die ohne externe Hilfe nicht mehr zu lösen sind.

Das Risiko in unternehmerischen Familien besteht darin, dass unternehmerische Diskussionen und Entscheidungen die Harmonie der Familie so stark gefährden können, dass familiäre Bindungen zerbrechen und zwischenmenschliche Zerwürfnisse entstehen.

■ Family first oder Business first?

Das ist eine von vielen Entscheidungen, die die Familienmitglieder gemeinsam und jeder für sich treffen müssen. Die Mediation in Familienunternehmen bietet Werkzeuge und eine wertschätzende Begleitung, die Bedürfnisse und Interessen aller Beteiligten sichtbar zu machen. Sie bietet die Möglichkeit, die Familie wieder zusammenwachsen zu lassen und

trotzdem jedem Familienmitglied Raum zur eigenen Selbstverwirklichung zu geben.

Unsere Erfahrung hat uns gezeigt, dass vor allem Gefühle und Emotionen auf den drei Ebenen (Familie, Unternehmen und Vermögen) wichtig sind, um ganzheitlichen Erfolg zu erreichen. Hier sehen wir den Schlüssel zur Lösung der Konflikte. Wir arbeiten vor allen Dingen auch mit dem Bewusstsein der komplexen Zusammenhänge und Verhaltensmustern, denen wir als Mensch tagtäglich unterliegen. Denn wenn wir das Verhalten von uns selbst und von unserem Umfeld besser verstehen, sind Lösungen einfacher zu finden. Mit diesem Wissen haben die Beteiligten eine bessere Chance, aufeinander zuzugehen oder zumindest Klarheit über komplexe Zusammenhänge und Strukturen zu erhalten.

Die Mediation gibt den Diskussionen einen geschützten Rahmen, in dem Themen angesprochen werden können, die die Familienstrukturen zum Teil seit Jahren oder Jahrzehnten belasten.

Eine der größten Herausforderungen, mit denen Familienunternehmen zu kämpfen haben, ist die Nachfolgeregelung und die Übergabe von einer Generation in die nächste. Das Problem kann bei der Suche nach dem/r richtigen Nachfolger*in beginnen. Wenn niemand das Unternehmen übernehmen möchte oder mehrere Interessenten zur Verfügung stehen, dann wird die Suche nach der optimalen Lösung sehr energieraubend und aufwendig. Auch der Patriarch muss lernen, loszulassen und sein Leben den neuen Gegebenheiten anpassen. Das fällt einigen Unternehmensoberhäuptern schwer, denn über Jahrzehnte hinweg war das Unternehmen und die Hingabe für die unternehmerische Tätigkeit ein wesentlicher Bestandteil des Lebens. Die Mediation bietet einen Rahmen für den Patriarchen und die Next Generation, um eine friedvolle und für alle Beteiligten sinnvolle Lösung zu erarbeiten.

Mitglieder der BAFM erweitern ihr Angebot durch die Kombination zweier Fachgebiete, nämlich der Familien- und der Wirtschaftsmediation. Die BAFM-Fachgruppe Familienunternehmen begleitet sie dabei.

Tanja Ziegler, Mediatorin (BAFM) <https://www.villa-consens.de/>, Ansprechpartnerin der BAFM-Fachgruppe Familienunternehmen, <https://www.bafm-mediation.de/verband/erweitertes-profil-der-familien-mediation/familienunternehmen/>