

Adrian Kunzmann

Die schwierige Krönung des Lebenswerkes: Eine gelungene Nachfolgeregelung

Der Patron einer Druckerei hat die Nachfolgeregelung lange vor sich her geschoben. Endlich packt er das heiße Eisen an. Sein Sohn und seine Tochter arbeiten im Betrieb. Die Tochter möchte den Betrieb übernehmen. Sie eckt jedoch mit ihrer Pedanterie bei einigen Mitarbeitenden an. Der Sohn hat sich nach einer Phase von heftigen Konflikten teilweise aus der Firma zurückgezogen. Nach einer moderierten Standortbestimmung und Klärung der Konflikte folgte eine Phase der Teamentwicklung und gleichzeitig wurde die Nachfolgeregelung bearbeitet. In intensiven Gesprächen konnte schließlich eine unerwartete Lösung gefunden werden, mit der alle einverstanden sind.

Die Geister lieber nicht rufen wollen

Dem Patron ist bewusst, dass der Entscheidungsprozess ungeklärte Konflikte aus der Vergangenheit, die bisher vom hektischen Alltag überdeckt wurden, aufwühlen wird. Damit verbunden ist seine Befürchtung, dass sich Spannungen in der Familie ausweiten könnten. Genauso bewusst ist ihm, dass dieser Prozess ihn zwingen wird, sich mit dem persönlichen Lebensweg auseinanderzusetzen und sich Fragen zu stellen wie: ‚Was heißt es, die Firma verantwortlich abzugeben? Bin ich bereit loszulassen? Was kommt nachher?‘. Die Beschäftigung mit diesen heiklen Themen kommt zum operativen Alltag dazu, denn der Pilot wird bei laufendem Motor ausgetauscht. Das alles wären nachvollziehbare Gründe, den Entscheidungsprozess vor sich her zu schieben. Trotzdem gilt es, frühzeitig mit dem Prozess zu beginnen, denn gerade die emotionale Bearbeitung braucht Zeit. Der Patron möchte in vier Jahren die Führung der Firma abgeben. Sein Wunsch ist, dass beide Kinder die Firma übernehmen, dies schätzt er jedoch als illusorisch ein. Sein realistisches Ziel ist, dass die Tochter die Firma übernimmt. Andernfalls müsste eine einvernehmliche und nachvollziehbare Trennung vollzogen werden.

Zuerst Klarheit schaffen

Vater, Tochter und Sohn hatten in der Vergangenheit heftige Konflikte. Die unbereinigten Spannungen führten dazu, dass sich der Sohn teilweise von der Firma distanzierte, die Tochter nur ein klar begrenztes Aufgabengebiet bekam und der Vater oft zwischen den beiden vermitteln musste. Natürlich bekam die Belegschaft die Streitereien mit und bekundete starke Bedenken, in der Zukunft von der Tochter geführt zu werden.

In einer dieser Spannungssituationen reduzierte sich der Entscheidungsspielraum auf Abgrenzung und Schadensvermeidung. Erst durch eine moderierte Standortbestimmung und durch sorgfältige Beziehungsklärungen wurden die Voraussetzungen geschaffen, intelligent über die Zukunft der Druckerei nachzudenken. Die Erfahrung, mit geleiteten Dialogen über die schwierigsten Themen konstruktiv sprechen zu können, erweist sich für den gesamten weiteren Prozess als wegweisend. Die wesentlichen Probleme, Vorstellungen und Hindernisse auf dem Tisch zu haben, erlaubt zudem die realistische Planung von Teamentwicklungsmaßnahmen und individuellen Unterstützungen.

Die Zukunft ausmalen

Ausgangspunkt der Entscheidungsfindung ist zum einen eine nüchterne Analyse der gegenwärtigen Situation, der zukünftigen Herausforderungen der Firma und der geforderten Führungskompetenzen. Zum anderen müssen sich alle egoistisch fragen, was sie wirklich wollen: Welche Rolle will ich übernehmen, welche nicht? Das heißt zunächst, ohne vorauseilende Rücksicht auf andere herausfinden, was ich wirklich will. Erst danach folgt das Aushandeln mit den anderen. Zurückgehaltene Wünsche melden sich sonst als Störenfriede in der Umsetzung. Im konkreten Fall ergab die Analyse, dass die Firma vor erheblichen Investitionen steht, weil sich mit der Digitalisierung der Produktion die Bedingungen radikal verändert haben. Deutlich wurde auch, dass der Patron mit seinen Fähigkeiten von der Tochter nicht zu 100Prozent ersetzt werden kann. Die Tochter äußert den klaren Wunsch, den Betrieb zu übernehmen. Der Sohn möchte weiter Distanz wahren und sieht sich als freien Kooperationspartner. Auf dieser Grundlage entwickeln die drei mit leichten Federstrichen Zukunftsszenarien. Diese werden als vorläufige Ideen verstanden, die sich im weiteren Prozess noch verändern werden.

Die Varianten auf eine Rüttelstrecke schicken und die Lösung entdecken

Die gemeinsam entwickelten Szenarien werden nun geprüft. Nach einigen Sitzungen kristallisiert sich eine Variante als für alle überzeugend heraus. Doch als die Umsetzung in Angriff genommen werden soll, melden sich beim Patron Zweifel. Diese sogenannten inneren Spätmelder sind enorm wichtig. Oft kommen sie aus tieferen Gefühlsschichten und haben wichtige Botschaften. Sie müssen ernst genommen werden! In diesem Fall wird kurz vor dem Ziel nochmals alles in Frage gestellt. Der darauf folgende Diskurs führt zu einem scheinbar ausgewogenen Punkt, da zeigt sich unerwarteter Weise eine für alle wirklich gute Lösung. Es ist nicht so, dass die Entscheidung gefällt wird - sie wird im Eintauchen in die Komplexität, dem Aushalten unterschiedlicher Sichtweisen und im engagierten Austausch entdeckt. Die Qualität der neuen Variante und die offenen und konstruktiven Gespräche führen beim Sohn zu einem Umdenken. Er sieht nun doch eine Möglichkeit, mit der Schwester zusammen den Betrieb zu übernehmen. Genauso, wie ihre Unterschiedlichkeiten zu Spannungen führen, ergänzen sie sich mit den Unterschieden wunderbar.

Nägel mit Köpfen machen

Der Patron: „Ich will und kann noch lange arbeiten.“ Die Tochter: „Ich will und kann aber nicht mehr ewig warten.“ Nach langem Hin und Her einigen sich die Betroffenen auf die Übergabe der Firma/Geschäftsführung in zwei Jahren. Mit dem Festlegen des genauen Übergabetermins wird die Bedeutung des Besprochenen nochmals greifbarer. In zwei Jahren wird es für den Patron also ernst mit dem Loslassen. Die Übergangszeit wird durch das stufenweise Abgeben von Führungsaufgaben entschärft. Der Patron muss nicht alles auf einmal abgeben, und die Nachfolger bekommen nicht alles auf einmal aufgebürdet. Außerdem erlaubt die stufenweise Übergabe von Verantwortung ein sorgfältiges „Darauf-hin-Arbeiten“.

Es braucht ein gutes Timing es für den Zeitpunkt, an dem die Mitarbeiter informiert und einbezogen werden: nicht zu früh, wenn die familieninternen Auseinandersetzungen noch nicht abgeschlossen sind, nicht zu spät, so dass sich die Mitarbeiter nicht ernst genommen fühlen.

Orientierung über die Nachfolgeregelung: Ein Anlass mit unterschiedlichen Bedeutungen

Für die Informationsveranstaltung mit den Mitarbeitenden wurde ein symbolträchtiger Seminarort in der Nähe des Geburtsortes des Patrons ausgewählt. Für jeden hat dieser Anlass eine andere Bedeutung. Loslassen, eine neue Rolle ausfüllen, einen neuen Vorgesetzten erhalten. Für alle gemeinsam bedeutet er, dass damit eine Veränderung eingeläutet wird. Dass die Firma in zwei Jahren an die nächste Generation übergeben werden kann, ist der Verdienst aller Beteiligten, und dies muss gewürdigt werden. Ganz nach dem Motto „Zukunft braucht Herkunft“ beginnt der Anlass mit dem Blick in die Vergangenheit und der Würdigung des Geleisteten. Natürlich wollen die Mitarbeiter wissen, ob und wie es weitergeht und was die Veränderungen für sie persönlich bedeuten. Bei diesen zukunftsweisenden Informationen hören die Mitarbeiter auch zwischen den Zeilen mit. Wie ist das Gesagte wirklich gemeint, stehen alle dahinter und meinen sie es ernst? Deshalb ist eine authentische und ganzheitliche Information wichtig.

Immer wieder Klarheit schaffen

Für die Mitarbeiter der Druckerei sind die dargelegten Zukunftsvorstellungen realistisch und akzeptabel. Allerdings ist die Skepsis gegenüber der Tochter auf der zwischenmenschlichen Ebene gut spürbar. Gefährlich ist es, darüber hinweg zu schauen und zu hoffen, dass sich dieses Problem von alleine lösen wird. Die Befürchtungen und Störungen müssen aufgenommen und sorgfältig geklärt werden. Die Bereitschaft der Tochter, sich diesen Auseinandersetzungen zu stellen, ist die eigentliche Botschaft: Ich bin bereit, die Führungsaufgabe zu übernehmen.