

Best Practice – Nachfolgeregelung im Familienunternehmen

Wer sich mit einer Nachfolgeregelung und somit mit einem Führungswechsel befasst, setzt sich zwangsläufig auch mit dem Einfluss der Führungspersonen auf das Klima im Unternehmensalltag auseinander. Integration bedeutet erneuern, ergänzen, auffrischen – aber auch loslassen, abgeben, übergeben. Also höchst sensible Merkmale des Prozesses, die rasch zu einer emotionalen Berg- und Talfahrt werden.

Führungswechsel mit System.

Das Integrations-System für Kaderpersonal und Mitarbeitenden von persolog® eignet sich ausgezeichnet für die Nachfolgeregelungen in Unternehmungen, für Führungswechsel in Filialen, Abteilungen und Teams. Die übergebende und übernehmende Person klären strukturiert und systematisch die Erwartungen und die Haltungen. Mit dieser geführten Selbsteinschätzung (Analyse) gestalten die Beteiligten das Fundament für den Wechsel: Verständnis und Vertrauen.

Die Analyse gibt zu vier Arbeitskomponenten Auskunft: Stelle, Stelleninhaber, Kultur und Vorgesetzter. Jede Komponente beschreibt die erwartenden Handlungsweisen zu sechs Verhaltenseigenschaften: Flexibilität, Durchsetzungsstärke, Kreativität, Teamfähigkeit, Optimismus und Einsichtsfähigkeit. Der Anbietende (Was biete ich?) und der Bewerber (Was suche ich?) machen räumlich und zeitlich unabhängig die Analyse. Die Ergebnisse werden sowohl in Diagrammen als auch in Texten beschrieben. Dieses Wissen stützt die Selektion, die Rekrutierung sowie die Integration und gibt Sicherheit sowie Gewissheit für wichtige Entscheidungen.

Ein Familienunternehmen.

Die TEC-IT AG ist ein leistungsfähiges Totalunternehmen mit Sitz in Aarau. Seit 1999 bieten sie umfassende technische Dienstleistungen für die Industrie. Spezialisiert sind sie in Beratung, Engineering und der Umsetzung von Projekten in den Bereichen:

- Gebäudeplanung
- Bau- & Haustechnik
- Prozess- & Verfahrenstechnik
- Logistik

Die Kombination von Erfahrung, breitem und tiefem Fachwissen sowie fachmännischer Kompetenz erlauben es ihnen, Dienstleistungen und Beratung auf höchstem Niveau

anzubieten. Dank hohem Qualitätsanspruch, generalistischem Denken und Erarbeiten von massgeschneiderten Lösungen, haben sie Vertrauen und grosse Akzeptanz bei ihren langjährigen Kunden geschaffen. Sie entwickeln Gesamtlösungen, damit sich ihre Kunden auf ihre Kernkompetenzen fokussieren können.

Zwei Führungskulturen.

Der Gründer prägt sein Unternehmen mit seiner Persönlichkeit. Tag und Nacht hart arbeiten, ohne Rücksicht auf eigene und familiäre Bedürfnisse. Sympathisch hatte er alles im Griff und führte die Unternehmung erfolgreich. Alles lief über ihn, seine Mitarbeitenden setzten die Arbeiten nach seinen Vorgaben um. Ihm war ein guter Job oft wichtiger als Geld zu verdienen. Die Präsenz im Betrieb war ihm tendenziell wichtiger als die Leistungen. War Not, ging er mit gutem Beispiel voran. Ferien? Work-Life-Balance? Die Arbeit ist seine Erfüllung.

Sein Nachfolger dynamisch und ebenfalls strebsam sowie ausgezeichnete praktische wie theoretische Qualifikationen. Arbeitet ziel- und ergebnisorientiert und will die Mitarbeitenden als Unternehmer im Unternehmen aufbauen, also selbständiges und eigenverantwortliches Handeln. Hat die Vision eine Fehlerkultur zu gestalten und Übungsfelder zu schaffen. Ferien sollen Ferien sein und Work-Life-Balance ist sein Lebensgefühl.

Der Gründer und der Nachfolger haben die Nachfolgeregelung im Unternehmen offen kommuniziert. Beide trafen dann Entscheidungen, teils diametral auseinander. Die Mitarbeitenden akzeptierten den Nachfolger nur teilweise, weil alle um den Verlust der gewohnten Goodies vom Gründer fürchteten. Es entwickelten sich zwei Loyalitäten, es bestand die Gefahr vom Bruch der Belegschaft in zwei Allianzen. Fehlende Akzeptanz, Verständnis und Vertrauen förderten die Gedanken die Regelung der Nachfolge platzen zu lassen.

Für die Nachfolgeregelung und die Veränderungen der Unternehmenskulturentwicklung nahmen sich Vater und Sohn drei Jahre Zeit. Mit dem Einsatz des Integrations-Systems lernten die beiden sich persönlich sowie geschäftlich besser kennen und verstehen. Damit schafften sie das Fundament für den Wechsel. Heute arbeiten im Betrieb vier neue Mitarbeitende, die selbständig und eigenver-



antwortlich ihre Projekte als Unternehmer im Unternehmen abwickeln. Damit stehen die Zeichen auf Wachstum, die Kennzahlen belegen es.

Rückblickend betrachtet meint Marco Aebi: «Die Ergebnisse aus dem Integrations-System haben sich praktisch alle im Alltag bestätigt. Es war ein wichtiges Puzzle-Teil im Prozess.» Während des Prozess habe er viel über sich und sein (Führungs-)Verhalten gelernt und schätzt das Wissen über die Handlungsweisen seiner Mitarbeitenden. So könne er sicherer und weitsichtiger Entscheidungen treffen. Die Zufriedenheit mit der neuen Situation sei bei den Mitarbeitenden sehr gut und zeichne sich durch eine hohe Loyalität und Identifikation mit dem Unternehmen aus.

«Die vertrauensvolle, menschliche und persönliche Betreuung durch Lukas Roth von der Consilia Personalmanagement war essentiell. Herr Roth kümmerte sich basierend auf den Ergebnissen aus dem Integrations-System um die Selektion sowie Rekrutierung und machte dann adäquate Empfehlungen.» Schmunzelnd führt Herr Aebi noch an: «Selbständigkeit fordern ist ja gut, jetzt aber verlangen die Mitarbeitenden eine klare Führung, Kommunikation und Kultur.»

TEC-IT
Beratung - Engineering - Umsetzung

Haben wir Ihr Interesse geweckt?
Tel. 033 334 20 34
services@kairospartner.ch

KAIROS Partner AG
Bälliz 59, 3600 Thun
www.kairospartner.ch / www.persolog.ch

KAIROS Partner AG
Institut für emotionale Bildung