



## BERATUNG & COACHING

### SOZIALUNTERNEHMEN IN NACHFOLGEPROZESSEN

Die Nachfolge in Sozialunternehmen gehört zu den anspruchsvollsten Veränderungsprozessen innerhalb der Sozialwirtschaft. Anders als in klassischen Wirtschaftsunternehmen stehen nicht allein wirtschaftliche Kennzahlen im Mittelpunkt, sondern ebenso Werteorientierung, gesellschaftlicher Auftrag, Mitarbeiterbindung und die Beziehung zu Klient\*innen, Kostenträgern, Spendern und Ehrenamtlichen. Gerade deshalb kommt professioneller Beratung und Coaching in Nachfolgeprozessen eine zentrale Bedeutung zu. Matthias Frischer reflektiert die Integration dieses Ansatzes in das Projekt „Individuelle Begleitung für gemeinwohlorientierte Unternehmen in Nachfolgeprozessen“.

#### HOHER ERWARTUNGSDRUCK

Viele Sozialunternehmen wurden über Jahrzehnte von starken Gründerpersönlichkeiten oder langjährigen Führungskräften geprägt. Ihr Führungsstil, ihre Netzwerke und ihre persönliche Haltung sind häufig eng mit der Organisationskultur verbunden.

Ein Führungswechsel wird nicht nur als organisatorische Veränderung erlebt, sondern als emotionaler Einschnitt. Mitarbeitende fragen sich, ob die Unternehmenskultur erhalten bleibt, Klient\*innen wünschen sich Kontinuität und die Nachfolgeneration steht unter hohem Erwartungsdruck.

**Matthias Frischer** ist zertifizierter INQA-Coach, Prozessbegleiter und arbeitet seit 17 Jahren als Systemischer Coach. Er ist Mitglied in der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse, gibt Vorlesungen an der Hochschule Bremen und hat 2018 das Sozialunternehmen „60plus-engagiert“ gegründet. Als Teammitglied bringt er seine Erfahrung, Expertise und Empathie in das Projekt ein.

[www.nachfolge-sozialunternehmen.de](http://www.nachfolge-sozialunternehmen.de)



Beratung unterstützt in diesem Kontext vor allem die strukturelle und strategische Ebene. Dazu gehören die Entwicklung eines klaren Nachfolgefahrplans, die Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten sowie die Gestaltung transparenter Kommunikationsprozesse. Besonders wichtig ist eine frühzeitige Planung. Viele Organisationen beginnen erst dann mit der Nachfolge, wenn die bisherige Leitung bereits aussteigen möchte oder gesundheitliche beziehungsweise persönliche Gründe den Prozess beschleunigen. Dadurch entsteht unnötiger Zeitdruck, der Konflikte verstärken kann.

Professionelle Berater\*innen helfen zudem dabei, die unterschiedlichen Interessen der Beteiligten sichtbar zu machen.

In Sozialunternehmen treffen häufig Hauptamt, Ehrenamt, Aufsichtsgremien und externe Partner\*innen aufeinander. Ohne moderierte Prozesse entstehen schnell Missverständnisse oder Machtkonflikte. Beratung schafft Struktur und unterstützt eine gemeinsame Zukunftsvision.

Coaching ergänzt diese Arbeit auf der persönlichen Ebene. Sowohl die bisherige Leitung als auch die Nachfolger\*innen befinden sich oft in emotional herausfordernden Situationen. Für langjährige Führungskräfte bedeutet Loslassen nicht selten einen Verlust von Identität und Einfluss. Nachfolger\*innen wiederum erleben Unsicherheit, hohen Leistungsdruck und den Anspruch, gleichzeitig Innovation und Kontinuität zu gewährleisten.



Ein professionelles Coaching schafft Raum für Reflexion, Rollenklärung und persönliche Entwicklung. Es unterstützt Führungskräfte dabei, ihre Haltung zu stärken, Konflikte konstruktiv zu bearbeiten und Sicherheit im Umgang mit komplexen Erwartungen zu gewinnen.

Darüber hinaus kann Coaching helfen, generationsbedingte Unterschiede produktiv zu gestalten. Während erfahrene Leitungspersonen häufig Stabilität und bewährte Strukturen betonen, bringen jüngere Führungskräfte neue Vorstellungen zu Digitalisierung, Agilität oder moderner Führung mit. Ein gelungener Nachfolgeprozess verbindet beide Perspektiven miteinander, anstatt sie gegeneinander auszuspielen.

Entscheidend für den Erfolg ist eine Kombination aus strategischer Beratung und individueller Begleitung. Nachfolgeprozesse gelingen dort besonders gut, wo neben wirtschaftlichen und organisatorischen Fragen auch die emotionale Dynamik berücksichtigt wird.

Das Programm „Nachhaltig wirken – Förderung gemeinwohlorientierter Unternehmen“ mit seinen Projekten wird durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Mit der Durchführung der Fördermaßnahme beauftragt:

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages