



GEMEINSAM ÜBERNEHMEN

NACHFOLGER-TEAMS IN SOZIALUNTERNEHMEN

Wenn aus einer Unternehmensnachfolge eine Teamaufgabe wird, entstehen neue Chancen, aber auch neue Herausforderungen. Gerade in Sozialunternehmen kann eine bewusste Begleitung dazu beitragen, Unterschiedlichkeit als Stärke zu nutzen. Ein Beitrag von Astrid Wichmann

Sozialunternehmen wurden häufig von Menschen aufgebaut, die über viele Jahre mit außergewöhnlichem Engagement für ihre Organisation eingestanden sind. Kommt es zu einer Nachfolge, stellt sich deshalb nicht nur die Frage, wer Verantwortung übernimmt – sondern zunehmend auch, wie sie übernommen wird.

Die klassische Vorstellung „Eine Person geht, eine Person kommt“ entspricht immer seltener der Realität. Wachsende Anforderungen an Führung, Fachkräftemangel und wirtschaftliche Unsicherheiten führen dazu, dass Verantwortung heute häufiger von Tandems oder Teams getragen wird.

Geteilte Führung bietet viele Chancen: Kompetenzen ergänzen sich, Verantwortung verteilt sich auf mehrere Schultern und Entscheidungen können aus unterschiedlichen Perspektiven getroffen werden. Gleichzeitig wächst damit die Bedeutung einer gelingenden Zusammenarbeit.

Mit der Zeit können genau diese Unterschiede jedoch zu Spannungen führen. Entscheidungen werden nicht ausreichend abgestimmt, Informationen gehen verloren und Mitarbeitende erleben widersprüchliche Botschaften. Wenn Konflikte nicht offen besprochen werden, entstehen Missverständnisse, Frustration und Unsicherheit – zwischen allen Beteiligten im Unternehmen. Solche Entwicklungen zeigen nicht, dass eine Teamnachfolge gescheitert ist. Sie machen vielmehr deutlich, dass die Involvierten Unterstützung benötigen, um ihre Zusammenarbeit bewusst zu gestalten.

Astrid Wichmann ist Mediatorin, Coach, Ausbilderin (BM) und Supervisorin in der Mediationsstelle BRÜCKENSCHLAG e. V. Ihre mediative Erfahrung und Expertise lässt sie als Teammitglied in das Projekt einfließen.

www.nachfolge-sozialunternehmen.de



PRAXISBEISPIEL AUS DER NACHFOLGE

Ein mittelständisches Unternehmen der Altenpflege wird vom Gründer an zwei Nachfolger übergeben. Beide möchten die Zukunft gemeinsam gestalten. Sie sehen die Talente des anderen als positive Ergänzung.

Der erste Nachfolger ist kontaktstark, charismatisch und denkt in Chancen. Netzwerkpflege, Kooperationen und Mitarbeitergewinnung liegen ihm besonders am Herzen. Der zweite arbeitet strukturiert, sorgfältig und analytisch. Für ihn stehen Prozesse, Zahlen und die langfristige wirtschaftliche Stabilität im Mittelpunkt.

Die Arbeitsteilung wirkt zunächst ideal. Nach einigen Monaten entstehen jedoch Konflikte: Der eine empfindet den anderen als zu kontrollierend, der andere vermisst Verlässlichkeit und Transparenz bei Entscheidungen und Ausgaben.

Im Coaching wird sichtbar, dass hinter den Vorwürfen keine gegensätzlichen Ziele stehen, sondern unterschiedliche Bedürfnisse. Der eine möchte Beziehungen gestalten und Mitarbeitende wertschätzen. Der andere möchte Verantwortung übernehmen und finanzielle Sicherheit gewährleisten.

Ein wesentlicher Bestandteil mediativer Begleitung besteht darin, die Beweggründe hinter dem Verhalten sichtbar zu machen. Dadurch verändert sich die Wahrnehmung: Aus vermeintlicher Kontrolle wird Verantwortung, aus spontaner Großzügigkeit wird gelebte Mitarbeiterbindung.



Die Unterschiede verschwinden nicht – sie werden jedoch neu bewertet. Aus Unterstellungen werden Fragen, aus Rechtfertigungen entstehen Erklärungen und gemeinsame Vereinbarungen schaffen Orientierung für das Führungsteam und die Mitarbeitenden.

Gerade in der Nachfolgephase entscheidet nicht allein die betriebswirtschaftliche Planung über den Erfolg eines Sozialunternehmens. Ebenso wichtig ist die Fähigkeit, Erwartungen zu klären, Konflikte konstruktiv zu bearbeiten und Vertrauen im Führungsteam aufzubauen.

Coaching und mediative Elemente bieten hierfür einen geschützten Rahmen. Sie unterstützen Nachfolgende dabei, gemeinsame Spielregeln zu entwickeln und ihre unterschiedlichen Kompetenzen produktiv miteinander zu verbinden.

Denn erfolgreiche Führungsteams bestehen selten aus Menschen, die gleich denken und gleich handeln. Ihre Stärke entsteht dort, wo unterschiedliche Perspektiven wertgeschätzt und bewusst genutzt werden. So kann aus geteilter Verantwortung eine tragfähige und zukunftsfähige Form der Führung entstehen.

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:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie



Kofinanziert von der
Europäischen Union

 **IBYKUS**

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages