

## Zwei x Fünf = Eins

### Leitung übergeben - Führung übernehmen

Veränderungen in der Leitung von Unternehmen sind an der Tagesordnung; alleine 71.000 Unternehmensübergaben finden jährlich in Deutschland statt. Dabei kann es sich um den Verkauf an ein anderes Unternehmen oder einen anderen Unternehmer handeln oder um die Übergabe der Leitung an einen Nachfolger, der extern oder innerhalb der eigenen Familie gesucht wird; dazu kommen noch die Übergaben von Leitungsfunktionen in Unternehmensteilen wie Abteilungen oder Bereichsleiterfunktionen.

Gerade in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten lastet auf den Verantwortlichen ein erheblicher Druck, erfolgreich zu sein. Für den Übernehmer gilt es, das erworbene Vermögen zu sichern und zu mehren; gefordert sind unternehmerische Tätigkeit und optimale Führung. Damit übernimmt er auch die Verantwortung für das Unternehmen und die Sicherung der Arbeitsplätze. Der Übergeber der Leitung möchte sein Lebenswerk gesichert und wenn möglich fortentwickelt sehen. Tatsächlich beginnt jedoch häufig nach der Übergabe der Leitung an einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin oder nach einem Vertragsabschluss beim Verkauf ein Drama, das bis zur Vertragsreue führen kann. Übergabesituationen haben zwangsläufig Veränderungen im Unternehmen zur Folge, stellen eine Zäsur dar und sind per se konfliktträchtig. Dies wird von den Vertragsparteien leicht übersehen, weil sie mit einer euphorischen Grundstimmung an die Umsetzung des Vertrages bzw. der Veränderungen gehen. Treten im Alltag dann Konflikte auf, greifen die Parteien auf das Vertragswerk und dort festgelegte Positionen zurück. Differenzen werden hauptsächlich über die Auslegung von Verträgen gelöst; eine Bearbeitung der unterschiedlichen Auffassungen ist die Ausnahme. Dabei drohen die Interessen beider Seiten leicht unterzugehen – bis es zu spät ist.

Bereits in dem frühen Stadium der Übergabe- oder Kaufvertragsverhandlungen setzen wir mit unserem Beratungsprodukt an, einem strukturierten Konzept (in Fünf Phasen). Als neutrale Berater ermitteln wir, was der Übergeber und der Übernehmer jeweils erwarten, was sie sich erhoffen und was sie leisten können. Diese für beide Seiten (Zwei) getrennt ermittelten Daten stellen wir einander gegenüber und arbeiten die Interessen und Bedürfnisse heraus. In einer gemeinsamen Sitzung erörtern wir diese mit den Geschäftspartnern und sensibilisieren sie so für potentiell auftretende Konflikte.

Wir unterstützen die Geschäftspartner darin, Regeln für den Umgang mit Situationen festzulegen, in denen unterschiedliche Auffassungen deutlich werden, beispielweise über Zukunftsstrategien, Management und Mitarbeiterführung.

# BIRGITTA MÖLLER

GESTALTUNG VON  
VERÄNDERUNGSPROZESSEN

COACHING - MEDIATION

Dies geschieht aber nicht im Sinne von vertraglichen, positionsbezogenen Regeln, sondern mit der Intention: Wie schaffen wir es, in solchen Fällen interessengerechte Lösungen zu finden?

Im Vorfeld eines sich sonst später entwickelnden und vielleicht eskalierenden Konfliktes sind so bereits Maßnahmen für die konstruktive Bearbeitung verabredet. Damit wird eine gemeinsame Basis (=Eins) erarbeitet. Die Analyse stärkt Vertrauen, macht Konfliktpotentiale erkennbar, zeigt Lösungsmöglichkeiten auf und setzt damit weitere positive Energien frei, die jede Übergangssituation dringend benötigt.

Daten, die erhoben und Fragen, die erörtert werden, sind beispielsweise die folgenden:

- ▶▶ Unternehmensumfeld und die jetzige Kultur
- ▶▶ Erfahrungsbasis – Sicherung von Erfahrungswissen
- ▶▶ Management- und Führungsverständnis
- ▶▶ Zukünftige Strategie des Unternehmens
- ▶▶ Personalpolitik – heute und in Zukunft
- ▶▶ Wirtschaftlicher Hintergrund
- ▶▶ Persönliche Rahmenbedingungen
- ▶▶ Wie wird der Führungswechsel gestaltet – wie wird der Wechsel im Unternehmen aufgenommen? Welche Barrieren können identifiziert werden, wie können sie überwunden werden?
- ▶▶ Besondere Dynamiken und gegenseitige Erwartungen bei familieninternen Übergaben

Die **Zwei** Partner erarbeiten sich in **Fünf** strukturierten Schritten **Ein** Konzept, um unterschiedliche Erwartungen, Interessen und Bedürfnisse auszugleichen und nicht in kräftezehrenden ungelösten Auseinandersetzungen zu verharren. Der Nachfolger kann sich damit auf seine Führungsaufgaben im Unternehmen konzentrieren

Ausgezeichnet mit dem 1. Innovationspreis des  Bundesverband Mediation e.V.

Entwickelt und durchgeführt Dr. jur. Detlev Berning + Dr. phil Andreas Novak