

Die Kolumne

Mediationskompetenz und Unternehmenskultur

Jochen Waibel

Wie relevant ist Mediation in unserem Land? Gibt es hierzu seriöse wissenschaftliche Daten? Als Praktiker würde ich dies gerne wissen, wenn auch nur am Rand. Im Einzelfall interessiert es mich, wie Familien, Unternehmen und vor allem Familienunternehmen durch Krisen kommen, ob sie eine positive Kommunikationskultur pflegen, wie sie Nachfolgeregeln festlegen und Übergänge bewältigen.



Mediation ist ein erfolgreiches Instrument der Konfliktbewältigung und des Konfliktdialogs. Wer ein Wirtschaftsmagazin aufschlägt, stolpert unweigerlich über die Notwendigkeit, Kommunikation zu strukturieren.

Ein Beispiel sei die Firma Lamy: Dem Unternehmen geht es schlecht. Die Krise begann mit Erkrankung und Tod des Pioniers Manfred Lamy. Meine Hypothese ist, dass er die Nachfolge nicht angemessen vorbereitet hat. Die Nachfolgetruppe zieht nicht an einem Strang, was in einer Umbruchphase gewiss die ohnehin vorhandenen Herausforderungen verstärkt. Immerhin wurde hier ein Mediator bestellt. Doch ein Mediator ist immer auch Glückssache, denn neben Expertise und Erfahrung kommt es vor allem auf die Chemie an. Von der ersten Kontaktnahme an ist dies das entscheidende Kriterium.

Auch hierfür ein Beispiel: Im letzten Quartal 2022 kontaktierte mich ein Vertreter eines weltweit agierenden Unternehmens. Mein Profil war auf Interesse gestoßen. Doch schon während des zwischen uns verabredeten Telefonats zeigte sich, dass die Erwartungen der Unternehmensseite auf eine kostengünstige Beauftragung fokussiert waren, insbesondere ein kostenloses Kennenlerngespräch und ein niedriges Honorar. Inhaltliche Details spielten keine Rolle, eine Strategie für die Nachfolgeregelung gab es ebenso wenig. So viel zur Chemie.

Wenn es um die Nachfolgeregelung geht, ist Sparsamkeit allerdings nicht zielführend für ein gut gestelltes Unternehmen. Dann braucht es Expertise, Leidenschaft sowie große zeitliche und innere Flexibilität vonseiten eines Mediators. Diese Posten

gibt es nicht zum Spartarif. Auch sollten im Unternehmen strategische Überlegungen getroffen werden, worauf es bei der Nachfolge ankommen soll, damit der Erfolg gesichert ist. Alles andere ist potenziellen geschäftsführenden Gesellschaftern unwürdig. Zudem wird gerade im Vorfeld eines Geschäftsübergangs häufig unnötig Zeit verschenkt – bis die Nachfolgeregelung immer weniger zu verdrängen ist, der Spielraum für Entscheidungen

sich verengt und die Flexibilität der (betagten) Gesellschafter noch eingeschränkter ist. So erging es auch Lamy: halbherzig auf eine Mediation eingelassen, pflichtbewusst und doch nicht überzeugt von Methode und Stil? Der Stundensatz eines Mediators mag mitunter hoch erscheinen; die unfassbar höheren Kosten des Scheiterns kalkuliert man allerdings kaum. Lamy habe seinen Umsatz halbiert seit dem Ableben des Seniorchefs. Was durfte vor diesem Desaster die Mediation wert sein?

Als Nachfahre von zwei bestehenden Familienunternehmen motiviert mich bei meiner Tätigkeit noch vor empirischer Wissenschaft fast nur noch angewandte Kommunikationskultur. Der Mut und die Nervenstärke, als Geschäftsführer, Gesellschafter, Inhaber, einen Konfliktdialog zu wagen und in Mediation zu investieren, machen den Unterschied. Mediationsbereitschaft als Kommunikationskultur muss von unternehmerischer Seite genauso als wertvolle Investition betrachtet werden wie der dringliche Bau einer weiteren Fabrikhalle. Ohne eine Kommunikationskultur mit Mediationskompetenz bringen selbst volle Auftragsbücher nichts, und auch die glückliche Situation, schon im Dezember für das komplette Folgejahr Aufträge in den Büchern zu haben, kann trügerisch sein.

Mediationskompetenz, visionäres Unternehmertum und unternehmerische Leidenschaft gerade auch für eine engagierte Kommunikationskultur im Familienunternehmen liegen nahe beieinander. Unternehmen sollten Mediation als Chance wahrnehmen, sonst gehen schließlich auch die immer rarer werden Mitarbeiter zur Konkurrenz. Mediationskompetenz definiert die Unternehmenskultur!