

## «Verzeihen vollzieht sich in der Zeit.»

Svenja Flasspöhler

Newsletter Juni 2022 – Familienunternehmen.ch

---

### Wie ist Versöhnung möglich?

Ein Konfliktlösungsprozess hat oft zwei Teile inne.

Die sachliche Auseinandersetzung: Wer bekommt was bei der Scheidung, wer welchen Erbteil oder welche Rolle im Unternehmen? Und der emotionale Teil – die Beziehung und die Frage, wie wird diese Beziehung in der Zukunft aussehen?

Am Anfang dieses «Sichfindens» braucht es einen Funken Hoffnung und die innere Haltung: Ja, es ist mir wichtig, mit diesem Menschen in Zukunft wieder in Verbindung zu stehen. Um eine Beziehung neu wiederaufzunehmen, braucht es nebst dem Willen und der Motivation Zeit, um sich wieder neu zu begegnen. Es geht nicht auf Knopfdruck. Es ist nicht mehr wie davor – nicht schlechter, nicht besser – einfach anders. Anders, weil wir uns in der Konfliktlösung verändert haben.

**Aus meiner sehr persönlichen Erfahrung:** Ich empfand in familiären, freundschaftlichen und geschäftlichen Beziehungen grosse Erleichterung, wenn es mir nach Streitigkeiten gelang, den Faden wieder aufzunehmen. Wenn ich mich mit mir, mit meinem Gegenüber und der Situation versöhnen konnte. Selbst wenn die Beziehung nicht mehr so war wie früher. Es fühlte sich an, als würde eine Energie frei, die zuvor in starken Gefühlen gebunden war: Wut, Schuldzuweisung, Verzweiflung, Unrecht und Ratlosigkeit. Manchmal ist auch der Schmerz einer Verletzung in mir geblieben. Und doch hat es sich für mich gelohnt, mich der Zukunft zuzuwenden und die Beziehungen neu zu leben. Es ist keine Schwäche, Fehler zuzugeben, eine neue Sicht auf die Dinge einzunehmen, aus der Erfahrung zu lernen. Manchmal muss man in einer Beziehung das andere Denken respektieren und so stehen lassen. Das ist möglich.

**Aus der Praxis:** In einem Familienunternehmen kommt es zum Streit. Der Sohn hatte die Führung des KMU erfolgreich übernommen. Der Vater konnte es nicht lassen, sich nicht nur wiederholt ins Tagesgeschäft einzumischen, sondern auch im Verwaltungsrat und auf strategischer Ebene die Entscheide des Sohns zu kritisieren und zu blockieren. Noch besass der Vater die Mehrheit der Aktien. Der Sohn war ratlos. Nach einer Mediation entschied er sich, vorerst die Firma zu verlassen. Wollte doch der Vater ihm seine Aktienmehrheit bald verkaufen. Kurz danach verkaufte der Vater die Firma. Ein Schlag ins Gesicht, der Sohn brach die Beziehung zu seinen Eltern ab. Es vergingen zwei Jahre, bis sich der Sohn, wegen einer Krebserkrankung der Mutter, langsam der Familie wieder annäherte. Die Mutter erholte sich wieder von ihrer Krankheit und war froh über die wiedergewonnene Nähe zu ihrem Sohn und ihren Enkelkindern. Das Verhältnis zum Vater blieb bis zu dessen Tod kühl und distanziert – nicht nur zwischen Vater und Sohn, sondern auch zur Schwiegertochter und den vier Enkeln.

**In der Nachfolge:** Bei einer Nachfolgeregelung steht bei einer Konfliktlösung im Zentrum: Was ist in Zukunft? Können und wollen wir wieder zusammenarbeiten? Was ist wichtiger: Die Firma erfolgreich in die Zukunft zu führen oder am Streit in der Vergangenheit festzuhalten?

**Das kann bedeuten:**

Wir anerkennen die Vergangenheit.

Wir ziehen einen Schlussstrich.

Wie bauen an der Zukunft.

Wir machen einen Plan.

**Praktisch heisst das:** Schritt für Schritt definieren wir, wie wir miteinander umgehen. Wir setzen Regeln und lernen diese umzusetzen. Wir legen fest, wie wir kommunizieren und uns im Alltag informieren. Wir erarbeiten Strategien und Ziele für die kommenden zwei, drei, fünf Jahre.

- Haltung:
  - Wir wollen miteinander arbeiten?
- Plan:
  - Ziel und Zeitplan
  - Struktur, Organisation und Team
  - Kompetenzen und Verantwortung
- Kommunikation:
  - Wie informieren wir uns?
  - Transparentes System
  - Nachfolge bis zum Ende der Umsetzung durchdenken
- Perspektive:
  - Wir durchdenken die Nachfolge bis zum Ende der Übergabe.
  - Wir schaffen Zukunftsaussichten für jene, die übergeben und jene, die übernehmen.

Ich weiss aus Erfahrung, dass Verzeihen kein Prozess ist, bei dem man Checklisten abhakt. Aber auch Verzeihen ist ein Weg, der aus vielen kleinen Schritten besteht. Verzeihen ist nie abgeschlossen. Verzeihen vollzieht sich in der Zeit.

Ihre Franziska Müller Tiberini