

Veränderungsstress minimieren!

Externe Unterstützung für neue und alte Chef's im Rahmen der Betriebsübergabe

Kirsten Rohrlack

Flensburger Hefte zu Unternehmertum und Mittelstand

Heft Nr. 15

Impressum

Autorin

Prof. Dr. Kirsten Rohrlack

Dr. Werner Jackstädt-Zentrum für Unternehmertum und Mittelstand
der Hochschule und Europa-Universität Flensburg

Herausgeber

Dr. Werner Jackstädt-Zentrum für
Unternehmertum und Mittelstand Flensburg

Adresse

Hochschule Flensburg

Kanzleistr. 91-93

24943 Flensburg

Europa-Universität Flensburg

Auf dem Campus 1

24943 Flensburg

www.jackstaedt-flensburg.de

Stand

August 2017

ISSN: 2196-3347

Eine kurze Einführung

Betriebsübergaben sind oft mit Stress, Ärger und Konflikten verbunden.¹ Meiner Erfahrung und meiner Kenntnis nach, liegt das häufig darin begründet, dass soziale Aspekte zu wenig Beachtung finden. Meist konzentrieren sich die Beteiligten auf rechtliche und betriebswirtschaftliche Dinge. Mein Ziel ist es deshalb, Sie mit diesem Beitrag für die größere Beachtung sozialer Aspekte bei Unternehmensübergaben zu sensibilisieren und zu aktivieren. Dazu gehe ich folgendermaßen vor:

1. Zuerst lege ich Ihnen meine **Kernbotschaft** dar und zeige Ihnen auf, auf welchen theoretischen Grundlagen meine Annahmen, Gedanken und Ideen beruhen.
2. Dann erzähle ich Ihnen kurz die Geschichte der **Unternehmensübergabe** bei der Bäckerei Schulz. Ich berichte von dem, was für mein Thema heute wichtig ist.
3. Ich analysiere anschließend ansatzweise mit Hilfe des zuvor genannten Beispiels, wie **Stress** bei den Beteiligten und Betroffenen **entsteht**.
4. Im vierten Abschnitt schildere ich Ihnen, wie **Stress minimiert** werden kann sowohl bei neuen als auch bei alten Chef's, so wie es der Titel meines Vortrages verspricht. Ich stelle Ihnen zwei Lösungsansätze vor.
5. Mit einer kurzen **Zusammenfassung** schließe ich dann ab und beantworte gerne noch Ihre Fragen.

Ich starte mit den Kernbotschaften meines Vortrages und skizziere kurz, auf welchen theoretischen Annahmen meine Aussagen und mein Wirken beruhen.

1. Kernbotschaften und theoretische Grundlagen

Bei der Vorbereitung auf diesen Konferenzbeitrag habe ich mich gefragt, wie Unternehmensübergaben stress- bzw. konfliktfreier gelingen. Ich bin aufgrund meiner beruflichen Erfahrung im Familienbetrieb, als Coach und Trainer sowie meiner theoretischen Wissensbasis sofort auf zwei Punkte gekommen: soziale Aspekte und externe Unterstützung. Beide Aspekte finden meiner Überzeugung nach bei einer Mehrzahl von Übergaben/-nahmen nicht oder nicht ausreichend Beachtung. Ich habe diese beiden Aspekte daher als Kernbotschaften bzw. Thesen meines heutigen Beitrages deklariert. Sie lauten:

- Sozialen Aspekten bei Unternehmensübergaben (mehr) Aufmerksamkeit schenken.
- Durch externe Unterstützung wird der Veränderungsstress für die Beteiligten minimiert.

Sie fragen sich jetzt vielleicht, warum sozialen Aspekte mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte, richtig? Die Antwort ist einfach, aber nicht leicht. Erinnern Sie sich bitte an einen großen Konflikt oder viel Ärger. Sind das angenehme Erinnerungen? Für die meisten eher nicht. Warum nicht? Weil Auseinandersetzungen viel Energie kosten; weil nach einer heftigen Auseinandersetzung alles anders ist wie vorher; weil die Beziehung zu dieser Person/en möglicherweise zerstört ist. Warum also sozialen Aspekten bei Unternehmensübergaben mehr Aufmerksamkeit schenken? Weil durch die Beachtung sozialer Aspekte Konflikte und Stress reduziert werden können - und das ist für alle Beteiligten ein großer, auch betriebswirtschaftlicher Gewinn.

Als Wissenschaftlerin orientiere ich mich – neben meinen eigenen Erfahrungen - an Theorien und Modellen. Diese haben einen großen Nutzen für mich. Sie helfen mir Antworten zu finden, z. B. auf die heutige Frage: Warum sollten bei Unternehmensübergaben soziale Aspekte mehr beachtet werden? Theorien und Modelle bilden einen Bezugsrahmen, in dem die verschiedenen Elemente –

¹ Dieser Artikel ist die Verschriftlichung meines Vortrages auf der Konferenz Nachfolgemangement und Mitarbeiterbeteiligung Nov. 2016 in Flensburg.

losgelöst vom Einzelfall - in eine geordnete Sinnstruktur gebracht werden. Das ist aus meiner Sicht der größte Nutzen, weil durch die Distanzierung (Abstraktion) und Ordnung Elemente und ihre Beziehungen transparenter werden. Jede Theorie bzw. jedes Modell liefert aber unterschiedliche Antworten, weil 1.) der Bezugsrahmen jeweils ein anderer ist und 2.) Elemente unterschiedlich geordnet werden können.

Mein Wirken und Handeln beruht zu einem großen Teil auf Erkenntnissen der Systemtheorie.² Sie bilden das Fundament für meine Thesen, Annahmen und vor allem für meine Lösungsansätze. Ich lade Sie ein, mit mir einen kurzen Ausflug in die Systemtheorie zu wagen, beginnend mit der Frage: Was kennzeichnet ganz allgemein ein System?

Ein System besteht aus Elementen und zusammengesetzten Einheiten.³ Diese Elemente sind miteinander verbunden. Es bestehen wechselseitige Beziehungen und Abhängigkeiten; es lässt sich eine bestimmte Struktur (Ordnung) beobachten. Wo das System endet, beginnt die Umwelt des Systems. Da jedes System in mehreren Umwelten gleichzeitig agiert, existieren immer viele (komplexe) Wechselbeziehungen und Strukturen zwischen System/en und Umwelten.⁴

Unternehmen bestehen aus einer Vereinigung von Menschen, die eine bestimmte Absicht oder Zweck verfolgen. Ohne Menschen gibt es keine Unternehmen oder Organisationen. Unternehmen sind soziale Systeme. Sie bestehen aus handelnden, austauschbaren Menschen (Akteuren). Es gibt keine autonome Existenz einer handelnden Einheit („die“ Organisation), sondern Mitarbeiter, Führungspersonen und/oder Unternehmer treffen Entscheidungen und handeln.⁵ Doch durch welche Mechanismen werden die Handlungen von Mitarbeitern, Führungspersonen und Unternehmern miteinander verbunden? Wie ist die Reproduktion von Handlungen über eine bestimmte Zeit hin möglich, auch wenn die Mitglieder einer Organisation z. B. im Rahmen einer Betriebsübergabe ausgetauscht werden? Antworten finden sich bei systemtheoretischen Ansätzen.⁶ Wie zuvor gesagt, ist ein System (Unternehmen) aus Elementen zusammengesetzt. Wenn der „Mensch“ als Element definiert wird, ergibt sich ein Problem: Die Komplexität der Interaktionsdynamik (Wechselbeziehungen und Strukturen) wird zu groß. Deshalb wird in soziologischen Systemtheorien als kleinste Einheit (Basiselement) aller sozialen Systeme die (einzelne) Kommunikation definiert.⁷

Wichtig ist - insbesondere für unsere Thematik - sich den Unterschied zwischen Handlungen und Kommunikation zu verdeutlichen, zumindest wie Luhmann und Kollegen das sehen.⁸ Handlungen können wir 1.) sehen bzw. beobachten und sie können 2.) einem *einzelnen* Akteur zugeordnet werden. Handlungen basieren stets auf Kommunikation und sind zugleich das Ergebnis von Kommunikation. Die einzelne Kommunikation ist somit das Basiselement, die kleinste Einheit aller sozialer Systeme.⁹ Ohne Kommunikation existieren keine sozialen Systeme bzw. erst Kommunikation bringt soziale Systeme hervor!¹⁰

Im Unterschied zur Handlung, koppelt Kommunikation mindestens zwei Akteure mit- bzw. aneinander. Kommunikation ist damit essentiell, um unterschiedliche Handlungsmuster im

² Vor allem die Ansätze von G. Bateson und N. Luhmann; einen Überblick findet sich bei König, E./Volmer, G., Systemisches Coaching, 2. Auflage 2012, S. 19ff

³ vgl. Simon, F. B.: Einführung in die systemische Organisationstheorie, 3. Aufl., 2011, S. 13f

⁴ vgl. ebenda S. 14ff

⁵ vgl. ebenda S. 16ff

⁶ vgl. ebenda S. 19f

⁷ vgl. Luhmann, N., 1984 in Simon, F. B.: Einführung in die systemische Organisationstheorie, 3. Aufl., 2011, S. 19

⁸ vgl. Simon, F. B.: Einführung in die systemische Organisationstheorie, 3. Aufl., 2011, S. 19f

⁹ vgl. Luhmann, N. (1984) in Simon, F. B.: Einführung in die systemische Organisationstheorie, 3. Aufl., 2011, S. 19; vgl. König, E./Volmer, G., Systemisches Coaching, 2. Auflage 2012, S. 20f

¹⁰ vgl. Simon, F. B.: Einführung in die systemische Organisationstheorie, 3. Aufl., 2011, S. 21/22

Unternehmen miteinander zu verzahnen.¹¹ Anders herum formuliert: Ohne Kommunikation gibt es keine Zusammenarbeit. Mangelnde Kommunikation führt zu mangelnder Zusammenarbeit. Mitarbeiter müssen miteinander kommunizieren, um ihr Verhalten und ihre Handlungen zu koordinieren, damit Absichten, Ziele und der Zweck der Organisation erreicht werden. Organisatorische Aktivitäten sind deshalb *immer* sozialer Art.

Werden diese Annahmen zugrunde gelegt, ist es nicht überraschend, dass Unternehmen – genauer gesagt die dort stattfindende Kommunikation und Entscheidungsfindung - für viele Mitarbeiter komplex und undurchschaubar sind. Wie orientieren sich Mitarbeiter oder Führungspersonen, wenn sie keinen Durchblick mehr haben? Wie gelingt es den Beteiligten trotz der Komplexität und der prinzipiellen Austauschbarkeit von Personen zu kooperieren und zu handeln, gar erfolgreich zu sein? Eine systemtheoretische Erklärung dafür ist: Akteure orientieren sich und ihr Verhalten an den „Spielregeln“ der Kommunikation.¹²

Spielregeln der Kommunikation steuern das Verhalten der Akteure. Es sind Erwartungsmuster, Ge- und Verbote. Die Spielregeln werden kommuniziert, indem sie praktiziert, d. h. angewendet werden. Kommunikation ist das Mittel, mit dessen Hilfe unterschiedlich agierende Akteure ihr Verhalten auf einen gemeinsamen Zweck hin koordinieren. Mitarbeiter tragen damit zum Entstehen und zur Erhaltung gemeinsam befolgter Spielregeln bei. Diese Regeln definieren, welche Kommunikation, d. h. welche Handlungen zum Spiel gehören und welche nicht.¹³

Für Luhmann (1984) besteht die Funktion oder der Zweck der Kommunikation nicht (allein) im Transport von Nachrichten (Informationen), sondern in der wechselseitigen Interpretation des beobachtbaren Verhaltens. Deshalb besteht jedes Kommunikationsereignis aus einer dreifachen Selektion: Information, Mitteilung, Verstehen.¹⁴ Wir Menschen nehmen mit allen Sinneskanälen wahr. Wir hören Nachrichten, wir sehen Bilder, wir beobachten uns und andere. Fast gleichzeitig und oft unbewusst reduzieren wir die Informationsfülle und schreiben dann unserem oder fremden Verhalten/ Handlungen einen Sinn zu. Wir konstruieren, interpretieren oder erfinden einen Sinn, weil wir ein Bedürfnis nach Kohärenz haben. Wir möchten verstehen, warum etwas so oder so geschieht (kognitive Verarbeitungsmuster), wir möchten die Sinnhaftigkeit einer Handlung erkennen (motivationale Komponente) und möchten uns den Anforderungen gewachsen fühlen (kognitiv-emotionale Komponente).¹⁵

An dieser Stelle ist der kurze Ausflug in die Systemtheorie schon vorbei. Wer jetzt neugierig geworden ist und sich mehr damit beschäftigen möchte, dem gebe ich am Schluss gerne ein paar Literaturhinweise. Bevor es gleich praktischer wird, fasse ich die wesentlichsten Punkte noch einmal zusammen:

- Unternehmen sind soziale Systeme.
- Sie bestehen aus handelnden, austauschbaren Akteuren.
- Kommunikation ist die kleinste Einheit (Basiselement) (Luhmann 1984).
- Kommunikation koppelt immer zwei oder mehr Akteure aneinander.
- Akteure schreiben ihren Handlungen und denen anderer Sinn zu.
- Die Funktion menschlicher Kommunikation besteht in der Koordination von Akteuren und ihren Aktionen; organisatorische Aktivitäten (wie z. B. Unternehmensübergabe) sind deshalb immer sozialer Art!

¹¹ vgl. Simon, F. B.: Einführung in die systemische Organisationstheorie, 3. Aufl., 2011, S. 20ff

¹² vgl. Simon, F. B.: Einführung in die systemische Organisationstheorie, 3. Aufl., 2011, S. 18ff

¹³ vgl. ebenda

¹⁴ Vgl. Luhmann, N. 1984 in Simon, F. B.: Einführung in die systemische Organisationstheorie, 3. Aufl., 2011, S. 20ff

¹⁵ vgl. Steiger, T./Lippmann, E.: Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte, 4. Auflage, 2013, S. 141/142

Schauen wir uns jetzt kurz ein Beispiel aus der Praxis an. Dieses Beispiel soll dazu dienen, stressauslösende Faktoren, Situationen oder Ereignisse bewusster zu machen.

2. Eine typische Unternehmensübergabe bei Bäckerei Schulz (Ausschnitt)

Ich schildere Ihnen jetzt gleich einen Ausschnitt aus einer mehr oder weniger gut gelungene Unternehmensübergabe an. Sie beruht auf meinen Erfahrungen, ist jedoch stark verfremdet, zusammengefasst und keine reale Geschichte. Meine Thesen dazu lauten:

Betriebswirtschaftliche Aspekte (Zahlen, Daten, Fakten) entscheiden nicht allein über den Erfolg oder Scheitern der Übergabe, sondern der Erfolg oder ein Scheitern einer Unternehmensübergabe ist davon abhängig, wie gut es gelingt, ökonomischen und sozialen Aspekte Aufmerksamkeit zu schenken und für Probleme geeignete Lösungen zu finden.

Das Fallbeispiel: Bäckerei Schulz

Die Bäckerei von Susanne Schulz Familie liegt in einer mittelgroßen Stadt in Schleswig-Holstein. Die Betriebsgröße umfasst eine (zentrale) Backstube mit Verkaufsstelle sowie 5 weitere Verkaufsstellen in einem Umkreis von 20 km. Die Bäckerei Schulz ist seit 3 Generationen im Besitz der Familie. Gebacken werden verschiedene Sorten Brot, Brötchen, Kuchen. Saisonbedingt kommen Keksen und Spezialitäten hinzu. Die Familie hat eine 6-Tage-Woche. Die Bäcker beginnen um 2 Uhr nachts, die Filialen öffnen um 7 Uhr. Dem Unternehmen geht es wirtschaftlich einigermaßen – man kommt so über die Runden!

Susanne ist 21 Jahre alt. Sie wuchs in einem Elternhaus auf, in dem es fast nur die gemeinsame Arbeit als Gesprächsthema gab. Sie erinnert sich nur an wenige Situationen, meist dann auch nur an Gespräche oder Auseinandersetzungen über Probleme in der Schule oder die Gesundheit, an denen mal nicht über das Geschäft gesprochen wurde. Ihr Vater, ist 59 Jahre alt, die Mutter, die auch im Betrieb mitarbeitet, ist 56 Jahre. Susanne hat zwei Brüder, Jan ist 2 Jahre älter, Marko 3 Jahre jünger als sie. Die fast erwachsenen Kinder haben unterschiedliche Stärken in unterschiedlichen Bereichen.

In der Familie herrscht derzeit große Verwirrung. Jan war als Nachfolger vorgesehen. Aber - er hat sich anders überlegt. Nach der Bäcker Ausbildung und eines anschließenden BWL-Studiums hat Jan während eines Praktikums in Süddeutschland eine Freundin gefunden. Jan sieht seine Zukunft nun nicht mehr im elterlichen Betrieb, sondern eher in einer Marketingabteilung eines großen Automobilherstellers in Süddeutschland. Die Eltern sind sehr enttäuscht; hatten sie doch alle Hoffnung in Jan gesetzt. Wer soll jetzt den Betrieb übernehmen? Oder soll der Betrieb verkauft werden? Auf jeden Fall muss bald eine Entscheidung getroffen werden. Der Vater ist nicht mehr ganz gesund, seine Hüften quälen ihn. Er müsste sich operieren lassen, doch wer soll solange den Betrieb führen?

All diese Fragen beschäftigen auch Susanne. Bisher war klar, dass Jan den Betrieb übernimmt. Deshalb hatte sie sich nie ernsthaft mit dem Gedanken befasst, den elterlichen Betrieb zu übernehmen. Jetzt wo sich das alles anders darstellt, ist sie vor allem verwirrt. Sie spürt die Fülle an Möglichkeiten, zum anderen die Gefahr, sich auf einen zu eng vorbestimmten Weg zu begeben. Eigentlich wollte sie nach der Fachhochschulreife erst einmal Urlaub machen und dann entscheiden, wie es weitergehen soll. Viele ihrer Freundinnen ziehen in die Großstadt (z. B. Berlin, Hamburg); einige gehen erst einmal ins Ausland oder machen ein freiwilliges soziales Jahr. So etwas Ähnliches hatte sich auch Susanne vorgestellt. In eine WG ziehen, endlich auf eigenen Beinen stehen, Party machen – so wie am kommenden Samstag.

In dieser Situation beginnen nun Susannes Eltern sie nach dem gemeinsamen Frühstück am darauffolgenden Sonntagmorgen zu befragen. Der Vater macht keine Umschweife: „Susanne, nachdem Dein Bruder in Süddeutschland bleiben will, frage ich Dich als unsere Zweitälteste: Möchtest Du die

Bäckerei übernehmen?“ Susanne, noch leicht verkatert von letzter Nacht, wird mit einem Mal hellwach. Die Frage kommt jetzt schon überraschend und sie ist so gestellt, als ob sie – Susanne - die Notlösung wäre. Bei diesem Gedanken und Gefühl ist ihr nicht wohl. Sie spürt, dass sie für diese Entscheidung Zeit braucht. Deshalb antwortet sie dem Vater: „Ich weiß es noch nicht. Ich brauche Bedenkzeit.“ Ihr Vater – sichtlich enttäuscht - willigt schließlich ein; was bleibt ihm anderes übrig. Mirko ist mit 18 Jahren definitiv zu unreif.

Susanne hat danach einige schlaflose Nächte. Sie weiß nicht, was sie tun soll und sucht sich Hilfe, Rat und Unterstützung bei Freunden. Ihr wird klar, dass sie die Entscheidung treffen muss; sie muss diese Entscheidung für sich selbst klären. Und dafür braucht sie Zeit. Vielleicht könnte sie zunächst ein Praktikum in einer Bäckerei machen, sodass sie feststellen kann, ob die Arbeit das richtige für sie ist. Sie spricht einige Tage später mit ihren Eltern über die Idee.

Der Vater reagiert enttäuscht; die Mutter äußert sich nur wenig. Beide versuchen, Susanne die Vorzüge der Übernahme darzustellen. Dazu haben sie auch die betriebswirtschaftlichen Unterlagen herausgeholt. Susanne ist ein bisschen stolz, dass sie diese endlich mal einsehen kann, andererseits verwirren sie die ganzen Zahlen aber auch. Ihr Vater beschreibt den leicht angepassten Übergabepplan (ehemals Jan, jetzt Susanne) und appelliert an ihr Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein, die Bäckerei in die vierte Generation zu führen. Susanne wird das zu viel. Das Gespräch eskaliert. Es fallen hässliche Worte, gegenseitige Anschuldigung und Vorwürfe. Susanne verlässt wutentbrannt das Elternhaus und zieht erst einmal zu einer Freundin. Nach diesem Gespräch sind sich alle sicher – das wird nichts! (- Fortsetzung folgt -)

Was ist passiert? Wie konnte die Situation so eskalieren? Analysieren wir kurz diesen Ausschnitt.

3. Wie entsteht Stress bei Unternehmensübergaben?

Antworten auf die Frage finden sich beim Ressourcen-Belastungs-Regulationsmodell.¹⁶ Ich gehe davon aus, dass nicht alle Anwesenden das Modell kennen, deshalb erläutere ich kurz die wichtigsten Begriffe und analysiere dann anhand dieses Modells, wie Stress bei Unternehmensübergaben entsteht. Ausgangspunkt des Modells bildet das Geschehen zwischen einer Person und den Anforderungen, die sie erlebt. Dabei handelt es sich sowohl um externe als auch um innere Anforderungen/Belastungen. Beide beeinflussen die Person.

Begriffsklärungen

Unter **Ressourcen** werden die einer Person insgesamt zur Verfügung stehenden internen (personale) und umfeldbezogenen Kräfte, Kompetenzen und Handlungsmöglichkeiten verstanden, die gesundheitsschützende und –fördernde Wirkung haben (Schutzfaktoren).¹⁷

Unter **Belastungen** werden alle von außen (objektiv) auf einen Menschen einwirkende Faktoren verstanden.¹⁸ Die Auswirkung, d. h. die subjektiv erlebte Belastung wird als **Beanspruchung** bezeichnet. Sie kann individuell sehr unterschiedlich sein.¹⁹

Es gibt sowohl innere als auch äußere Reize, Situationen und/oder Ereignisse, die uns in einen Zustand versetzen, der bei uns Stress auslöst. Diese Faktoren (Reize/Situationen/Ereignisse) werden

¹⁶ vgl. Kernen/Meier 2012 in Steiger, T./Lippmann, E.: Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte, 4. Auflage, 2013, S. 133

¹⁷ vgl. ebenda S. 132 und S. 136ff

¹⁸ vgl. vgl. Kernen/Meier 2012 in Steiger, T./Lippmann, E.: Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte, 4. Auflage, 2013, S. 130

¹⁹ vgl. ebenda, S. 13; vgl. Rohrlack, K.: Personalwirtschaft – kompakt! 2. Auflage, 2012, S.

deshalb als **Stressoren** bezeichnet. Stressoren entstehen durch ein subjektiv empfundenes Missverhältnis von Anforderungen und den zur Verfügung stehenden Ressourcen.²⁰

Das **Regulationsmodell** erklärt die Dynamik und Wirkung des Regulationsprozesses, bei dem Stressoren, Belastungen und Ressourcen im Spiel sind und gegenseitig verrechnet werden.²¹

Ausgangspunkt ist die von einer Person selbst wahrgenommene und eingeschätzte Ressourcenbasis. Das sind alle ihr zur Verfügung stehenden Kompetenzen, Kräfte, andere Personen etc. Im Arbeitsleben und im persönlichen Umfeld stellen uns Erlebnisse und Ereignisse immer wieder vor Herausforderungen. In einer ersten (primären) Bewertung ermittelt das Individuum, ob die Herausforderung für die Person selbst günstig (positiv) oder bedrohend (negativ) ist. Diese Einschätzung wird dann mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen und Bewältigungsmöglichkeiten abgeglichen (sekundäre Bewertung). Wenn die Ressourcenbasis und/oder die zur Verfügung stehenden Bewältigungsstrategien als nicht ausreichend wahrgenommen werden, dann steigt subjektiv der Stresspegel (die Beanspruchung). Es folgt eine sichtbare Stressreaktion (Bewältigungsverhalten), das auf eben diesen Bewertungen beruht.²²

Stressreaktionen sind Antworten einer Person auf den wahrgenommenen Stressor. Die Reaktionen können sich körperlich (nach außen sichtbar) zeigen, wie eine Person in einer bestimmten Situation handelt oder sich verhält; die Reaktionen können aber auch innerlich (nach außen unsichtbar) auftreten. Meistens findet beides statt.

Spannend ist jetzt die Frage, wovon die Wirkung eines Stressors beeinflusst wird.²³ Einerseits durch die subjektive Wahrnehmung und Bewertung der Herausforderung (externe Herausforderung), andererseits durch die subjektive Einschätzung der eigenen Ressourcen und Kompetenzen zur Bewältigung der Situation (interne Herausforderung). Ein wahrgenommenes Missverhältnis (Mismatch) zwischen der Herausforderung und der Ressourcen- bzw. Kompetenz-Einschätzung erzeugt und verstärkt Stress. Durch Feedback (Erfolg- und Misserfolg) lernt die Person, ihre Ressourcen und Bewältigungsstrategien anzupassen.²⁴

Eine kurze Analyse

Ist die Betriebsübergabe und –nahme ein Stressor? Ja! Eine Betriebsübergabe ist (für die meisten Menschen) so eine Situation. Es ist ein besonderes Ereignis, für alle Beteiligten eine tiefgreifende Veränderung, meistens verbunden mit einer Krise und/oder einem Neubeginn. Tiefgreifende Veränderungsprozesse sind immer mit Unsicherheiten, Ängsten, mit mehr oder weniger großen inneren und äußeren Konflikten verbunden. Sie verursachen Stress. Dabei können außenstehende Personen nicht beurteilen, ob und ggf. wie stark sich eine Übergabesituation auf Übergeber und Übernehmer auswirkt. Denn jeder Mensch bewertet die Situation und deren Belastung unterschiedlich. Ins Zentrum der Aufmerksamkeit muss daher die individuelle Beurteilung der Beteiligten gestellt werden.

Starten wir einen Versuch, uns in die Lage des Vaters und in die Lage von Susanne hinzudenken. Was geht in beiden möglicherweise vor? Wie könnte die Eskalation im Gespräch erklärt werden? Analysieren wir dazu kurz die Situation des Vaters und die Situation von der Tochter Susanne mittels Ressourcen-Belastungs-Regulationsmodell. Ausgangspunkt ist hier die Absage des ältesten Sohnes (externe Herausforderung).

²⁰ vgl. Steiger, T./Lippmann, E.: Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte, 4. Auflage, 2013, S. 130ff

²¹ vgl. ebenda S. 132

²² vgl. ebenda 132ff

²³ vgl. ebenda S. 132

²⁴ vgl. ebenda S. 133

Aus Sicht des Vaters könnte die Stressreaktion (Handlung - Gespräch) folgendermaßen zu Stande gekommen sein:

- Ressourcenbasis des Vaters: sehr viel Erfahrung, Freude an der Arbeit, gesundheitlich angeschlagen, 59 Jahre alt, Ehefrau unterstützt, zufriedenstellende wirtschaftliche Lage, Altersvorsorge nicht ausreichend gesichert, zunehmend Schwierigkeiten Fachpersonal zu finden und zu halten ...
- Externe Anforderung: der vorgesehene Nachfolger (der älteste Sohn Jan) will den Betrieb nicht mehr; ein neuer Nachfolger/-in muss gefunden werden
- Interne Anforderung: ich will, dass der Betrieb weiter in der Familie bleibt (Tradition verpflichtet)
- Primäre Bewertung: die Fortführung des Familienbetriebes ist bedroht, unsere Altersvorsorge ist in Gefahr
- Sekundäre Bewertung: ich muss einen Nachfolger/-in finden; ich muss solange durchhalten, obwohl meine Kräfte schwinden, ich gesundheitlich nicht fit bin.
- Beanspruchung: ansteigend!
- Stressreaktion: Anfrage an die zweitälteste Tochter Susanne; danach entwickelt er einen groben Ablaufplan für die Übergabe; fordert im darauffolgenden Gespräch eine Antwort/Entscheidung, legt den Ablaufplan vor, appelliert an ihr Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein.

Aus Sicht von Susanne könnte die Stressreaktion (Handlung - Gespräch) folgendermaßen zu Stande gekommen sein:

- Ressourcenbasis Susanne: Industriekauffrau, ohne Berufserfahrung, Fachhochschulreife, Hobbies: Sport, Musik, Reisen; zu ihren Geschwistern freundschaftliches Verhältnis, sozial engagiert im BUND
- Externe Anforderung: der vorgesehene Nachfolger (ihr älterer Bruder Jan) will den Betrieb nicht mehr; ein neuer Nachfolger/-in muss gefunden werden
- Interne Anforderung: ich will einen Job oder eine Aufgabe finden, der/die zu mir passt, die mich glücklich macht, bei der ich etwas Sinnvolles tun kann; ich möchte auf eigenen Beinen stehen, mal raus aus unserer Kleinstadt
- Primäre Bewertung: Ich weiß nicht, ob ich die richtige Nachfolgerin bin. Traut Vater mir das wirklich zu oder bin ich nur die zweite Wahl? Soll er den Betrieb doch verkaufen.
- Sekundäre Bewertung: Ich weiß nicht, ob ich das kann und will. Familien-Tradition ist mir nicht wichtig.
- Beanspruchung: ansteigend!
- Stressreaktion: schläft schlecht, spricht mit Freunden, Unsicherheit wird dadurch nicht geringer, kann und will sich jetzt noch nicht festlegen/entscheiden.

Wenn wir die beiden Personen gegenüberstellen, so wird deutlich, dass sie sich sehr stark in ihrer Ressourcenbasis unterscheiden. Die externe Herausforderung trifft beide gleich überraschend. Die Bewertungen dürften beim Vater und bei Susanne allerdings sehr unterschiedlich sein, weil beide z. B. andere Absichten, Ziele und Interessen haben. Bei beiden steigt in dieser Situation allerdings die Beanspruchung. Die zur Verfügung stehende Ressourcenbasis wird von beiden individuell als nicht ausreichend eingeschätzt (Dysbalance). Beide wenden unterschiedliche Strategien an, um mit dem Stress/der Beanspruchung umzugehen. Der Vater drängt auf eine Entscheidung, hat einen Plan ausgearbeitet, appelliert an bestimmte Werte. Susanne kann und will sich jetzt noch nicht entscheiden. Im Gespräch prallen diese verschiedenen Einschätzungen und Interessen dann aufeinander. Beide versuchen, ihre Ressourcen bzw. Kräfte zu erhalten oder aufzubauen, sie wieder in eine Balance zu bringen (Regulation). Beiden gelingt es jedoch nicht. Die zur Verfügung stehenden Ressourcen werden bei beiden weiter beansprucht, weil keine Lösung oder Einigung gefunden wurde. Beide werden die Situation jetzt noch schlechter bewerten. Eine Lösungsfindung wird insgesamt schwieriger. Ein (weiterer) Ressourcenabbau ist anzunehmen – und in der Folge eine

(weitere) gesundheitliche und betriebswirtschaftliche Dysbalance zumindest beim Vater und beim Betrieb.

Ich fasse kurz zusammen:

- Unternehmensübergaben stellen für alle Beteiligten tiefgreifende Veränderungen (Krisen) dar: Neubeginn – Abschied!
- Tiefgreifende Veränderungsprozesse sind mit Unsicherheiten, Ängsten, mehr oder weniger großen inneren und/oder äußeren Konflikten verbunden.
- Unternehmensübergaben/-nahmen (Krisen, Konflikte etc.) sind immer mit Risiken, aber auch mit Chancen verbunden.
- Ein Risiko besteht, wenn bei einer Unternehmensübergabe die betriebswirtschaftlichen Aspekte nicht oder nicht gründlich genug beachtet werden.
- Ein weiteres, wo möglich größeres Risiko besteht darin, dass die gesamten betriebswirtschaftlichen Dinge gründlich geregelt sind, aber den Beziehungen und der Kommunikation zwischen den Beteiligten keine oder zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird.
- Dies ist besonders relevant bei Unternehmensübergaben in Familienbetrieben, weil dort die Beziehungen viel stärker miteinander verwoben sind.

Viel Unsicherheit, viele Ängste, immer wieder neu aufbrechende Konflikte. Welche Lösungen gibt es?

4. Lösungsansätze

Wie zuvor geschrieben, sind Krisen, Konflikte etc. immer mit Risiken, aber auch mit Chancen verbunden. Jede Veränderung birgt die Chance zu wachsen, sich und das Unternehmen weiter zu entwickeln, indem neue Wege beschritten werden, eigene Ideen umgesetzt werden etc. Ich zeige Ihnen in diesem Abschnitt kurz auf, was Betriebsübergeber aber auch potentielle Übernehmer tun können, um innere Konflikte und Konflikte mit anderen Beteiligten zu minimieren. Ganz wichtig ist, die Ressourcenbasis weiter aufzubauen und zu stärken und sie nicht (weiter) zu schwächen und zu reduzieren! Und: sich externe Unterstützung sichern! Warum sind das wichtige Punkte?

Betrachten wir noch einmal das Fallbeispiel – den Bäcker Schulz und seine Tochter Susanne. Beide beansprucht die Frage/Entscheidung der Betriebsübergabe stark. Phasen des Zweifelns, der Mutlosig- und Ratlosigkeit lassen sich schneller und leichter bewältigen, wenn die Betroffenen mit Menschen reden, die sie weiterbringen, m. a. W. die ihnen helfen, ihre Balance wieder zu finden. Doch mit wem kann Vater Schulz (Übergeber) offen über seine Sorgen sprechen? Mit wem kann Susanne (potentieller Übernehmer) über ihre Fragen und Zweifel sprechen? Außenstehende Partner? Andere Familienmitglieder? Freunde? Bekannte? Möglich! Die Gefahr ist jedoch, dass diese Beziehungen darunter leiden, weil das Thema „Übergabe“ einen so großen Raum einnimmt. Persönliche Beziehungen sind keine Arbeitsbeziehungen. Deshalb sind diese Beziehungen nur bedingt geeignet.

Zu der Person muss ein großes Vertrauen da sein, vorteilhaft sind auch berufsbezogene Kenntnisse – damit Antworten gegeben werden können; vor allem muss aber eine „absichtslose“ Einflussnahme gegeben sein. Ein Beispiel: Wenn ich als Partner befürchte, dass meine Freundin sich durch die Übernahme finanziell übernimmt, ich dafür auch evtl. auch noch haften muss (wenn wir z. B. heiraten), dann werde ich eher gegen eine Übernahme argumentieren. Oder: Wenn ich denke, dass meine Freundin, wenn sie den Betrieb übernimmt, noch weniger Zeit für mich hat (denken Sie an die Arbeitszeiten in einer Bäckerei!), dann argumentiere ich als ihr Freund vermutlich eher dagegen.

Eine absichtslose Einflussnahme aus dem engeren Umfeld zu erhalten, ist meiner Erfahrung nach eher die Ausnahme als die Regel. Um das persönliche Umfeld nicht zu stark zu belasten und um ehrliches Feedback und Antworten auf drängende Fragen zu finden, ist deshalb die Begleitung/ Unterstützung durch eine neutrale, *externe Person* bzw. Institution zu empfehlen.

Gründe dafür: Passende/Geeignete Ausstehende haben ...

- ✓ eine emotionale Distanz zu den Prozessen und zu den Personen, das bedeutet: Externe Berater/ Coaches sehen oder erkennen klarer, was evtl. gerade „das Problem“ ist;
- ✓ große Erfahrung durch Begleitung/Unterstützung anderer Unternehmen, sie wissen was (nicht) funktioniert!
- ✓ einen großen Methodenkoffer, mit dem sie Probleme/Konflikte/Aufgaben besser und schneller bearbeiten können.

Eine externe Person nimmt die Außenperspektive auf ein Geschehen wie das der Betriebsübergabe ein. Die Person kann dadurch dem/den betrieblichen Akteuren helfen, den Blick auf Möglichkeiten (Chancen und Risiken) zu erweitern - meiner Ansicht nach eine der Hauptaufgaben eines Coaches. Dadurch sind bessere Entscheidungen möglich. Die Person kann und sollte den Beteiligten dabei helfen, wieder in eine Balance zu kommen. Unterschiedliche Methoden und Formen setzen dabei an unterschiedlichen Stellen an. Ich stelle Ihnen mit meinem Coaching Ansatz und der MasterClass zwei Formen (Settings) vor, die Übergebern und Übernehmern helfen können, bessere Entscheidungen zu treffen, weil diese Aktivitäten die Akteure dabei unterstützen, wieder in ihre Balance zu kommen bzw. sie erst gar nicht zu verlieren.

Coaching

Da es sehr viele unterschiedliche Verwendungsformen von Coaching gibt, beginne ich damit, Ihnen kurz mein Coaching Verständnis, meine Ziele und Hauptaufgaben sowie meine bevorzugte Denkhaltung (Lösungsfokussierung) als Führungcoach vorzustellen.

Coaching ist für mich eine professionelle Form individueller Unterstützung für Unternehmer und Unternehmerinnen bei der Suche und Umsetzung von Lösungen im unternehmerischen Kontext. Ich coache UnternehmerInnen (und solche die es werden wollen) zum Thema lösungsfokussierte Führung und Entwicklung. Mein Konzept basiert im Wesentlichen auf Elementen der Systemtheorie, der Rollentheorie sowie entwicklungspsychologischer Ansätze. Meine bevorzugte Denkhaltung ist die Lösungsfokussierung. Die Atmosphäre in meinen Coaching Workshops gestalte für den Coachee aktivierend, bereichernd und zielführend.

Ziele im Coaching Unternehmertum sind

- den eigenen Weg (als Unternehmer) zu finden und zu beschreiten
- einen guten Umgang mit sich selbst, der Familie, den Mitarbeitern und dem Unternehmen zu finden
- richtige Entscheidung treffen zu können
- Kompetenzen aus dem Bereich Unternehmertum zu verbessern

Eine Erfolgsformel für Veränderungsprozesse lautet: Der Wille eine Sache anzugehen x der Anziehungskraft der Zielvorstellung x der Zuversicht in die Machbarkeit x der Klarheit über konkrete nächste Schritte - das alles zusammen (multiplikative Verbindung) muss größer sein als der Aufwand für die Veränderung.²⁵ Meine Hauptaufgaben als lösungsfokussierter Coach sind deshalb

- Transparenz zu schaffen
- Handlungsmöglichkeiten des Coachees zu erweitern

²⁵ Vgl. Olalla, J. gefunden in Meier, D.: Wege zur erfolgreichen Teamentwicklung, 2005, S. 93

- Coachees dabei zu unterstützen, Kriterien für Entscheidungen zu finden und kleine Schritte umzusetzen
- und dran zu bleiben, an dem was geht!

In einem Übergabe-Coaching können und sollten personale, soziale sowie betriebswirtschaftliche Aspekte betrachtet und miteinander verbunden werden. Meine bevorzugte Denkhaltung ist die Lösungsfokussierung (nach S. de Shazer). Lösungsfokussiertes Denken und Handeln ist sehr wirksam, schneller und ressourcenschonender, weil Lösungen im Mittelpunkt stehen und nicht Probleme; weil auf Stärken/Ressourcen geschaut wird und nicht so intensiv auf Defizite/Mängel; weil an Vorhandenes/an Funktionierendes angedockt wird und das „Rad“ nicht neu erfunden wird. Die Beteiligten arbeiten zusammen mit dem Coach an für sie passenden, maßgeschneiderten Lösungen.

Lösungsfokussiertes Coaching ist für Betriebsübergeber und –übernehmer gleichermaßen wirksam. In der Regel geht es um das Finden und Umsetzen geeigneter Coping-Strategien (Bewältigungsstrategien), um wieder in eine Balance zu kommen. Dies kann sowohl für den Übernehmer als auch für den Übergeber wichtig sein. Durch lösungsfokussiertes Coaching kommt der Coachee schnell ins Handeln. Er/Sie spürt wieder seine/ihre Wirksamkeit, hat vielleicht sogar erste Erfolgserlebnisse. Dies trägt maßgeblich zum individuellen Ressourcenaufbau und zu einer Stabilisierung bei.

MasterClass

Ich stelle Ihnen jetzt noch eine andere Idee vor, die insbesondere zur Vorbereitung eine Betriebsübergabe nützlich sein kann. Mein Kollege Prof. Dr. Dr. Rainer Kreuzhof und ich haben vor ein paar Wochen im Rahmen unserer Aktivitäten im Dr.-Werner-Jackstädt-Zentrum darüber nachgedacht, wie wir als Hochschule Übergeber und Übernehmer unterstützen können. Ein erstes Ergebnis ist die Idee (Projektskizze) einer Masterclass. Das Ziel lautet, Übergeber und Nachfolger auf ihre neuen Rollen und Aufgaben vorzubereiten. Im Rahmen der Masterclass sind darüber hinaus Kompetenzerweiterungen sowie ein Austausch und eine Vernetzung mit Gleichgesinnten möglich. Damit die Ziele erreicht werden, sollte die Gruppe nicht größer als 20 Teilnehmer sein. Idealerweise finden sich Paare, aus Übergeber und Übernehmer. Wie Sie auf der Projektskizze (Abbildung x) sehen, haben wir die Qualifizierung die Themenbereiche Sach-, Beziehungs- und Selbstmanagement unterteilt. Organisatorisch und methodisch präferieren wir einen zweckmäßigen, teilnehmeraktivierenden Mix, aus Selbstlern- und Präsenzveranstaltungen, zielgruppen- und relevante Inhalte sowie Methoden, E-Learning-Elemente sowie Coaching und Mentoring (sowohl Parallel als auch Cross-Mentoring). Die Idee ist sehr innovativ. Wir sind uns bewusst, dass eine Umsetzung aus unterschiedlichen Gründen schwierig ist.

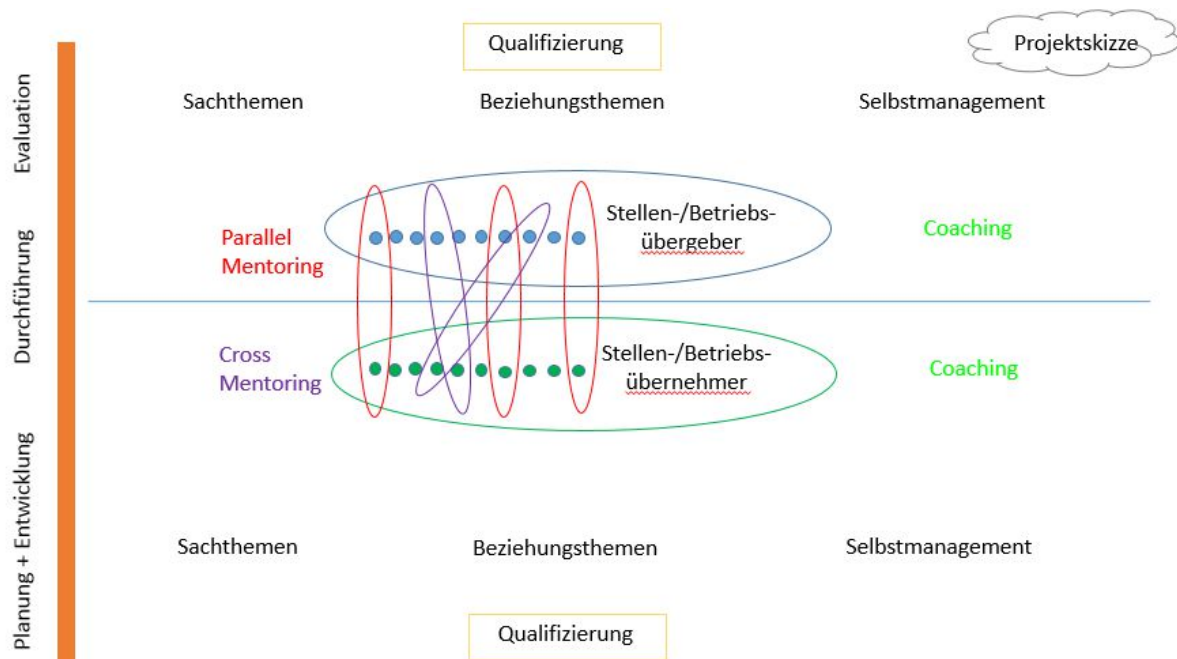


Abb. 1: Projektskizze Masterclass (Kreuzhof/Rohrlack 2016)

5. Zusammenfassung

Am Schluss meines Beitrages fasse ich meine wichtigsten Aspekte noch einmal zusammen:

Zu Beginn habe ich Ihnen meine Kernbotschaften dargelegt: die erste war, sozialen Aspekten bei Unternehmensübergaben (mehr) Aufmerksamkeit schenken; die zweite, durch externe Unterstützung wird der Veränderungsstress für die Beteiligten minimiert. Ich habe anschließend aufgezeigt, auf welche theoretischen Annahmen meine Thesen beruhen bzw. sich begründen lassen. Meinem Verständnis nach sind Unternehmen soziale Systeme. Sie bestehen aus handelnden, austauschbaren Akteuren. Kommunikation ist die kleinste Einheit in einem System, welche immer zwei oder mehr Akteure aneinanderkoppelt.²⁶ Die Funktion oder der Zweck von Kommunikation in Unternehmen besteht in der Koordination von Akteuren (Mitarbeitern) und ihren Aktionen (Zusammenarbeit); organisatorische Aktivitäten sind deshalb immer sozialer Art!

Aus diesen Erkenntnissen leitet sich eine weitere These ab: Der Erfolg oder das Scheitern einer Unternehmensübergabe ist davon abhängig, wie gut es gelingt, ökonomischen und sozialen Aspekten Aufmerksamkeit zu schenken und für Probleme geeignete Lösungen zu finden.

Ich habe Ihnen einen Praxisfall skizziert, um zu verdeutlichen, wie Unternehmensübergaben bei allen Beteiligten Stress auslösen können. Meiner Überzeugung nach kann durch externe Unterstützung und lösungsfokussiertes Vorgehen der Veränderungsstress minimiert werden! Davon profitieren alle! Zu beachten ist jedoch: Jede Übergabe ist anders. Deshalb müssen individuelle Bewältigungsstrategien von den Beteiligten entwickelt und umgesetzt werden. Lösungsfokussiertes Coaching oder die Teilnahme an einer Masterclass können die Beteiligten dabei wirksam unterstützen, eigene Wege (als Unternehmer) zu finden und erfolgreich zu beschreiten.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit. Ich beantworte jetzt gerne noch Ihre Fragen.

²⁶ vgl. Luhmann 1984 in Simon, F. B.: Einführung in die systemische Organisationstheorie, 3. Aufl. 2011, S. 19ff

6. Quellenverzeichnis

- König, E./Volmer, G., Systemisches Coaching, 2. Auflage 2012
- Meier, D.: Wege zur erfolgreichen Teamentwicklung, 2005, S. 93
- Rohrlack, K.: Personalwirtschaft – kompakt! 2. Auflage, 2012
- Simon, F. B.: Einführung in die systemische Organisationstheorie, 3. Aufl., 2011
- Storch, M./Krause, F.: Selbstmanagement – ressourcenorientiert, 5. Aufl., 2014
- Steiger, T./Lippmann, E.: Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte, 4. Aufl., 2013