



Bei Betriebsübernahme erleben beide Generationen eine Achterbahnfahrt der Gefühle

Führungswechsel im Unternehmen ist immer eine ganz persönliche Herausforderung: für diejenigen, die die Aufgabe abgeben, und diejenigen, die sie übernehmen. Die **Generationsnachfolge** sollte mit Fingerspitzengefühl vollzogen werden, betont **Rosemarie Wagler**.

Betriebswirtschaftliche Faktoren lassen sich errechnen, Erbangelegenheiten können und sollten aus rechtlicher Sicht geklärt werden. Der Standort gehört auf den Prüfstand, das Image des Unternehmens sollte geprüft und die Arbeitsverträge müssen in Augenschein genommen werden. Schließlich geht es um die Einschätzung der persönlichen und fachlichen Fähigkeiten des Nachfolgers. Die Achterbahnfahrt der Gefühle, die beide Generationen erleben und überstehen, bildet die emotionale Basis für die zukünftige Unternehmensentwicklung.

Sensibilität für Familiendynamik

Eine wissenschaftlich fundierte Beratung kann maßgeblich dazu beitragen, den Generationswechsel zu sichern. Sie sollte nicht nur die üblichen betriebswirtschaftlichen sowie steuer- und erbschaftsrechtliche Fragen behandeln, sondern auch die erforderliche Sensibilität für die Familiendynamik von Unternehmerfamilien aufbringen. Diese Aufgabe verlangt entsprechend geschulte Berater, von denen es bislang zu wenige gibt.

Für Menschen, unabhängig von Geschlecht und tatsächlichem Lebensalter, die Führungsaufgaben abgeben oder übernehmen, bedeutet es immer die gleiche Herausforderung: Sich in die zukünftige Rolle gedanklich hineinzuversetzen, um sie dann zu leben. Ein Personalwechsel in der Führungsebene eines Unternehmens führt zu-

nächst immer zu Irritationen. Führungskräfte prägen ganz persönlich und mit ihrem fachlichen Know-how das Miteinander und die Zielrichtung ihres Unternehmens.

Karten der Gunst neu gemischt

Immer, wenn ein Führungswechsel stattfindet, werden die Karten der Gunst neu gemischt und die Unternehmensziele neu gesteckt. Auch, wenn die Veränderungen nicht gleich nach außen für Mitarbeiter und Kunden sichtbar sind, entsteht mit der nächsten Generation eine andere Unternehmenskultur. In dieser Phase liegen die Gefühle blank. Da brauchen Sie Netz und doppelten Boden, um den Salto Mortale „Generationswechsel“ zu trainieren. Führungsaufgaben lernen Sie nicht in Ihrer beruflichen Ausbildung. Dort eignen Sie sich abfragbares Wissen beispielsweise über Führungsstile an. Sie lernen Methoden kennen, wie Sie Ihre Mitarbeiter unterweisen ...

Wunsch nach eigenem Führungsstil

Viel prägender ist Ihre ganz persönliche Erfahrung, die Sie im Laufe Ihres persönlichen und beruflichen Lebens mit Autoritäten und Menschen in Leitungsfunktionen gesammelt haben. Wie Sie Führung ganz individuell mit allen persönlichen Verletzungen und Wertschätzungen erfahren haben. Sie wissen ganz genau, wie Sie im persönlichen Umgang mit Ihren Mitarbeitern nicht sein wollen.

Augen auf und durch

Sie kennen ganz genau die „Fehler“ Ihrer Vorgängergeneration, die Geschäftserfolg aus Ihrer Sicht verhindert haben. Sie wollen alles besser machen! Was nichts anderes bedeutet wie: Sie haben das Bedürfnis, den Wunsch einen eigenen Führungsstil zu entwickeln und diesen aktiv zu leben. Sie haben auch das Verständnis, die Verantwortung für die geschäftlichen Erfolge und Misserfolge aktiv zu übernehmen.

Mit diesem Wagnis, diesem Mut, diesem Selbstvertrauen, mit dieser Freude, mit Ihrer Fachkompetenz gestalten Sie den Generations- und Führungswechsel. Beide Generationen brauchen gegenseitige Wertschätzung und vor allem Toleranz. Lebensentwürfe ändern sich, passen sich an. Beide Generationen profitieren davon, wenn sie voneinander sehen, dass sie mit der neuen Rolle zurechtkommen.

Die normalste Sache der Welt

Generationskonflikte sind so alt wie die Menschheit. Ohne Konflikte im positiven und negativen Sinne gäbe es keine Weiterentwicklung. Jede Generation braucht ihre eigenen Erfolge und Misserfolge. Machen Sie den Generationswechsel in Ihrem Unternehmen zur normalsten Sache der Welt!



Regeln

- Generationswechsel ist ähnlich zu handhaben wie eine Existenzgründung.
- Die unternehmerische Verantwortung wird ausschließlich von der Folgegeneration übernommen und getragen.
- Die Verantwortung für Vergangenes bleibt in der Verantwortung der übergebenden Generation.