



Interview «Nachfolge»: Was kommt nach, wenn der alte Patron geht?

Ob jemand dereinst einmal erfolgreich «abdanken» und seine Nachfolge erfolgreich regeln und einen humanen Lebensabend genießen kann, entscheidet sich schon in dem Augenblick, in dem er Unternehmer, Chef wird. Er muss den Mut haben, diesen Schritt rechtzeitig ins Auge zu fassen.

Was fällt Ihnen zum Begriff «Nachfolge» spontan ein?

Im Begriff Nachfolge ist das Wort «nach» enthalten und damit auch die Frage: Was kommt nach dem Chef, wenn er eines Tages abtritt? Wer folgt nach? Was folgt danach? Was erfolgt nachher? Oder gar: Führt, was folgt, zu mehr Erfolg? Aus einer guten Nachfolgeregelung kann tatsächlich Erfolg wachsen. Sie sehen, der Begriff Nachfolge ist durchaus ergiebig und es lohnt sich darüber nachzudenken.

Bei der Regelung seiner Nachfolge muss der Unternehmer loslassen. Warum fällt ihm dieses Loslassen oft so schwer?

Man kann das Loslassen nicht machen, aber man kann das Machen loslassen. Mit anderen Worten: Menschen, die in einem kleinen oder mittleren Betrieb 20, 30, 40 oder mehr Jahre Verantwortung wahrgenommen haben, sind rund um die Uhr eingespannt und gehen in ihrer Aufgabe auf. Oder um es frei mit Wilhelm Busch zu sagen: «In schnellem Lauf / geht er in der Arbeit auf / doch bald nicht mehr so munter / geht er in der Arbeit unter.»

Unternehmerinnen und Unternehmer, die völlig in die Arbeit eingehen, riskieren manchmal auch darin unterzugehen. Das nenne ich totale Identifikation.

Für ein KMU ist es ja unerlässlich, dass sich der Patron mit der Firma identifiziert. Aber wenn es zu einer «Totalidentifikation» kommt, ist der Unternehmer plötzlich niemand mehr, wenn er den Betrieb loslässt. Wer mit Leib und Seele mit einem Werk verbunden ist, ja sogar verheiratet, tut sich schwer, sich von diesem Werk zu trennen. Er hat Angst, die Identität zu verlieren.

Es ist also Angst, die den Unternehmer am Loslassen hindert oder es erschwert?

Der Unternehmer fragt sich zu Recht: Wer bin ich denn noch, wenn ich mein Unternehmen loslasse? Kann ich das überhaupt? Kann ich nicht nur reden, sondern auch schweigen? Kann ich auch sein und nicht nur wirken und werken? Habe ich als Unternehmer rechtzeitig eine eigene Wertschätzung entwickelt und eingeübt?

Das Problem des Loslassens besteht also darin, dass sich der Unternehmer nur über seine Funktion bzw. Arbeit definiert?

Gewiss, für Menschen, die lediglich einen Job tun, ist es weniger schlimm mit der Arbeit aufzuhören. Sie haben sich nicht in dem Masse wie der Unternehmer mit der Aufgabe identifiziert. Managern aber, die sich total identifizieren, fällt es schwerer sich zu lösen. Kommt hinzu, dass einem Vollblutunternehmer oft die Zeit für Hobbys oder andere Interessen fehlt. Er geht eben, wie gesagt, im Betrieb auf. Für ihn muss sich immer etwas tun, wobei unter Umständen wenig geschieht. Da gibt es nur eines: Rechtzeitig zu merken, dass ich mehr bin als das, was ich tue. Ich muss mir als Unternehmer klar werden: Du bist mehr als deine Arbeit. Du bist mehr als dein Unternehmen. Du bist Mensch. Du hast Beziehungen. Du bist wichtig noch bevor du funktionierst. Wem dies gelingt, der erfährt, dass die Nachfolgeregelung sehr schön sein kann. Vielleicht kommt er gar zum Schluss: Mein Gott, jetzt darf ich meine Aufgabe und mein Unternehmen abgeben und kann das, was bis anhin zu kurz gekommen ist, pflegen.

Sollte ein Unternehmer neben seinem Geschäft also auch noch etwas anderes aufbauen, damit er nach der Lösung seiner Nachfolge nicht vor dem Nichts steht?

Immer wieder höre ich von Menschen, die in Verantwortung stehen, dass etwas in ihrem Leben zu kurz kommt. Auf meine Frage, was das sei, kommen Antworten wie: «Ich möchte mehr Zeit haben für Frau und Kinder. Ich möchte mit meinen Kindern spielen. Ich möchte nicht nur Kollegen, sondern Freunde haben. Ich möchte mal wieder ein gescheites Buch lesen.» All dies geht über das Zweckdenken hinaus und dient der Sinngebung. Aber nicht nur das Geschäft, auch Sinngebung und -findung verlangen Zeit und Einübung. Gewiss: Unternehmer sollen nach dem Nutzen fragen und

ihre unternehmerische Intelligenz voll einbringen. The business of business is business. Doch wenn die unternehmerische Intelligenz parasitär zu Lasten anderer menschlicher Bedürfnisse zu wuchern beginnt, sollte ein Warnlämpchen aufblinken: Achtung! Parasitär wuchernde unternehmerische Intelligenz.

Wann fängt der Kampf gegen die «parasitär wuchernde unternehmerische Intelligenz» an?

Er beginnt in dem Moment, da jemand Chef oder Unternehmer wird. Dann entscheidet sich bereits, ob man später seine Nachfolge erfolgreich regeln und einen humanen Lebensabend geniessen kann. Er muss den Mut haben – nicht nur im Interesse des Betriebs – das eigene Abdanken rechtzeitig zu bedenken. Was nun die unternehmerische Intelligenz betrifft, so gilt: Neben der mentalen, emotionalen und spirituellen Intelligenz, wie wir sie in unserem Institut unterscheiden, gibt es eine ganz bestimmte Form der Intelligenz, die unternehmerische Intelligenz. Sie hat mit Gestaltungswillen, Vorwärtstendenz und Zielstrebigkeit zu tun. Ich sehe die unternehmerische Intelligenz darum sehr positiv. Sie darf sich aber nicht auf Kosten anderer Werte breit machen. Wenn die unternehmerische Intelligenz parasitär zu wuchern beginnt, gilt es, sie zu bekämpfen oder besser, ihr den rechten Platz zuzuweisen.

Loslassen ist für den Unternehmer oft mit grossen emotionalen Schmerzen verbunden. Was kann er dagegen tun?

In der Tat. Loslassen verursacht meist Schmerzen. Nicht unbedingt jene Nachfolgeregelung ist die beste, die am wenigsten schmerzt. Es darf wehtun. Wird dieser Schmerz zugelassen, ist es ein heilsamer Schmerz. Wird der Schmerz aber durch Getue, Gehabe und Aktivismus überspielt, kann sich die Loslösung nicht wirklich vollziehen. Loslassen kann nur, wer um seinen inneren Reichtum weiss. Diesen gilt es zu entdecken und zu pflegen. Zen-Meditation, wie wir sie zum Beispiel in unserem Institut Zen. Ethik Leadership vermitteln, ist eine Hilfe dazu.

Hilft es, wenn der Unternehmer den ersten Schritt zur Nachfolgelösung bewusst einleitet?

Sicher, und zwar bewusst in dem Sinn, dass er weiss: Jetzt gerät er unter Umständen in eine Krise, in einen Übergang, wo das eine noch nicht und das andere nicht mehr ist. Nun begibt sich der Unternehmer in ein Niemandsland.

Vielleicht braucht er auf dem Weg durch dieses Niemandsland Begleitung, Hilfe und Beratung. Oder es braucht Zeiten der Einkehr, in denen der Unternehmer auf seine innere Stimme hört, damit er wieder Tritt fassen und zu guter Letzt in ein neues Land hineinwachsen kann.

Sollte der Unternehmer weggehen – also buchstäblich Abstand von seiner Aufgabe und von seinem Unternehmen nehmen?

Er sollte geschäftlich, wie auch räumlich, Distanz schaffen. Vielleicht geht er auf Reisen. Distanz tut auf jeden Fall Not. Der Mensch ist nämlich nicht nur ein geistiges Wesen – er ist eingebunden in Gewohnheiten, Gegebenheiten und Abläufe. Blickt ein Unternehmer täglich zum Fenster hinaus und sieht dabei seine Mitarbeitenden, wie sie ihm zuwinken, wird ihm und den anderen die Ablösung nicht leichter gemacht.

Der Unternehmer, der sich immer für unentbehrlich hielt, macht im Nachfolgeprozess plötzlich die Erfahrung, dass er entbehrbar ist.

Er muss vor allem lernen darauf zu vertrauen, dass es nicht nur ohne ihn weitergeht, sondern dass es ohne ihn vielleicht besser und erst noch weiter geht. Ein guter Chef oder eine gute Chefin bauen ihr Unternehmen so auf, dass die Mitarbeitenden nach ihrem Rücktritt problemlos voranschreiten können. Es ist doch schön, wenn es die Jungen besser machen als die Alten.

*Interview: Dr. Franz Mattig
www.swissconsultants.ch*

Der Artikel erschien erstmals unter:

www.swissconsultants.ch/de/swissconsultants/pdf/jahr08/bn308_2_regelung_nachfolge.pdf

Wenn sich der alte Unternehmer total mit dem Betrieb identifiziert hat, tut er sich schwer, sich von diesem Werk zu trennen – er hat Angst, die Identität zu verlieren.

