

SENIOREN ALS ZIELGRUPPE

Während für die Konfliktlösung von Scheidungspaa­ren, getrennt leben­den Eltern oder auch in Sachen Wirtschaftsmediation aktiv Werbung betrieben wird, bildet die Mediation für Senioren ein Thema, das eher stiefmütterlich behandelt wird. Birgit de Boer, Unternehmensberaterin und Mediatorin in Kiel, geht einen anderen Weg und bemüht sich, auch ältere Menschen für die Mediation zu gewinnen. Langfristig betrachtet gibt ihr die gesellschaftliche Entwicklung in Deutschland Recht. Der Bevölkerungsanteil Älterer nimmt stetig zu, was den Generationenkonflikt zukünftig in vielen Bereichen verschärfen wird.

Warum setzen Sie sich als Unterneh­mensberaterin für Mediation bei Se­nioren ein?

Birgit de Boer: Das Thema „Gene­rationenkonflikte“ begegnet mir in Unternehmen des Öfteren, insbe­sondere, wenn es um das Thema der Nachfolgeregelung geht. Im Bereich der Wirtschaftsmediation ist das ein wichtiges Feld. Die Chefgenera­tion steht vor der Herausforderung loszulassen. Die Nachfolger gehen neue Wege, doch sind ihnen immer die Hintergründe bestehender Pro­zesse bewusst? Wie so oft geht es um die Balance: alte Zöpfe abschneiden, den Blick nach vorne richten, Be­währtes stärken.

Können Sie aus Ihrer Praxis schil­dern, wie Sie im Falle einer Nachfol­geregelung vorgehen?

Birgit de Boer: Wenn Erfahrung und Innovationswille in eine frucht­bare Verbindung gebracht werden, hat eine Unternehmung ein un­geheures Erfolgspotenzial. Es gilt herauszuarbeiten, was beide Seiten hierzu beisteuern können. Verant­wortung für Unternehmensprozes­se kann man nicht delegieren. Man kann nur festlegen, wer sie jeweils trägt. Eine Übergabe von Verant­wortung kann detailliert und pha­senweise zwischen den Generatio­nen vereinbart werden. Das ist das Ziel einer Nachfolgeregelung in der

Mediation.

Gibt es ein Fallbeispiel, das Ihnen be­sonders in Erinnerung geblieben ist?

Birgit de Boer: Es handelte sich um einen Vater-Sohn-Konflikt. Der Va­ter war Gründer und Inhaber eines mittelständischen Unternehmens im kaufmännischen Umfeld. Der Sohn hat sich zunächst außerhalb der Fir­ma seines Vaters entwickelt: Stu­dium, Erfahrung in der freien Wirt­schaft und schließlich Gründung einer eigenen Unternehmung im Be­reich Technik und Maschinenbau. Die Unternehmung scheiterte, der Sohn möchte sich nach Genesung von einem „Burnout“ neu orientie­ren. Ein Einstieg in den väterlichen Betrieb erscheint eine sinnvolle Op­tion, zumal der Vater seinen Ruhe­stand vorbereiten und einen Nach­folger aufbauen möchte.

Mit dem Einstieg in den väterlichen Betrieb begannen die Probleme?

Birgit de Boer: Es entstehen eini­ge Konfliktpunkte: Der Sohn ent­wickelt Ideen, wie die Abläufe im Betrieb möglicherweise effizienter gestaltet werden können. Sensibili­siert durch den eigenen „Burnout“, weist er auch auf Verbesserungs­potenzial bei der Personalführung und Entwicklung hin. Der Vater hingegen bemängelt das geringe Fach- und Detailwissen aufgrund



Birgit de Boer arbeitet als Unter­nehmensberaterin in Kiel. Bei der Regelung von Betriebsnachfolgen in Familienunternehmen muss sie als Mediatorin immer wieder zwischen den Generationen vermitteln. Mit Vorträgen spricht sie gezielt Senioren an, um ihnen die Mediation als geeig­netes Mittel zur Konfliktlösung vorzu­stellen. (Foto: privat)

der bisherigen technischen Orien­tierung des Sohnes. Bislang hat er sich ja auch wenig für den väterli­chen Betrieb interessiert. Der Vater fühlt sich angegriffen, voreilig und unangemessen kritisiert. Angesichts des „Scheiterns“ seines Sohnes mit dessen eigener Firma ist er sich auch nicht sicher, ob er dessen Meinung vertrauen soll. Die Zusammenarbeit gestaltet sich zunehmend schwierig.

Funktionsmatrix als Instrument

Wie sah Ihre Vorgehensweise konkret aus?

Birgit de Boer: Die Ansätze in der Mediation gliederten sich in zwei Phasen. Phase 1: Verständnis schaf­fen, sodass auf beiden Seiten die Transformation gelingen konnte,

LEISTUNGEN FÜR SENIOREN

- Unfrieden innerhalb der Familien bei Konflikten zwischen den Generationen
- Paarbeziehung beim Übergang in die Rente
- Ausgestaltung des gemeinsamen Ruhestandes
- Vorsorge für den Pflegefall
- Regelung von Erbschaftsangelegenheiten zu Lebzeiten/Überschreibung von Immobilien
- zukünftige Grabpflege usw.

von Kritik zu Feedback und von Feedback zur Weiterentwicklung. Im Widerstand des anderen liegt jeweils ein Teil wertvoller Wahrheit, die ernst genommen werden soll. Phase 2: Die Zusammenarbeit wird immer wieder gestört von Unklarheiten die Entscheidungsbefugnis betreffend. Hier gilt es, eine klare Regelung zu schaffen. Als Instrument wurde die „Funktionsmatrix“ vereinbart. Funktionsmatrix bedeutet: Jeder relevante Prozess wird benannt und beschrieben. Für jeden Prozess wird ein „Entscheider“ benannt sowie ein Team von „Durchführenden“ und „Beratern“. Wichtig ist, dass es immer nur einen Entscheider gibt. Die Funktionsmatrix hat einen definierten Gültigkeitszeitraum.

Die Vorteile sind: Der „Streit“ um die Entscheidungskompetenz wird zwischen den Beteiligten ausdiskutiert und beigelegt, bevor es in der Praxis zu Konflikten kommt. So konnte zwischen Vater und Sohn eine phasenweise Übergabe definiert werden. Mit zunehmendem Erfolg stiegen auch die gegenseitige Anerkennung und das Vertrauen. Neuerungen konnten gemeinsam

vereinbart und eingeführt werden.

Die Betriebsübernahme verlief somit erfolversprechend. Welche Serviceleistungen bieten Sie Senioren zudem an?

Birgit de Boer: Zum Beispiel die Regelung von Erbschaftsangelegenheiten zu Lebzeiten, die Überschreibung von Immobilien, Regelungen im Pflegefall oder auch die zukünftige Grabpflege. Bei Unfrieden in der Familie gibt es oftmals schon lange Zeit keinen Kontakt und Dialog mehr zwischen den Familienmitgliedern.

Auch die Angehörigen sind für Sie wichtige Ansprechpartner?

Birgit de Boer: Selbstverständlich, auch für die Angehörigen kann es von Interesse sein, eine Mediation mit einem älteren Menschen anzustreben. Wir nennen das Thema deswegen auch „Mediation für Senioren und Angehörige“.

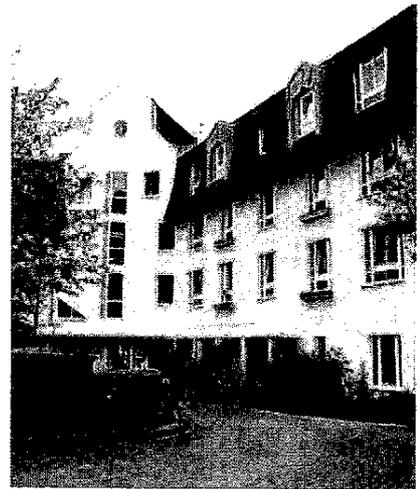
Nicht jedes Problem ist ein Generationenkonflikt. Gilt es auch, zwischen den Senioren zu vermitteln?

Birgit de Boer: Natürlich, die Probleme können auch zwischen Partnern entstehen. Zum Beispiel bergen die Paarbeziehung beim Übergang in die Rente und die Gestaltung des gemeinsamen Ruhestandes durchaus Konfliktpotenzial. Es gibt auch Senioren, die ein nachbarschaftliches Wohnen vereinbaren und sich aus ihrer vertrauten Umgebung herausbewegen, um gemeinschaftlich den Ruhestand zu gestalten und sich gegenseitig zu unterstützen. Auch das geht oftmals nicht ohne Konflikte vonstatten. Die Erwartungshaltung an diesen Lebensabschnitt ist meist hoch, die Planungsphase ist geprägt von großer Vorfreude. Kommt es dann zu Konflikten, ist

die Enttäuschung darüber groß. Mediation kann helfen, sich die einstigen Ziele wieder vor Augen zu führen und die Verwirklichung zu erarbeiten. In meiner Praxis habe ich zurzeit einen aktuellen Fall, in dessen Mittelpunkt eine Senioren-Wohngemeinschaft steht.

Regelungen für den Pflegefall sind sicherlich ein schwieriges Thema?

Birgit de Boer: Ja, die eigene Pflege belastet Senioren sehr, wenn man selbst nicht mehr so kann, wie man es ein Leben lang gewohnt war. Oftmals besteht das Bedürfnis, ein Familienmitglied, das sich um die Pflege der Senioren kümmert, materiell zu entschädigen, wenn es um die Erbschaft geht. Das sollte offen und vor Eintritt der Pflegenotwendigkeit geklärt werden. Andererseits wünschen sich Angehörige, die sich nicht unmittelbar in die Pflegesituation einbringen können, informiert und an Entscheidungen beteiligt zu sein. Hier gibt es Konfliktpotenzial auf unterschiedlichen Ebenen, das



Die Leitung von Seniorenheimen kann ein wichtiger Multiplikator für die Mediation sein. Viele Probleme, wie Zeitdruck des Personals oder unzufriedene Angehörige, beeinflussen den Heimalltag. (Foto: Seidel)

durch Mediation entschärft werden kann, bevor der Ernstfall eintritt.

Körperliche und geistige Verfassung wichtig

Welche besonderen Herausforderungen verbinden sich mit dem Alter?

Birgit de Boer: Mediation ist insbesondere aus der Sicht der Teilnehmer sehr anstrengend. Das kann bedeuten, dass der Mediator der möglichen Gebrechlichkeit einer Partei Rechnung tragen muss. Dabei darf seine Allparteilichkeit allerdings nicht beeinträchtigt werden. Sind Senioren gebrechlich, kann die Mediation zu Hause oder an einem Ort stattfinden, der barrierefrei mit einem Rollstuhl befahren werden kann. Auch Dinge wie lautes Sprechen bei Schwerhörigkeit oder eine sehr ausführliche Dokumentation in schriftlicher Form, damit der Prozess auch später von Senioren wieder gut nachvollzogen werden kann, sind sicherlich angebracht.

Auch die geistige Verfassung ist entscheidend dafür, ob eine Mediation überhaupt Sinn macht?

Birgit de Boer: Mediation ist ein Verfahren, das die Fähigkeit zu eigenverantwortlichem Handeln voraussetzt. Niemand darf Gefahr laufen, überredet oder gar manipuliert zu werden. Steht die geistige Verfassung dem entgegen, ist Mediation kein geeignetes Mittel, einen Konflikt zu bearbeiten.

Senioren gelten zuweilen als „starrsinnig“. Ist das ein typisches Vorurteil?

Birgit de Boer: Ich denke, jede Verallgemeinerung schürt Vorurteile und damit Konflikte. Senioren sind in einer anderen Zeit mit anderen Wertvorstellungen aufgewachsen, so dass sie die Haltung jüngerer Menschen nicht immer so leicht verste-

hen. Das bedeutet aber nicht, dass sie starrsinnig sind. Eine Voraussetzung für Mediation ist die Freiwilligkeit. Menschen, die starrsinnig sind, werden sich vermutlich einer Mediation verweigern – unabhängig vom Alter.

Aufgrund der unterschiedlichen Lebensansichten ist der Kontakt oftmals gestört. In manchen Familien sprechen Eltern und Kinder kein Wort miteinander!

Birgit de Boer: Das kommt leider nicht selten vor. Oftmals möchten sowohl Senioren als auch ihre Angehörigen gerne wieder in Kontakt treten, haben aber Hemmungen oder Angst vor Zurückweisung. Wir bieten beiden Seiten an, den Kontakt zu ihnen nahestehenden Menschen für sie wieder aufzunehmen, um dann mithilfe einer Mediation im Gespräch zu bleiben.

Sie haben Seniorenheime angeschrieben, um für die Mediation zu werben. Wie war die Resonanz?

Birgit de Boer: Die Resonanz war leider gering. Wir haben angeboten, vor Ort über die Möglichkeiten der Mediation zu sprechen. Die Heimleitungen waren zum Teil der Ansicht, dass Menschen in Pflegeheimen oft schon zu gebrechlich für eine Mediation seien und dass das Thema sie überfordern könne.

Mediation in Seniorenheimen

Könnte es auch sein, dass Heimleitung und Personal Angst davor haben, dass Missstände im Pflegeheim thematisiert werden?

Birgit de Boer: Das ist Spekulation, aber es gibt sicherlich auch in Pflegeheimen viele Konflikte. Ein Thema wie Mediation bedeutet aber vermutlich in erster Linie für das Pflegepersonal eine zusätzliche Be-

GEDANKEN ZUR BETRIEBSNACHFOLGE

„Ich habe über Jahrzehnte meine eigene Firma aufgebaut und wollte immer, dass es meine Kinder einmal besser haben als ich. Jetzt können sie sich ins gemachte Nest setzen, aber keiner dankt es mir. Ich frage mich, ob einer meiner Söhne die Firma übernehmen möchte oder meine Tochter. Was ist, wenn alle daran Interesse haben, wem soll ich diese Aufgabe übertragen, ohne den anderen vor den Kopf zu stoßen? Was ist, wenn keines meiner Kinder da weitermachen will, wo ich aufgehört habe. Was passiert dann mit meinem so hart Erarbeiteten? Wie spreche ich das Thema denn am besten an? Vielleicht wäre eine Mediation nicht schlecht.“

Quelle:

www.mediation-fuer-senioren.de

lastung. Die Bewohner fragen nach und das Verfahren und seine Bedeutung müssen vielleicht erläutert oder Möglichkeiten zur Durchführung geschaffen werden. Angesichts der Pflegesituation stellt das eine Herausforderung dar, der sich Pflegeinstitutionen möglicherweise nicht stellen, wenn sie nicht selber vom Nutzen des Verfahrens überzeugt sind. Und: Mit dem Wegfall des Zivildienstes fehlen wertvolle Hilfskräfte. Für die Pflegekräfte bedeutet dies mehr Arbeit, weniger Zeit, der Berufsalltag wird noch gehetzter.

Mediatoren für Heime sind somit eine sinnvolle Einrichtung. Ist die Heimleitung bei der Etablierung möglicherweise der falsche Ansprechpartner?



Seniorinnen und Senioren, die gemeinschaftlich ihren Ruhestand gestalten, benötigen immer wieder Hilfe. Die Vorsorge im Pflegefall, Erbschaftsangelegenheiten oder die zukünftige Grabpflege bringen in Familien Unfrieden. (Foto: Seidel)

Birgit de Boer: Im Gegenteil, bei der Heimleitung ist das Thema Mediation genau richtig platziert. Ich kann mir gut vorstellen, dass sich viele Probleme im Umfeld der Senioren im Heimalltag niederschlagen. Es sollte im Interesse der Heimleitung liegen, Reibungsverluste diesbezüglich zu minimieren. Die Heimleitung kann als Multiplikator für den Mediationsgedanken dienen, in Bezug auf Bewohner, Angehörige und Mitarbeiter.

In welcher Weise haben Sie Senioren noch angesprochen, um Sie für die Mediation zu gewinnen?

Birgit de Boer: Wir bieten kostenfreie Veranstaltungen, in denen wir über die Wirkung von Mediation informieren. Wir haben bei Einrichtungen wie Kirchengemeinden und Volkshochschulen Vorträge gehalten. Interesse war vorhanden. Vielfach wurden Beispiele benannt, in welcher Familie Mediation sinnvoll sein könnte. Oftmals wurde aber

auch mit der Aussage abgeblockt: „In unserer Familie gibt es keine Probleme.“

Senioren sind somit grundsätzlich für Mediation aufgeschlossen, sobald sie wissen, was sich konkret hinter dem Begriff verbirgt?

Birgit de Boer: Ja, Senioren sind grundsätzlich aufgeschlossen. Das war auch das einhellige Meinungsbild der Senioren, die wir nach dem Zufallsprinzip auf einem Wochenmarkt befragten. Mediation kann die Kommunikation zwischen den Generationen in Gang bringen und viele unausgesprochene Konflikte klären. Allerdings wird der Gedanke, dass Mediation in der eigenen Familie angebracht sein könnte, wie bereits gesagt, eher abgeblockt.

Die demografische Entwicklung weist darauf hin, dass der Bevölkerungsanteil von Senioren zunimmt. Wird der Generationenkonflikt zukünftig verstärkt?

Birgit de Boer: Ja, sicherlich. Betroffenen sind gesellschaftliche Felder wie die Rentenfinanzierung, Krankenkassen oder die Altenpflege. Schon jetzt wird der Ton zwischen den Generationen schärfer. Die Bedeutung der Seniorenmediation wird in Zukunft immer wichtiger, denn es geht nicht nur um die Lösung bestehender, sondern auch drohender Konflikte. Mediation stellt ein gutes Mittel zur Pflege eines respektvollen und versöhnlichen Umgangs zwischen den Generationen dar!

Vielen Dank für das Gespräch!

Das Gespräch führte Irene Seidel

*www.birgitdeboer.de
leserbriefe@dgm-web.de*

ÜBERGANG IN DEN RUHESTAND

Der Übergang in den Ruhestand verläuft nicht immer problemlos und beinhaltet auch viele Ängste: „Seit unsere Kinder aus dem Haus sind, habe ich nicht mehr ganz so viel zu tun, aber ich gestalte mir meinen Tag so, wie ich es möchte. Ich habe meinen Rhythmus und fühle mich ganz wohl dabei. Nächstes Jahr hört mein Mann dann auf zu arbeiten und wir haben uns vorgenommen, gemeinsam ganz viel zu unternehmen. Was ist aber dazwischen, wie gehe ich damit um, dass er dann auch zu Hause ist? Muss ich meinen Alltag neu gestalten? Wird es mich sehr stören, dass er alles durcheinander bringt?“

Auch der Partner freut sich nicht immer uneingeschränkt auf den Ruhestand: „Nächstes Jahr ist es also so weit. Eigentlich habe ich so lang darauf gewartet, aber mir ist bei dem Gedanken an eine Veränderung gar nicht wohl. Zwar haben meine Frau und ich ganz viele Pläne für den Ruhestand, aber wie sieht sie mich, wenn ich nicht mehr arbeiten gehe und uns versorge? Was fange ich mit meiner freien Zeit an? Will ich so viel Zeit mit meiner Frau verbringen, wie sie mit mir? Was bedeutet mir meine Frau eigentlich, haben wir uns auseinandergeliebt? Am besten wir tun schon jetzt etwas für uns und suchen das Gespräch mit einem Mediator.“

Quelle:

www.mediation-fuer-senioren.de