

Fachhochschule Münster

Fachbereich Sozialwesen

Masterstudiengang Beratung Mediation Coaching

Sommersemester 2018

Prof. Dr. jur. Dirk Waschull

Prof. Dr. phil. Manuel Tusch

## **Masterarbeit**

# **Coaching / Mediation in der Unternehmensnachfolge mit Evaluation eines Theorie– und Praxisprojektes**

Jürgen Vogel

Matrikelnummer: 889408

5. Fachsemester

Birkenweg 21, 53721 Siegburg

[j.vogel@anwaelte-vz.de](mailto:j.vogel@anwaelte-vz.de)

27.04.2018

## 2. Mediation

Wenngleich die Mediation im Kontext des dieser Arbeit vorausgehenden Theorie- und Praxisprojektes nur ergänzend aufgenommen worden ist, falls sich ein oder mehrere Teilnehmer an der Fragebogenaktion bereits in einer kritischen und konfliktbehafteten Situation der Gestaltung der Unternehmensnachfolge befinden, ist es sachgerecht, der Mediation im Kontext der vorliegenden Masterarbeit einen anderen und größeren Raum zu geben. Denn anders als das Coaching ist die Mediation durch das Mediationsgesetz begrifflich geschützt und hat in den letzten Jahren eine beachtliche Öffentlichkeit als wirksames Instrument außergerichtlicher Streitschlichtung erfahren.

### 2.1. Mediation – eine Begriffsklärung

„Mediation leitet sich vom lateinischen “mediare“ ab und bedeutet so viel wie „vermitteln“. Ziel der Mediation ist, dass die am Konflikt Beteiligten autonom eine tragfähige Lösung für die Zukunft entwickeln, die ihren Interessen und Bedürfnissen entspricht. Ermöglicht wird das durch ein „zielorientiertes, strukturiertes Phasenmodell, durch bedürfnisorientierte Gesprächsführung sowie durch Modifikation der Kommunikationsmuster der Parteien.“ (Proksch in Konfliktmanagement in Unternehmen, 2014).

Im Jahre 2012 hat der Bundesgesetzgeber im Mediationsgesetz eine Begriffsklärung und -bestimmung in § 1 Abs. 1 wie folgt vorgenommen:

*„Mediation ist ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem die Parteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben.“*

Mit dieser Begriffsbestimmung sind bereits drei wesentliche Prinzipien der Mediation beschrieben. Hinzu treten nach allgemeiner Auffassung noch die Prinzipien der Informiertheit und der Allparteilichkeit, so dass wir fünf Grundprinzipien benennen können:

- Allparteilichkeit
- Eigenverantwortlichkeit
- Freiwilligkeit
- Informiertheit
- Vertraulichkeit

Grundlegend für das Verfahren der Mediation ist das so genannte Eisbergmodell und das Modell der Konfliktstufen nach Glasl.

Das Bild vom Eisbergmodell orientiert sich an dem Umstand, dass bei einem Eisberg nur etwa 1/7 des Eisbergs sichtbar oberhalb des Meeresspiegels ist, während 6/7, also der überwiegende Teil für das Auge unsichtbar ist. In der Konfliktbearbeitung verhält es sich regelmäßig in vergleichbarer Weise. Sichtbar ist nur ein kleiner Teil des Konfliktes, der mitunter nur als Auseinandersetzung um „eine Sache“ erscheint, während viele anderen Aspekte wie die

- Interessen und Bedürfnisse
- Gefühle
- Beziehungsprobleme
- Intrapersonale Probleme
- Werte
- Kommunikationsprobleme
- Informationen
- Sichtweisen
- Strukturellen Bedingungen

zunächst unsichtbar sind. Eine nachhaltig erfolgreiche Mediation erfordert daher, dass die Mediatorin diese zunächst unsichtbaren Aspekte sichtbar werden lässt.

Das Konfliktstufenmodell nach Glasl



nach Glasl

beschreibt die (typische) Entwicklung eines Konfliktes, wobei Glasl davon ausgeht, dass in der ersten Kategorie (win – win) die Beteiligten den Konflikt noch selbst, also ohne Unterstützung dritter Personen beilegen können. Demgegenüber ist die zweite Kategorie (win – lose) der klassische Anwendungsfall der Mediation, also einer oder mehrerer externen die Beteiligten bei der Konfliktlösung unterstützenden Person(en), während in der dritten Kategorie (lose – lose) ein externer Beteiligter mit Entscheidungsgewalt ausgestattet sein muss, da der Konflikt bereits derart eskaliert ist, dass die Beteiligten auch mit Unterstützung einer dritten Person nicht mehr in der Lage sind, den Konflikt selbst zu beheben.

## **2.2. Mediation im Businesskontext**

Wodurch unterscheidet sich eine Mediation im Kontext von Wirtschaft von einer Mediation im privaten Kontext wie etwa einem Nachbarschaftsstreit oder einer Familienmediation? Welche Gemeinsamkeiten sind vorhanden? Ein wesentlicher Unterschied findet sich zunächst in einem anderen Konfliktverständnis. Konflikte werden nicht nur einseitig als ungünstig und unerwünscht betrachtet, vielmehr gelten Konflikte auch als notwendige Voraussetzung für Veränderung, Entwicklung und Fortschritt eines Unternehmens. Konflikte werden als ein wichtiges Element von Wettbewerb wahrgenommen. Diese grundsätzlich positive Öffnung des Konfliktbegriffes führt gleichwohl dazu, dass wegen des unternehmerisch erwünschten Wettbewerbes Konfliktkosten nicht oder nicht umfassend in den Blick genommen werden, so dass Konflikte tendenziell eher später angegangen werden, also Konflikte auf den Konfliktstufen nach Glasl bereits (unnötig) eskalieren. Paradoxe Weise führt der im Kontext Sozialer Arbeit – wenn auch häufig nicht mehr in der Sozialwirtschaft oder auf der Managementebene von sozialen Einrichtungen – noch immer dominierende Ansatz, dass Konflikte Ausdruck einer gestörten Harmonie seien, gleichermaßen zum identischen Ergebnis. Denn die negative Bewertung führt dazu, dass auftretende Konflikte bereits deshalb nicht thematisiert werden, weil es bereits als problembehaftet gilt, einen Konflikt zu empfinden, so dass sich Konflikte aus diesem Grund zuspitzen und eskalieren.

In der Wirtschaft werden Konflikte nach Inner Business und Inter Business Kontexten unterschieden. Inner Business Konflikte sind solche, bei denen die Beteiligten Angehörige eines Unternehmens oder auch nur einer Abteilung im Unternehmen sind. Demgegenüber sind Inter Business Konflikte solche, bei denen mehrere Unternehmen beteiligt sind, wie etwa

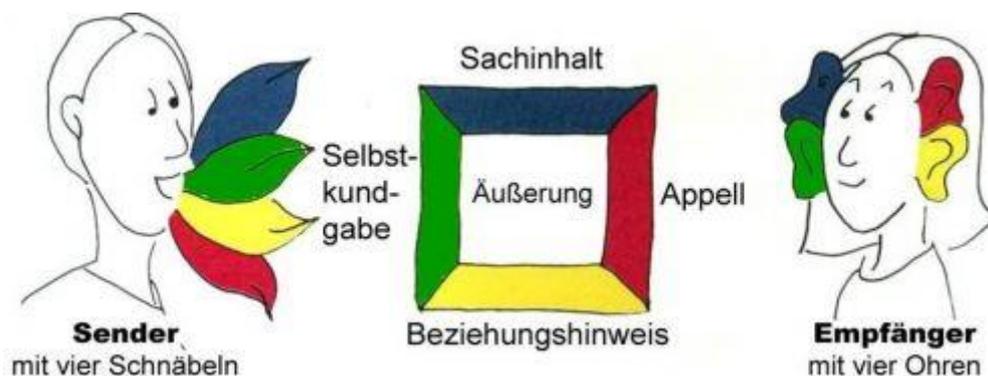
bei einem Konflikt zwischen den verschiedenen beteiligten Unternehmen auf einer Großbaustelle.

Entsprechend den Ausführungen zum Coaching ist für den Bereich der Mediation ebenfalls festzustellen, dass die Mediation im Wirtschaftskontext tendenziell eher prozessorientiert ist und weniger stark Gefühle und Bedürfnisse thematisiert werden. Regelmäßig steht die Verhandlungsmediation nach dem so genannten Harvard – Konzept im Vordergrund.

#### 4.2.1 Das Harvard Konzept

Das Harvard – Konzept als Konzept des sachbezogenen Verhandeln ist 1981 von Roger Fisher und William L. Ury von der Universität Harvard vorgestellt worden. Das Konzept grenzt sich von der eher defizitorientierten Suche nach Kompromissen (wo kann wer was abgeben?) ab, indem es als Zielsetzung das Erreichen einer win – win – Situation (was braucht wer?) formuliert, so dass für beide Seiten ein qualitativ gutes Verhandlungsergebnis erreicht wird und die Qualität der Beziehungen gewahrt bleiben. Denn insbesondere im Business Kontext haben Geschäftspartner *oft mehrfach miteinander zu tun*.

#### 4.2.2 Das Kommunikationsquadrat



Das Kommunikationsquadrat nach Friedemann Schulz von Thun (Miteinander reden Band I, 2018), das auch als „Vier-Ohren-Modell“ oder Nachrichtenquadrat bezeichnet wird, lässt die vier wesentlichen Facetten einer Kommunikation sehr anschaulich werden. Schulz von Thun unterscheidet die

- Sachinformation (blau dargestellt)
- die Selbstkundgabe (grün dargestellt)

- die Beziehungsebene (gelb dargestellt)
- den Appell (rot dargestellt)

Alle diese vier Facetten sind – mitunter gleichzeitig – sowohl auf der Sender- als auch auf der Empfängerseite vorhanden und relevant, so dass gute Kommunikation nur dann möglich ist, wenn der Empfänger einer Nachricht auch die zutreffende Ebene des Senders erkennt. Sehr deutlich wird dies beim geäußerten Appell, der eben auch als solcher verstanden werden will und muss, um den gewünschten Erfolg zu erzielen.

### **2.3. Mediation in der Unternehmensnachfolge**

Mediationen in der Unternehmensnachfolge sind aus Sicht des Autors zumindest im Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit, also in kleinen und mittleren Unternehmen, die sich regelmäßig im Familienbesitz befinden, also eben Familienunternehmen sind, von besonderer Qualität. Denn Familienunternehmen haben, wie von Schlippe zutreffend ausgeführt, die beiden komplementären Aspekte zu beachten. Die beteiligten Personen sind einerseits Familie im Sinne von miteinander verwandten Angehörigen mit einer gemeinsamen Geschichte, mitunter ähnlichen Biographien und vielfältigen gemeinsamen Erfahrungen und gleichzeitig sind diese Personen in irgendeiner Weise Teil des Unternehmens, sei es als aktive Mitarbeiterin, als Geschäftsführer oder als ein Mitarbeiter in einer sonst leitenden Stellung oder auch „nur“ als Gesellschafterin.

Mediationen im Kontext von Unternehmensnachfolge haben daher in besonderer Weise diese beiden Seiten der Medaille zu beachten. Daher müssen zum einen die Prozesse auf diese beiden Facetten abstellen, insbesondere muss jedoch die Mediatorin stets für Rollenklarheit in dem Sinne sorgen, dass jeweils herausgearbeitet wird, ob Beiträge und Äußerungen einer Partei aus der Rolle als Mitarbeiter des Unternehmens und / oder in der Rolle als Familienmitglied eingebracht worden sind.

Hierbei kann zum einen die Zeitachse von Bedeutung sein. Während das Unternehmensinteresse an einer zeitnahen und schnellen, vielleicht auch eher oberflächlichen Regelung orientiert ist, bedarf die familiäre Situation einer intensiven Aufarbeitung der gemeinsamen Erfahrungen und Geschehnisse.

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass der Autor davon ausgeht, dass Mediationen im Kontext von Unternehmensnachfolge in quantitativer Hinsicht deutlich häufiger in Form von „Erbmediationen“ anzutreffen sind, der Erblasser also bereits verstorben ist und keine oder eine an den Interessen der Erben vorbeigehende Regelung zum Unternehmen getroffen hat. Zur Klärung und Regelung der sich hieraus ergebenden Fragen und Aspekte bietet sich eine Mediation viel stärker an als ein Streitiges (Gerichts-) Verfahren, weil zum einen Vertraulichkeit garantiert ist und zum anderen die Mediation deutlich weniger Zeit in Anspruch nimmt. Insbesondere der Aspekt einer zeitnahen Regelung ist für ein Unternehmen und dessen Steuerungs- und Führungsbedarf von herausragender Bedeutung.

Demgegenüber wird eine „echte“ Mediation im Sinne eines vor dem Erbfall angesiedelten Verfahrens zur Gestaltung einer Unternehmensnachfolge eher die Ausnahme sein. Denn diese setzt voraus, dass die beteiligten Personen zumindest bereits im Kontakt und im Austausch über die weitere Gestaltung des Familienunternehmens sind. Soweit das bisherige Verfahren im Kontext eines Coachings des Erblassers begleitet worden ist, wird regelmäßig auf Wunsch des Auftraggebers der Coach auch dieses weitere Verfahren begleiten. Die Grenzen eines Gruppencoachings zu einer „Familien- oder Unternehmensnachfolgemediation“ werden hierbei fließend sein. Dieser Ansatz gilt um so mehr, je stärker der vor dem Erbfall initiierte Veränderungsprozess im Sinne des A. von Schlippe die Entwicklung einer „Familienstrategie“ zum Inhalt hat. Die Begleitung dieses Strategieentwicklungsprozesses wird in Abhängigkeit zur Familienstruktur beispielsweise in Bezug auf Anzahl der Familienmitglieder, auf Beteiligungen und auf Mitarbeit im Unternehmen und der Ertragskraft des Unternehmens stärker in der (Unternehmens-) Beratung, im Teamcoaching oder eben bereits in der Mediation verortet sein. Mit Blick auf die von Schlippe zutreffend skizzierte besondere Situation, dass wir hier die untypische Doppelstruktur aus Familie und Unternehmen vorfinden, werden mediative Elemente in erheblichem Umfang selbst dann vertreten sein, wenn der Prozess als Beratung oder als Coaching begrifflich verortet wird. Dieser Umstand wird auch in der Methodik ihren Niederschlag finden. Daher wird trotz des Unternehmensbezuges selten das Harvard – Konzept in Reinstruktur Anwendung finden.

## 6. Zusammenfassung und Reflexion

Unternehmensnachfolge ist bereits heute ein bedeutsames Thema und wird in naher Zukunft allein aufgrund der demographischen Entwicklung an Bedeutung gewinnen, wenn die so genannten geburtenstarken Jahrgänge der Geburtsjahre 1957 bis 1964 das Renteneintrittsalter erreichen. Diese Überlegung erreicht vorrangig und zeitlich zuvorderst die so genannten Freien Berufe, also Ärzte, Architekten und Anwälte, da Angehörige dieser Berufsgruppen vergleichsweise häufig mit dem normalen Renteneintrittsalter aus dem Berufsalltag ausscheiden. Beispielsweise wird im Kontext der Versorgungssituation von „Landärzten“ davon ausgegangen, dass je nach Region bis zu 50 % der niedergelassenen Ärzte bereits älter als 58 Jahre sind. Diese Situation führt zu einer erheblichen Nachfrage nach Ärzten in den kommenden 5 – 10 Jahren, die bereit sein werden, sich als (Land-) Ärzte niederzulassen und das Angestelltenverhältnis im Krankenhaus zu verlassen. Da auch bei den Vertragsarztsitzen Angebot und Nachfrage den Preis bestimmen, ist davon auszugehen, dass bereits kurzfristig deutlich geringere Erlöse bei der Übertragung von Praxen oder Praxisanteilen verzeichnet werden können. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass nach den Angaben der Kassenärztlichen Bundesvereinigung ([www.kbv.de](http://www.kbv.de)) bereits heute mit zunehmender Tendenz 42 % der Arztpraxen in Verbundformen (Gemeinschaftspraxen oder Medizinische Versorgungszentren) organisiert sind. Daher betrifft die Nachfolge nicht nur eine Person und deren Mitarbeiterinnen, sondern die Nachfolge bedeutet stets auch eine Veränderung für die anderen Praxispartner und eine größere Anzahl von Mitarbeitenden, so dass neben der Auswahl im vertragsarztrechtlichen Nachbesetzungsverfahren weitere umfangreiche Gestaltungsfragen zu berücksichtigen sind. Die Situation in der Anwaltschaft ist vergleichbar.

Gleichzeitig kann es bei typischen Familienunternehmen in der Wirtschaft zu zeitlichen Verzögerungen kommen, weil in diesen Sparten vielfach deutlich länger der Beruf ausgeübt wird, ohne dass dieser Umstand an der wachsenden Bedeutung und Relevanz von zu gestaltenden Unternehmensnachfolgen etwas ändert.

Im Kontext von Coaching und Mediation ist die wissenschaftliche Datenlage zur Frage, ob, wann und wie Coachings und/oder Mediationen in Anspruch genommen werden und erfolgreich sind, noch immer als unzureichend zu bezeichnen.

Die Literatur wurde und wird noch immer beherrscht von Beiträgen ausgewiesener Praktiker, die aufgrund ihrer großen praktischen Erfahrungen von aus ihrer Sicht erfolgreichen Methoden und Tools berichten. Erst in jüngerer Zeit konnten erste und noch wenige wissenschaftliche Untersuchungen zu den Wirkweisen und Wirkungserfolgen von Coachings verzeichnet werden. Diese Untersuchungen haben jedoch vornehmlich den Wirkungserfolg einzelner Methoden und Tools zum Gegenstand. Demgegenüber hat der Autor keine wissenschaftlichen Untersuchungen und Literatur zu der Frage, unter welchen Vorzeichen Unternehmen oder Führungskräfte Coachings in Anspruch nehmen oder eben auf Coachings verzichten, ausmachen können. Daher verbleibt es derzeit bei der wiederkehrenden Feststellung, dass unter dem weiten Oberbegriff Coaching vielfältige Angebote verzeichnet werden können, die von

- Organisationsentwicklung
- Teamentwicklung
- Teamcoaching
- Mediation
- Incentive – Coaching
- Coaching als Instrument zur Persönlichkeitsentwicklung
- Coaching als Aufbaumaßnahme für low – performer
- Mentoring
- Moderation

reichen, ohne dass diese Auflistung den Anspruch auf Vollständigkeit erhebt und bereits das weite Feld im Kontext von „Fit for Life“ – Coaching unbeachtet gelassen hat.

Der unüberschaubare und sehr kleinteilige Markt an Coaches ist also sehr vielfältig und vielschichtig und folgt, etwas plakativ formuliert, mehr dem Muster, dass die Coachin ein eigenes besonderes Profil im Sinne eines Alleinstellungsmerkmals entwickeln muss oder zumindest sollte, um als Coachin erfolgreich zu sein. Diese Betrachtung lässt allerdings die Kundensicht außen vor und folgt allein der Hoffnung oder Erwartung, dass ein konkretes

spezifisches und besonderes Angebot dann auch seinen Markt und seine Kunden oder Klienten finden wird.

Die bereits angesprochenen aktuellen Untersuchungen scheinen denn dann bereits der betriebswirtschaftlichen Logik zu folgen, dass größere Ausgabepositionen einem „Rechtfertigungsdruck“ im Sinne eines Kosten–Nutzen–Nachweises unterliegen. Nahezu folgerichtig führen diese Untersuchungen sodann auch den Begriff „Kosten – Nutzen – Analyse“ im Titel und sind zumindest in einem Fall eben auch an einer betriebswirtschaftlichen Fakultät (vgl. Kopatz) vorgenommen worden.

Der Ansatz dieser Untersuchungen folgt dem Leitgedanken, dass in dem Moment, in dem der Nutzen dokumentiert und bewiesen ist, also eine günstige Kosten – Nutzen – Relation angenommen werden kann, Unternehmen bereits aus betriebswirtschaftlichen Gründen Coaching als Führungsinstrument noch aufgeschlossener gegenüberstehen.

Bislang ist jedoch davon auszugehen, dass nahezu ausnahmslos größere Unternehmen und Kapitalgesellschaften Coaching als Führungsinstrument implementiert haben, so dass Coaching oder auch Mediation im typischen Familienunternehmen oder im KMU in dieser Weise nicht anzutreffen sind. Daher können diese Unternehmen im Kontext einer zu gestaltenden Unternehmensnachfolge nicht auf ein bereits implementiertes, bekanntes und kontinuierlich genutztes Instrument zurückgreifen.

Ein Blick in die wissenschaftliche Literatur zu den „Erfolgsfaktoren“ in Veränderungsprozessen oder neudeutsch im Change Management hat zunächst deutlich werden lassen, dass wesentliche Literatur zumindest im deutschsprachigen Raum auf Prof. Siegfried Greif aus den beginnenden 2000er Jahren zurückgeht. Instruktiv führt Greif beispielsweise zu den Erfolgs- und Misserfolgskriterien (Seite 164) aus, dass „viele Praktiker sich subjektiv sehr sicher (sind), zu wissen, auf welche Ursachen Erfolge oder Misserfolge realer organisationaler Veränderungen zurückzuführen sind. Aber methodenkritisch betrachtet lassen sich die Ergebnisse von Veränderungen kaum jemals eindeutig auf bestimmte Faktoren zurückführen.“ Dies liege, so Greif, wesentlich an der Komplexität der erfolgsbestimmenden Faktoren, so dass eine monokausale Ursachenzuordnung regelmäßig nicht möglich sei.

Im Werk von Eva Bamberg et.al. (**Beratung, Counseling, Consulting**, 2006) findet sich eine Befragung von Führungskräften, die an Veränderungsprozessen beteiligt gewesen sind und die als Erfolgsfaktoren beschrieben haben, dass erfolgreiche Veränderungsprozesse signifikant häufiger

- mit klaren Zielen (69,2 % erfolgreiche Prozesse zu 38,5 % weniger erfolgreiche Prozesse)
- mit Engagement / commitment des Managements (92,3 % zu 76,9 %)
- Betroffene zu Beteiligten gemacht haben (76,9 % zu 23,1 %)
- Berücksichtigung von Hardfacts und Softfacts (53,8 % zu 7,7 %)

versehen gewesen sind.

Im dieser Arbeit vorausgehenden Theorie- und Praxisprojekt ist der Autor wie selbstverständlich davon ausgegangen, dass der Zielgruppe die Herausforderung der zu gestaltenden Unternehmensnachfolge im Sinne eines großen und sowohl für das Unternehmen als auch die Familie wichtigen Veränderungsprozesses bekannt und präsent ist. Sodann ist allerdings festzustellen gewesen, dass eine Nutzung der versendeten Fragebögen zumindest nicht im Sinne eines Rücklaufes erfolgt ist und ein nur sehr geringes Interesse daran bestanden hat, eine Auswertung der eigenen Antworten zu erfahren und ein sich anschließendes Coaching in Anspruch zu nehmen. Da das TPP mit Blick auf sich anschließende Coachings oder Mediationen einen erfolgsorientierten Ansatz hatte, ist eine Analyse von Erfolg oder Misserfolg nicht vorgesehen gewesen. In diesem Sinne dürfte es ein interessanter Forschungsgegenstand (gegebenenfalls im Rahmen einer Dissertation) sein, vollzogene Unternehmensnachfolgen ex post (durch strukturierte Befragung der Entscheider) zu untersuchen, welche Faktoren

- für die Wahl des Zeitpunktes sowohl mit Blick auf die Frage, warum nicht früher und warum nicht später;
- als Hinderungsgründe
- als positive Faktoren

- als unternehmensinterne Kriterien
- als unternehmensexterne Kriterien
- als weitere beteiligte Personen
- als beteiligte Familienmitglieder

von entscheidender Bedeutung für das Ob und Wie der Unternehmensnachfolge gewesen sind und

- aus welchem Grund
- welche Berater
- mit welcher Profession

involviert worden sind oder dies unterlassen worden ist.

In gleicher Weise werden Untersuchungen von erheblichem Interesse sein, bei der wesentliche Faktoren der dem TPP zugrundeliegenden Untersuchung eine Änderung erfahren, sei es mit Blick

- auf die Anzahl der Adressen
- die geographische Region
- die Altersbegrenzung
- die Fokussierung auf einzelne Gruppen, z. B. die Ärzteschaft.

Der bereits bei der Analyse der Rahmenbedingungen im Kontext des TPP herausgearbeitete Umstand, dass in erheblichem Umfang die Geschäftsführer und geschäftsführenden Gesellschafter von kleinen und mittleren (Familien-) Unternehmen auch nach der Übergabe weiterhin (verantwortlich) im Unternehmen tätig sein wollen, ist in seiner Relevanz für die objektiv zu gestaltende Unternehmensnachfolge im Kontext des dieser Arbeit vorausgehenden TPP unterschätzt worden. Es liegt zumindest die Vermutung nahe, dass der Wille, weiterhin verantwortlich im Unternehmen tätig sein zu wollen, zum einen Ausdruck dessen ist, dass aus Sicht des Übergebers wenig bis nichts einer Veränderung bedarf und zum

anderen die objektive Notwendigkeit der Gestaltung der personellen Veränderung nicht gesehen oder zumindest unterschätzt wird. Daher fehlt es an den grundlegenden Voraussetzungen zur Einleitung eines Veränderungsprozesses wie der Gestaltung der Unternehmensnachfolge.

Die vorliegende Forschung lässt den Schluss zu, dass in den Unternehmen, in denen Coaching und Mediation als Baustein der Unternehmensentwicklung und zur Führungskräfteentwicklung implementiert sind, diese Instrumente sodann auch offensiver genutzt werden, um die anstehenden Veränderungsprozesse auch mit Blick auf eine Unternehmensnachfolge zu gestalten.

Da diese Instrumente im Kontext von KMU bislang eher selten implementiert sind, ist zu fragen, wie Freiberuflerinnen, Handwerkerinnen und Gesellschafterinnen von kleineren bis mittleren Familienunternehmen besser darin unterstützt werden können, die anstehende Unternehmensnachfolge als eine sehr konkrete und spezielle Gestaltung eines Veränderungsprozesses rechtzeitig und zielgerichtet konstruktiv anzugehen. Hierbei ist die hohe Zahl der von Unternehmensnachfolgen regelmäßig betroffenen Arbeitnehmern in den Blick zu nehmen, so dass eine gelungene Gestaltung von erheblicher wirtschaftlicher und auch gesellschaftlicher Relevanz ist. Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass in einer (sozialen) Marktwirtschaft dem Staat hierbei keine Ordnungsfunktion zukommt, da der Erfolg oder Misserfolg einer Nachfolgegestaltung mit seinen Konsequenzen für das Unternehmen stets auch Ausdruck einer grundsätzlich gewollten Wettbewerbssituation ist.

Insoweit ist das Plädoyer des Arist von Schlippe in seinem Werk „Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie“ zur Entwicklung einer „Familienstrategie über Generationen“ sehr weitreichend und verlangt mehr als die Implementierung von Coaching und /oder Mediation in die Unternehmenskultur. Vielmehr verlangt die Entwicklung einer Familienstrategie eine Art langfristiges Leitbild zu entwickeln und hierbei gleichzeitig die erforderlichen Veränderungsprozesse von Beginn an einzubeziehen und entsprechende Gestaltungsmöglichkeiten von Beginn an mit zu planen. Diese Vorstellung ist im Ergebnis nur eine konsequente Umsetzung des französischen Sprichwortes, dass alles umso mehr beim Alten bleibt, je mehr es sich ändert und so die merkwürdige und paradoxe Beziehung zwischen Bestand und Wandel beschreibt (Watzlawick in Lösungen, Seite 21).

In diesem Sinne legen die im Rahmen des Theorie- und Praxisprojektes gemachten Erfahrungen nahe, dass die abgebende Generation das Spannungsfeld zwischen Bestand und Wandel bereits deshalb intensiv erlebt, weil es im Kontext der Nachfolgeregelung um sie selbst geht und daher die Nachfolgeregelung selbst und unmittelbar bereits eine große Betroffenheit auslöst. Hinzu kommt deren eigene Erfahrung als Unternehmer, dass neue Köpfe, gerade in Führungspositionen, Veränderungen mit sich bringen und diese im eigenen Unternehmen regelmäßig als eine negative Bewertung der bisherigen Vorgehensweise oder Praxis empfunden werden. In diesem Zusammenhang gewinnt auch der Umstand Bedeutung, dass die derzeit relevante Generation von Inhabern kleinerer und mittlerer Unternehmen noch immer ein eher defizitorientiertes Verständnis von Coaching haben. Aus dieser Perspektive ist nachvollziehbar, dass ein langjährig erfolgreicher Unternehmer, Arzt oder Anwältin eine defizitäre Situation nicht zu erkennen vermag und bereits aus diesem Grund nicht geneigt ist, einen Coach in Anspruch zu nehmen. Im Ergebnis sind derzeit die Vertreter der abgebenden Generation also offener in Bezug auf eine fachliche Beratung als in Bezug auf ein Coaching oder eine Mediation. Denn die Auseinandersetzung mit fachlichen Fragen wie beispielsweise der steuerrechtlichen, erbrechtlichen oder familienrechtlichen Beurteilung erzeugen (zunächst) nicht die gleiche persönliche Betroffenheit und sind Ausdruck vermeintlich objektiver oder objektivierter Regelungen, die sich in der Praxis bewährt haben.

Die aus Sicht des Autors als interessengerecht erachtete Vorgehensweise, zunächst über das Coaching eine Zielklärung vorzunehmen und sich sodann mit Blick auf dieses Ziel fachlich beraten zu lassen, entspricht daher nicht der aktuell vorhandenen Bedarfslage aus Klienten- oder Kundenperspektive. Vielmehr ist (derzeit) davon auszugehen, dass das Coaching lediglich das „Rucksackangebot“ im Rahmen der fachlichen Beratung sein kann; also beispielsweise der niedergelassene Arzt vom Fachanwalt für Medizinrecht über das vertragsarztrechtliche Nachbesetzungsverfahren und zu den gesellschafts- und steuerrechtlichen Themen beraten wird und sodann das „Coaching“ als Begleitangebot offeriert wird.