

«Freiraum und Beziehungsarbeit»

Eliane Frei begleitet mit ihrer Firma «Freiraum» Unternehmen und Führungskräfte in Entwicklungsprozessen. Sie ist überzeugt: «Wer in der digitalisierten Welt, das Tempo halten und sich auch weiterentwickeln will, braucht ab und zu einen anderen Rhythmus.» Umso wichtiger sei es, mitunter aus einer anderen Perspektive auf die Veränderung zu blicken. Das rät sie auch jenen, die im Nachfolgeprozess sind.

Eliane Frei, KMU sind häufig unter zeitlichem Druck. Es gilt, das Arbeitsvolumen und die Administration zu bewältigen. Muss man sich, um sich Gedanken über die eigene Entwicklung zu machen, bewusst aus diesem Rhythmus lösen?

Ja, absolut. Die Wirtschaft ist in der digitalen Welt angekommen. Abläufe wurden effizienter, Kundenansprüche verändern sich schneller, Wissen wird rascher verbreitet, Zusammenarbeitsformen sind agiler. Was KMU heute wissen und können, ist vielleicht schon morgen nicht mehr gefragt. Dieser Rhythmus ist wie ein Sog und er laugt aus, ermüdet Menschen

und blickt mit ihnen strukturiert auf ihr Bedürfnis bzw. ihre Herausforderung. Es wird geklärt, welche Ressourcen der Betrieb zur Verfügung hat, welche Rahmenbedingungen berücksichtigt werden müssen und wo die Firmeninhaber ankommen wollen, wenn der neue Weg erschlossen ist. Dazu gehört in einem ersten Schritt auch, dass wir einmal gemeinsam den bisher gewohnten Weg durch den Betrieb gehen. Darauf basierend entwickle ich in der Organisationsberatung ein Konzept, wie ihr neuer Weg nachhaltig erschlossen werden kann. Dieses wird gemeinsam überprüft und meine Kunden entscheiden dann, ob sie eine Begleitung bei der Umsetzung wünschen.

«Darin stecken Emotionen, Schweiß, Stolz und vor allem eine ganz starke Identifikation.»

und Maschinen. Maschinen ohne Wartung produzieren irgendwann mehr Ausschuss. Menschen ohne Pause sehen irgendwann vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr. Und wer als KMU-Betrieb und Führungsperson gesund und präsent sein will, sich weiterentwickeln und an Branchenentwicklungen partizipieren will, braucht ab und zu einen anderen Rhythmus.

Mit Ihrem Unternehmen begleiten Sie Firmen dahin gehend, neue Wege zu erschliessen. Wie muss man sich eine solche Beratung vorstellen?

Voraussetzung für eine Organisationsentwicklung oder ein Führungcoaching ist als Erstes die Bereitschaft meiner Kunden, sich in einen anderen Rhythmus zu begeben und darin die eigenen Handlungsstrategien zu reflektieren. Zum Beispiel, indem sie mit mir im «Parkbankdialog» aus einer Aussenperspektive auf ihre Organisation oder ihre Führungsrolle blicken.

Ist diese Bereitschaft für eine Organisationsentwicklung da...

...beginnt eine Beratung zuerst mit einer Auslegung. Das heisst ich begleite die Inhaber dabei, eine Aussensicht auf ihren Betrieb einzunehmen,

Sie haben sich kürzlich in Ihrer Masterarbeit intensiv mit dem Thema «Nachfolgeentwicklung» befasst. Zu welchen Erkenntnissen sind Sie gekommen?

Es braucht Freiräume, in welchen Nachfolger sich reflektieren und ihre eigene Identität als Unternehmer entwickeln können. Und es braucht Beziehungsarbeit zwischen allen Beteiligten, in welcher Sichtweisen, Bedürfnisse und Missverständnisse konstruktiv bearbeitet werden können.

Dies ist grob das Ergebnis meiner Masterarbeit, in welcher ich die Frage beantwortete: «Wie soll Beratung im Nachfolgeprozess aussehen, damit KMU-Übernehmende ihre eigene unternehmerische Identität entwickeln können?» Für die Beantwortung der Frage fokussierte ich mich auf familieninterne Nachfolgelösungen und solche durch Mitarbeiter.

Die erste konkrete Erkenntnis ist, dass Nachfolgeentwicklung idealerweise mit einer persönlichen Standortbestimmung beginnt beim ersten Gedanken, ob eine KMU-Nachfolge in Frage kommt. Dies setzt Reflexionsbereitschaft voraus und ist im Sinne der individuellen Weiterentwicklung danach Teil des ganzen Unternehmerlebens. Zweite Erkenntnis ist, dass Übernehmende im Nachfolgeprozess insbesondere die menschlichen Themen beschäftigen. Besonders stark geht es dabei um die Rollenklärung und -gestaltung mit sich selbst und gegenüber den

Stakeholdern bzw. den Fragen «Wer bin ich?», «Wofür will ich als Unternehmer stehen?» und «Wie will ich mich verhalten?». Bei familieninternen Nachfolgen geht es zusätzlich um eine Rollenerweiterung.

dass es Fairness und ein Dialog auf Augenhöhe zwischen allen Beteiligten Erfolgsfaktoren in der Nachfolge sind.

«Nachfolger müssen ihre eigene Identität als Unternehmer entwickeln können.»

Dabei beschäftigen insbesondere die Fragen «Wie begegne ich meinen Eltern als Unternehmer?» und «Wann begegnen wir uns in der familiären Struktur «Eltern/Kind»?». Und Drittens zeigte sich deutlich,

Häufig muss auch im Nachfolgeprozess zuerst Druck bestehen, um sich mit dem Ablöseprozess zu befassen. Wieso klammern sich viele Inhaber an ihre Position?

Wenn man ein Leben lang erfolgreich auf einer Position spielt, dann hat das einen guten Grund: Man war erfolgreich damit. Für viele Unternehmer ist es das Lebenswerk, das sie auf dieser Position geschaffen haben und mit der Nachfolge abgeben.



Organisationsberaterin Elliane Frei

«Was braucht es, damit KMU-übernehmende ihre eigene unternehmerische Identität entwickeln können?»

Ein Werk mit dem sie sich erfolgreich positioniert haben. Darin stecken Emotionen, Schweiss, Stolz und vor allem eine ganz starke Identifikation. Genau darum sind Freiräume und Beziehungsarbeit wichtig, für Nachfolger und Übergebende. Freiräume, in denen Nachfolger für sich entwickeln können, was Identifikation für sie bedeutet und wie sie ihre Position im Betrieb gestalten wollen. Freiräume für Übergebende, um neben den Fakten ihres unternehmerischen Entscheides, der Betriebsübergabe, auch ihre Emotionen bewusst wahrnehmen und neue Identifikationsmöglichkeiten für sich entdecken können. Und schlussendlich die Beziehungsarbeit, in welcher sich die beiden Seiten austauschen, von einander lernen und sich über eine allenfalls andere Position des Übergebenden im Betrieb einig und klar werden.

«Fairness und Dialog auf Augenhöhe sind Erfolgsfaktoren in der Nachfolge.»

Nun gibt es in der Ostschweiz doch schon einige Beratungsunternehmen. Inwiefern grenzen Sie sich ab?

Ich grenze mich nicht ab. Ich bin Teil davon und mit dem, was ich tue, lebe ich meine berufliche Leidenschaft. Ich verbinde als Organisationsberaterin und Coach meine familiären Wurzeln mit einem beruflichen Werdegang. Was mich beziehungsweise meine Marke «Freiraum» differenziert, ist, dass ich im Thema Nachfolge meinen Fokus heute auf die Begleitung von potenziellen Übernehmenden lege. Ihnen biete ich Standortbestimmungen und Führungscodings an, die es ermöglichen, sich mit der individuellen unternehmerischen Entwicklung auseinanderzusetzen.

Bleiben wir abschliessend beim Begriff «Entwicklung». Welche streben Sie für Ihr Unternehmen an? In der Beraterbranche sind Qualität, Seriosität und vertrauensvolle Beziehungen zentrale Punkte. Dies setzt langfristige Beziehungsarbeit und konstante Weiterbildung voraus. Daran arbeite ich und darauf lege ich Wert. Und ich will für das Thema individuelle Entwicklungsprozesse in der modernen Arbeitswelt weiter sensibilisieren. Denn «Parkbankdialoge» und Standortbestimmungen, wo wir in einem anderen Rhythmus von aussen auf den hektischen Alltag und berufliche Standorte blicken, werden immer wichtiger. Sie geben Kraft und Klarheit, um danach am Tempo in der agilen Arbeitswelt weiter fokussiert partizipieren zu können.

Interview: Marcel Baumgartner

Bild: Marlies Thurnheer

adlatus

Erfolg dank Erfahrung

Nachfolgeregelung

Jährlich 15 000 Firmennachfolgen in der Schweiz...

...und jede ist anders. Jedenfalls ist jede Nachfolge komplex und der Erfolg keineswegs garantiert, wenn nicht alle Aspekte bis hin zu emotionalen Fragen sorgfältig angegangen werden. Die Mitarbeiter von adlatus kennen das Thema Nachfolge oft aus eigener Erfahrung und arbeiten gerne mit Fachleuten von Banken und spezialisierten Treuhandfirmen zusammen.

Zum Beispiel: Ein Team führt gezielt zur erfolgreichen Nachfolge

Eva Ehrat und Urs Früh von adlatus verfügen über grosse Erfahrung in Beratung, Informatik und Controlling. Sie begleiten das Projekt Alarm GmbH mit Fingerspitzengefühl und doch zielgerichtet und pragmatisch; Firmenbewertung, Suche der Kandidaten und Leitung der Prozesse bis zur Übergabe an die neuen Eigentümer der Sparten Elektro, Telekom und Antennenbau. Die Raiffeisenbank unterstützt die Finanzierung, und alle Beteiligten sprechen von einer rundum gelungenen Nachfolge.

adlatus

PRAXISORIENTIERT ERFAHREN
FACHKUNDIG VERFÜGBAR

Kontakt:
Regionalleitung
Guno Fischer

+41 (0)79 481 70 00
+41 (0)71 410 03 81
gunofischer@me.com