Salzburger Nachrichten

Salzburg, am 26.06.2025 - Erscheinungsweise: 312x/Jahr, Seite: 27
Druckauflage: 57 362, Darstellung: 70,21%, Größe: 545cm², easyAPQ: _
Auftr.: 6307, Clip: 16745559, SB: Mätzener Dr. Manuela

»OBSERVER«

Die Rollen im Betrieb richtig besetzen

Eine systemische Aufstellung kann helfen, wichtigen Fragen bei der Übergabe auf den Grund zu gehen.

DANIELA MÜLLER

Wissen die Übergeber eigentlich immer, wie es um das Potenzial ihrer Kinder, der späteren Übernehmer, bestellt ist? Manuela Mätzener überlegt nicht lang und sagt: „Nein." Das ist nicht nur ihre Erfahrung als Unternehmensberaterin für Betriebsnachfolgen. Auch eine wissenschaftliche Auseinandersetzung der Otto Beisheim School of Management mit der Frage ergab, dass Familienbetriebe nach wie vor tendenziell an weniger geeignete Nachfolger übergeben werden. Für diese essenzielle Frage zieht Mätzener in ihrer Arbeit ein Instrument hinzu, das einst als Hokuspokus galt, mittlerweile aber Einzug in die Wirtschaftswelt gefunden hat: die systemische Aufstellung.

In ein Thema hineinspüren

Menschen, Dinge oder Themen werden dabei räumlich aufgestellt, um Beziehungen und Dynamiken sichtbar zu machen. In die Rollen der einzelnen Positionen schlüpfen stellvertretend Menschen, die in ihr zugewiesenes Thema hineinspüren. Die Methode kann helfen, um den eigenen Platz im Unternehmen zu finden, die Werte abzugleichen, sich mit einer Unternehmensvision zu identifizieren. Es lassen sich so mittel- und langfristige Ziele definieren, Businesspläne evaluieren, Potenziale und Risiken betrachten, Geschäftsbeziehungen hinterfragen und tägliche Abläufe verbessern. Erst kürzlich, erzählt die Beraterin, zeigte sich bei einer Aufstellung in einem Hotel eine zwiegespaltene Belegschaft. Ein Teil des Teams stand auf der Seite der Übergeber, ein anderer fühlte sich mehr den Übernehmern zugewandt. Diese Spaltung wiederum führte bei letzterer Gruppe zum subjektiven Gefühl, ihr Arbeitsplatz sei gefährdet. Die Lösung: Es wurde zur „Befriedung" interimistisch ein Geschäftsführer eingestellt.

Vieles überschneidet sich

Übergabethemen sind kompliziert, weil hier „drei Brillen" überlagert sind, erklärt die Unternehmensberaterin: die Familie, der Betrieb, das Vermögen. Dazu gilt es, sich mit dem patriarchalen System, das nicht immer auf wohlwollenden Konsens ausgerichtet ist, auseinanderzusetzen. Oder mit Traditionen, die vorgeben, wer ein Unternehmen weiterführen soll, in der Vergangenheit war das meist der Sohn.

Für die Eltern bleibe ihr Kind ein Kind, auch wenn es schon 60 Jahre alt sei, und dann reihe sich in die Liste der Herausforderungen eine spezifische Sichtweise vieler Eltern auf ihre Kinder, sagt Mätzener: „Eltern sehen in Kindern, was sie sehen wollen: Sie sollen es besser haben, sie sollen das tun können, was den Eltern verwehrt geblieben ist." Unter diesen Vorzeichen mit klarem Blick das Potenzial der Kinder zu sehen, wird schwierig. Vor allem gehe es in dieser Gemengelage um vieles, selten aber um eine freie Entfaltung der Kinder, betont die Unternehmensberaterin.

SN/KATARINA LINDBICHLER

Manuela Mätzener hilft beim Hineinspüren in Themen.

Zwischen Eltern und Kindern sind von Natur aus Spannungen gegeben, in einem Familienbetrieb erst recht. „Wichtig sind Lehr- und Wanderjahre des Nachwuchses, um sich von der Familie zu lösen und eigene Erfahrungen zu machen", sagt Manuela Mätzener. Denn auch Kinder stecken Eltern gern in Schubladen. Die beste Zusammenarbeit, ist die Unternehmensberaterin überzeugt, bestehe ohnehin zwischen der ungeraden Generation Großeltern – Enkelkinder. Bei der geraden Generation zeige sich in Aufstellungen nicht selten, dass diese nicht freiwillig oder aus sich heraus übernehmen wollten. „Sie machen es aus einem Pflichtgefühl heraus. Der Wille zur Erneuerung, das Feuer ist tendenziell in der ersten und dritten Generation stärker zu spüren."

In der Regel kommt es anders

Mätzener veranstaltet Familienkonferenzen, bei denen es nicht nur um Diagnosen, Feststellungen und neue Erkenntnisse geht. Eine solche Konferenz mit systemischer Aufstellung wirke positiv auf die Familie. „Auf einer zwischenmenschlichen Ebene gemeinsam ankommen und das ‚Übermenschliche' des Unternehmers abstreifen. Das macht etwas mit allen Beteiligten", sagt sie. Für jene, die einer systemischen Aufstellung skeptisch gegenüberstehen, arbeitet Mätzener mit detaillierten Fragebögen. Doch auch bei dieser Methode zeigt sich, dass die Übergabe selten so vonstattengeht, wie sie anfangs intendiert war.

Und dann gibt es Wünsche der Übergeber, auch nach der Übergabe im Unternehmen tätig zu sein. Weil das die Entfaltung der Übernehmer eher hindert als fördert, empfiehlt die Unternehmensberaterin, das Übergabethema schon in jungen Jahren mitzudenken und das Leben im Alter vorzuplanen: um bei einer Übergabe aussteigen zu können im Wissen, dass das Leben noch andere sinnstiftende Tätigkeiten bereithält.

Zum eigenen Gebrauch nach §42a UrhG. Digitale Nutzung gemäß PDN-Vertrag www.voez.at/pdn.
Anfragen zum Inhalt und zu Nutzungsrechten an das Medium (Fon: 0662/8373*0, @: vertrieb@salzburg.com).

»OBSERVER«