

Einsteigen, umsteigen, aussteigen

Vortrag von Joachim Karnath am 9. November 2015

Auftakt

Ich mache das nicht allzu häufig so als Redner durch's Land zu ziehen und zu mir im Wesentlichen unbekannten Personen zu sprechen. Erwarten Sie also bitte nicht die Routinen eines klassischen Redners.

Was mich angesprochen hat ist der persönliche Bezug zu diesem Thema – nämlich der Frage nachzugehen, wie ein erfolgreicher Umgang mit der Selbstständigkeit gestaltet werden kann. Erfolgreich im wirtschaftlichen wie im persönlichen Sinne; Gestaltung im Sinne von Prinzipien und nicht von äußeren Daten und Fakten.

Persönlicher Bezug: ich bin eigentlich mein gesamtes Erwerbsleben selbstständig gewesen – und stehe aktuell in der Phase des Unternehmens, das ich in den letzten 25 Jahren geführt und geprägt habe, in die Hände der nächsten Generation zu übergeben.

Ich werde hier also nicht nur über theoretische Gedankengänge sprechen, sondern es läuft mein eigener Film dabei mit. Und ich hoffe, dass dabei genug Anregungen für Ihren eigenen Prozess herausspringt.

Zu meinem Hintergrund: als Wirtschaftsingenieur bin ich ein Spezialist für's Generelle – und im Zuge meiner professionellen Laufbahn hat sich das Generelle zu so etwas wie dem Ganzheitlichen entwickelt.

Gegründet habe ich zweimal – beim ersten Mal direkt in der Schlussphase meines Studiums mit einer Gruppe von 10 Kollegen (mit mäßigem Erfolg), und nach 10 Jahren, als ich wusste was ich kann und was auch nicht, noch ein 2. Mal. Das war vor 25 Jahren – und beides habe ich nicht bereut.

Das 2. Unternehmen CONTRACT arbeitet an der Verbindung von Strukturen, Ideen und Menschen. Etwas weniger abstrakt bieten wir



CONTRACT

Reifenhäuser & Karnath KG

www.world-of-contract.com

Büro Karlsruhe
Erbprinzenstr. 4–12
D-76133 Karlsruhe
Fon: +49 721-92067-0
Fax: +49 721-92067-11
karlsruhe@world-of-contract.com

Büro Köln
Kranhaus 1/Im Zollhafen 18
D-50678 Köln
Fon: +49 221-968194-0
Fax: +49 221-968194-11
koeln@world-of-contract.com

Büro Cape Town
26 Chiappini Street
De Waterkant
Cape Town 8001
info@contract-sa.co.za

Personalentwicklung und Organisationsentwicklung an. Zum ersten gehörten Führungskräfte Seminare, zum zweiten die Entwicklung und Implementierung von Strategien, Reorganisationen und Teamentwicklungen. Ich habe mit Existenzgründern in der frühen Phase gearbeitet und habe heute mit Vorständen von DAX-Unternehmen zu tun. Ich habe also einiges gesehen und sehr verschiedene Branchen und Unternehmenskulturen erlebt.

Architekturbüros gehören nicht explizit zu unseren Zielgruppen – einige jedoch zu unseren Kunden.

Okay – zu Ihnen:

- Wer von Ihnen trägt sich denn mit dem Gedanken das Unternehmen abzugeben?
- Wer von Ihnen hat Interesse ein Unternehmen zu übernehmen?

Gründer sind oft Menschen mit einer eigentümlichen Persönlichkeit. Viele verfügen über Ideen, wie sie in Ihrem professionellen Feld anders agieren als andere, sie wollen freier und in eigener Verantwortung handeln – und sie haben oft auch Probleme sich in große Organisationen einzuordnen. Teamplay geht schon – am besten allerdings als Captain. Davon trifft sicher auch einiges auf mich zu.

Verantwortung ist ein gutes Stichwort – wenn ich meine Generation so betrachte, dann haben wir unsere Unternehmen und Büros gegründet und verantwortlich durch die Jahrzehnte geführt. Jetzt stehen wir alle vor der Herausforderung verantwortlich aus dieser Verantwortung wieder auszusteigen.

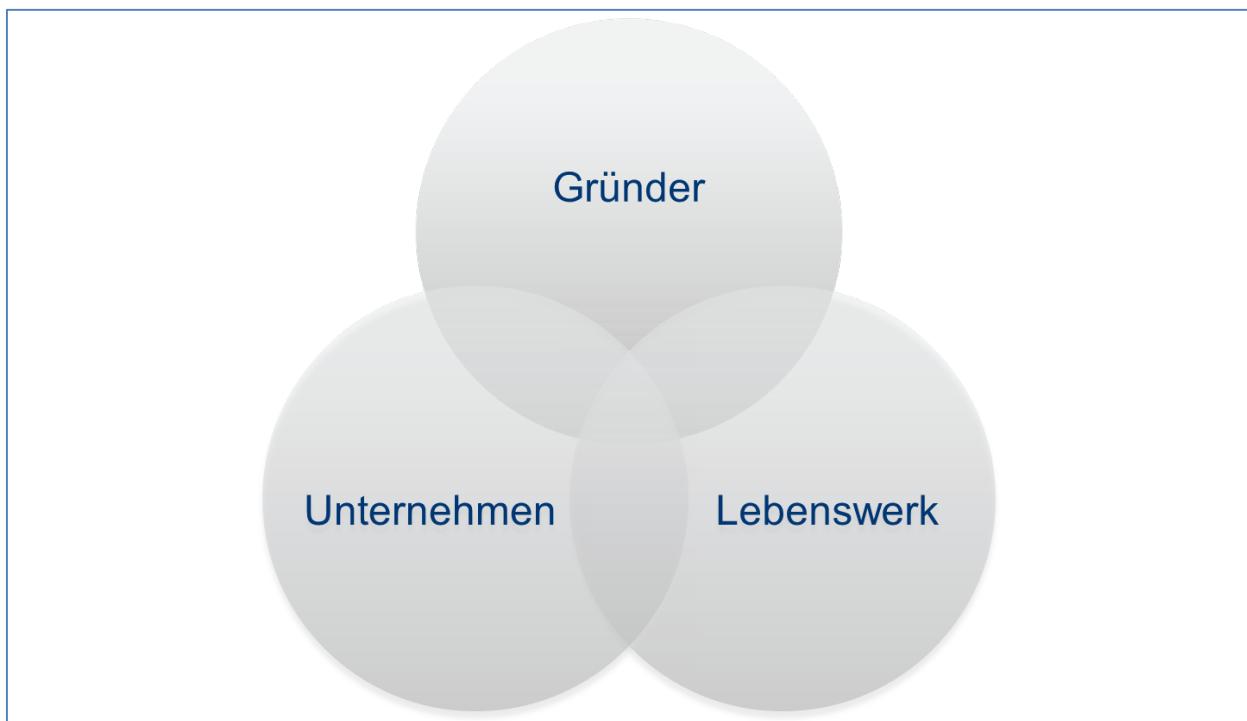
Nicht einfach – aber es geht.

Ein Masterplan für alle gibt es nicht – so individuell wie die Gründung und die „Lebenslinie“ des Unternehmens sind, so individuell wird auch der Ausstieg sein.



In dem Kontext dieses Auftaktes zu Ihrem Forum möchte 3 Aspekte mit einander in Verbindung bringen, die für das Thema Einstiegen / Umsteigen / Aussteigen meiner Ansicht nach von Bedeutung sind:

- Die Person und die Persönlichkeit des Gründers bzw. Inhabers
- Die Persönlichkeit des Unternehmens oder des Büros
- Das Lebenswerk



Zum Unternehmen

Ich möchte Sie einladen zu einem Gedankenexperiment: stellen Sie sich vor Ihr Unternehmen würde durch eine Person dargestellt werden. Was für eine Person wäre das denn?

Zunächst die Äußerlichkeiten: Alter, Geschlecht, Körpergröße und Gewicht, Kleidung, Haarfarbe etc. was Ihnen so dazu einfällt.

Dann gehen wir zu persönlicheren Faktoren und zum Charakter: Hobby, Sport, Ausbildung, Verhalten gegenüber anderen wie z.B. Kunden oder Freunden, wer ist überhaupt Freund und mit welchen Typen von Kunden läuft es gut, mit welchen weniger, wie würde sich die Person auf einer Party verhalten und gegenüber den eigenen Kindern.



Es gibt eine Menge Fragen, die Sie sich dazu stellen können. Diese Spielerei machen wir oft, wenn es darum geht die Individualität einer Organisation zu erfassen – sei es für die Schärfung der externen Kommunikation oder sei es für angemessene Entwicklungsmaßnahmen. Es kann auch interessant sein diese Übung mit der eigenen Mannschaft durchzuführen. Ist das Resultat sehr unterschiedlich dann gilt es etwas dafür zu tun, was Neudeutsch Corporate Identity genannt wird – also die Unternehmenspersönlichkeit.

Ist es sehr kohärent, dann drückt es die Marke des Unternehmens, die Eigenart und die besondere Qualität aus. Sieht diese fantasierte Person allerdings dem Gründer oder der Gründerin ziemlich ähnlich, dann mag das dem Ego schmeicheln – es macht Übergänge nicht so ganz leicht. Ein Unternehmen, ein Planungsbüro oder ein Architekturbüro, wird nur als eigenständige Persönlichkeit weiter existieren können – nicht als Abklatsch oder als Denkmal des Gründers.

Für viele von uns ist das eigene Unternehmen so etwas wie ein (weiteres) Kind – dem wir eine DNA und eine Erziehung mit auf den Weg geben. Auf den Weg geben heißt dann allerdings auch dem Kind die Chance zu geben erwachsen zu werden, eigene Erfahrungen zu machen und – wenn man Pech hat – erfolgreicher zu werden als man selbst es war.

Die Gründer-Persönlichkeit

Es gibt viele Gründe ein Büro zu gründen. Das kann die blanke Not gewesen sein – weil es schlicht keine Stellen gegeben hat in der Zeit als man/frau eine gebraucht hätte. Es kann das interessante Projekt gewesen sein, für das man dann einfach eine legale Plattform gebraucht hat oder es war die Idee und die Überzeugung den Beruf auf die eigene Art und Weise anzugehen – und sich in dem was man so tut erkennbar und persönlich zurechenbar auszudrücken.

Natürlich gibt es auch noch die Unfälle und Zufälle, die in der familiären Vorprägung oder im Ausfall des eigentlichen Unternehmers gelegen haben mag – und man wie die sprichwörtliche Jungfrau zum Kinde gekommen ist.

Alles legitime und sinnvolle Anlässe – und der ganz persönliche Startpunkt war wahrscheinlich von mehreren Aspekten geprägt, auch von einigen, die ich hier nicht erwähnt habe.



Worauf es mir mehr ankommt sind die verschiedenen Phasen, die auch ein Unternehmer so durchläuft. Diese Phasen sind letztlich Lebensphasen, in denen wir unsere Spur ziehen, unsere Persönlichkeit ausprobieren und ausprägen und die auf die Ausprägung unserer Persönlichkeit einen großen Einfluss haben.

Kleiner Exkurs: Meiner Erfahrung nach entwickeln wir unsere Persönlichkeit im Wechselspiel inneren und äußerem Erleben – dem Wechselspiel von genetischer Disposition und der äußeren Realität. Letztlich führt die Art und Weise wie wir die äußere Welt erleben, welche Abenteuer wir anzetteln und wie wir den jeweiligen Ausgang in unsere Geschichte über uns selbst verbauen zu etwas was wir als unsere Persönlichkeit in Anspruch nehmen. Wir kommen nicht mit einer unveränderlichen stabilen Persönlichkeit auf die Welt und wir werden auch nicht ausschließlich durch unsere Umwelt geprägt. Es ist die Interaktion zwischen diesen beiden Sphären.

In dem was wir über uns erzählen wird sich beides vermischen. De facto können wir über uns nur erzählen in dem wir Geschichten erzählen die uns begegnet sind und in denen wir uns auf eine für uns typische Art bewegt haben und die einen für uns typischen Ausgang haben.

Zurück zu den Lebensphasen:

Wir Menschen neigen dazu in den 30er und 40er Jahren unserer Existenz uns auszuprobieren, ja gerade zu uns auszutoben, die Grenzen auszuloten und wenn möglich weiter zu verschieben. Wir nennen das die expansive Phase.

Aus der Perspektive der Person dient die expansive Phase dazu die eigenen Talente und Fähigkeiten kennen zu lernen – aber auch ihre Grenzen. Was die Grenzen angeht so ist das die Zeit der 3-fach und 4-fach Belastungen, der professionellen im aktuellen Projekt, der unternehmerischen mit dem Büro neben anderen wie die Familie, der Hausbau, die Freunde und der noch halbherzig weitergeförderten sozialen Aktivitäten aus den Studienjahren. Grenzen setzt meist nicht der Kopf – Ideen hat man genug – sondern der Körper. Klassisch ist der Hexenschuss oder der Bandscheibenvorfall in dieser Phase und ich hoffe es war nichts Schlimmeres und wie ich sehe haben sie diese Phase alle irgendwie überlebt.



In dieser Phase setzen wir auch die Mythen und Legenden für das Büro. Hier beginnt etwas was wir DNA des Unternehmens nennen aber dazu später.

Diese Phase ist anstrengend und abenteuerlich – und wer unternehmerisch in ihr nicht scheitert dessen Orientierung verändert sich nach und nach zu etwas was wir als die *integrative* Phase bezeichnen. Integrativ beschreibt die zunehmende Fähigkeit die Erfahrungen aus den vielen professionellen und unternehmerischen Erlebnissen zusammen zu bringen und konsistent an Mitarbeiter/innen, Kunden und relevantes Umfeld zu vermitteln. Es herrscht nicht mehr so der Überschwang der frühen Phase. Dafür steigt die Überzeugungskraft auch mit den Falten im Gesicht. Nicht zuletzt und hoffentlich stellt sich auch eine gewisse souveräne Gelassenheit ein, mit der dann neuen Projekten und heraufziehendem Ungemach begegnet werden kann.

Was sich in dieser Phase herausbildet ist eine Veränderung der Motivation. Ganz langsam und meist unausgesprochen geht es nicht mehr alleine um die erfolgreiche Realisierung des aktuellen Entwurfs oder die finale Abrechnung des Projektes sondern es geht mehr und mehr um das Lebenswerk. Bei ehrlicher Betrachtung streift der Blick nach hinten über eine längere Periode des Schaffens als der Blick nach vorne. Egal ob ich inzwischen ein preisgekrönter Architekt bin oder ein überschaubares Team in meinem kleinen Büro über die vergangenen Jahrzehnte gebracht habe es bleibt mein ganz persönliches Lebenswerk – und es bleibt der Wunsch diese Geschichte zu erzählen und zwar zumindest mir selbst.

Also das Tagtägliche tritt in den Hintergrund, die große Linie des eigenen Schaffens wird wichtiger. Nicht selten haben wir in dieser Phase gerade die Chance markante große Vorhaben anzugehen – die wir vielleicht früher gerne gehabt hätten und die uns in den jungen Jahren nicht zugetraut wurden.

Vielleicht aus guten Gründen – vielleicht auch nicht.

In dieser reifen Phase wird das Unternehmen für den Unternehmer im Architekten zum Verstärker des Ego, der Persönlichkeit – ja es kann sogar an dessen Stelle treten.



Zum Lebenswerk

Je länger man/frau lebt um so mehr schiebt sich neben das hier-und-jetzt die persönliche Lebensleistung oder das Lebenswerk.

Eigentlich habe ich immer gedacht – Architekten haben es gut!

Was die so zu Stande bringen das kann man anfassen, steht noch nach Jahrzehnten, kann in schönen Bildbänden veröffentlichten werden – so-was in der Art.

Zugegeben – man sieht auch die Jugendsünden etwas länger als in meinem Beruf. Oder die faulen Kompromisse die einem der eine oder der andere Auftraggeber aufgezwungen hat. Ich rede auch nicht über das beliebte Thema der Baumängel – auch in meinem Fachgebiet gibt es die, keine Sorge.

Aber im besten Sinne hat Ihr Lebenswerk Bestand!

Aus der Sicht meiner Profession, die auf Interaktion beruht und deren Wirkung sich im Handeln anderer widerspiegelt, kann ich nur neidvoll auf Ihre Schöpfungen und ihre Denkmäler schauen.

Ein Bewusstsein über das eigene Lebenswerk, über die eigene Aufgabe hat viel mit unserem Menschsein zu tun. Es verschafft uns eine Idee und ein Gefühl etwas Sinnvolles geleistet zu haben. Wir waren und sind sozusagen nicht umsonst hier gewesen. Damit entwickelt das Lebenswerk psychologisch gesehen eine erhebliche Kraft.

Es ist uns eben nicht egal ob wir unser Leben damit verbracht haben irgendwie Geld zu verdienen.

Das habe ich übrigens sogar bei Schwaben erlebt. Gerade Menschen, die es weit von sich weisen würden für sich ein Lebenswerk in Anspruch zu nehmen (ist ja viel zu viel Eigenlob darin, oder?) reden eigentlich permanent darüber was sie getan haben und weshalb sie in der einen oder anderen Geschichte recht gehabt haben. Sie rechtfertigen ihre Existenz – auch wenn man das als gegenüber eigentlich gerade mal nicht hören will.

Wir versichern uns unserer Existenz und unserer Existenzberechtigung. Das ist ein tiefes menschliches Bedürfnis – und hat als solches nichts mit Eigenlob zu tun. Es trägt aber das Potential in sich eine Übergabe des Unternehmens zu verkomplizieren.



Als Prävention gegen unangemessene Verkomplizierungen ist es ganz gut sich selbst mal die Karten zu legen über das eigene Lebenswerk.
Da helfen 3 Fragen:

- Was sind meine „Denkmäler“ in meinem professionellen Feld?
- Was sind meine „Denkmäler“ als Unternehmer?
- Was sind meine „Denkmäler“ in meiner privaten Sphäre?

Wenn Sie es selbst nicht so genau wissen – es hilft auch mit anderen darüber zu reden. Vielleicht haben die ja Ideen die Ihnen gefallen.

Aufgabe: Benennen Sie gegenüber Ihrem Nachbarn die Top 3 Denkmäler aus Ihrer Professionswelt?

Und wenn Sie ein potentieller Übernehmer sind: welche sind aus Ihrer Sicht die Top 3 Denkmäler Ihres zukünftigen Vorgängers?

Sie haben 30 Sekunden Zeit!

Die 3 Sphären – Profession, Unternehmen und Private Welt – sind hilfreiche Kategorien, die sich freilich auch noch weiter untergliedern lassen. Der Entwerfer, der Realisierer oder der Lehrer hinterlassen unterschiedliche Denkmäler in der professionellen Sphäre. Demjenigen, der die Kunden im Kontakt überzeugt, der Chef der gefördert und gefordert hat, bis zum Finanzier, der die ökonomische Stabilität im Unternehmen erzeugt hat, das Familienmitglied in allen denkbaren Rollen, vom Freund zum politisch oder sozial engagierten Menschen – es sind viele Dimensionen in die unser Lebenswerk einzahlt.

Interessant sind beispielsweise die Gewichte, die wir diesen Sphären geben und interessant ist auch wie erfüllt oder wie unerfüllt uns diese Felder anmuten.

Dazu aber vielleicht noch später.

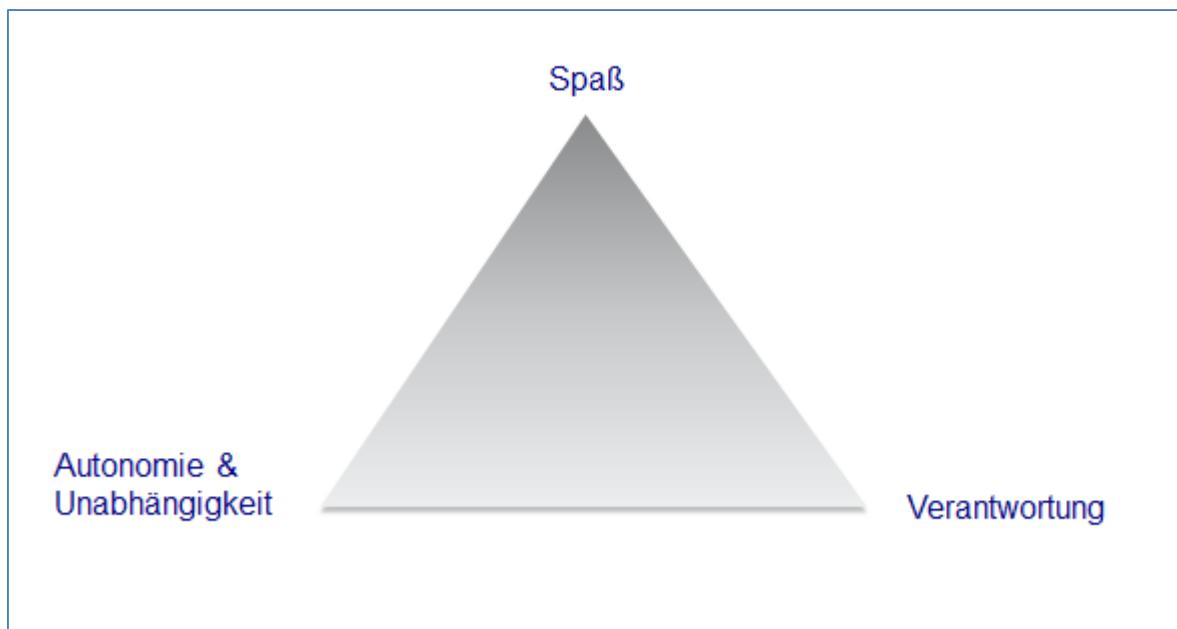
Nun ist das ein Thema für uns die wir in der integrativen oder gar generativen Phase sind – und weniger für diejenigen die einsteigen um sich auszuprobieren.



Der Prozess des Einstiegs, des Umsteigens und des Aussteigens

Hier möchte ich ein neues Dreieck einführen. Und die 3 Ecken heißen:

- Unabhängigkeit oder auch Autonomie
- Verantwortung und
- Spaß



Für einen Büroinhaber, einen Unternehmer kann dies eine Art magisches Dreieck sein – und jedenfalls war es das für mich.

Unabhängigkeit oder das Streben nach Autonomie steht am Anfang. Ohne dieses Bedürfnis wäre ich nicht selbstständig geworden. Es hat sich auch später in der Art meiner Unternehmensführung niedergeschlagen. Die Unabhängigkeit von einzelnen Kunden ist ebenso hilfreich wie die stete Option aus einem laufenden Projekt, dass sich falsch entwickelt wieder auszusteigen. De facto habe ich das nie gemacht, das Aussteigen aus einem laufenden Projekt. Aber meine Kunden wussten stets dass ich diese Option habe und auch wahr nehmen werden wenn eine Zusammenarbeit (also eine Abhängigkeit auf Zeit mit klaren Spielregeln) sich zu einer gegenseitigen Erpressung entwickelt. Die zweite Dimension, die die Unabhängigkeit balanciert, ist die Verantwortung. Verantwortlich in Projekte einsteigen, die Risiken und die Chancen abzuwägen, ein Ja ist ein Ja, ein Nein auch ein Nein, ist die eine Seite.



Der Name unseres Unternehmens – CONTRACT – ist Intention und Ethik zugleich und mit Bedacht gewählt. Es ging nie nur um ein wohlklingendes Label. Vereinbarungen und Verträge eingehen heißt eben auch in Verantwortung gehen.

Die andere Seite der Verantwortung betrifft das Innenverhältnis, die Mitarbeiter/innen die ich einstelle und deren Entwicklung ich nicht aus den Augen verliere. Dass die jedes Jahr besser werden ist auch Teil der Verantwortung für das Unternehmen an sich. Wer stehen bleibt wird irrelevant – und das zu recht.

Die dritte Dimension ist der Spaß. Ohne den Spaß an dem was ich tue, an der Herausforderung, an den Ergebnissen der Arbeit, an den Begegnungen mit den Menschen hätte ich wohl kaum 35 Jahre durchgehalten. Zu Spaß gehört auch der spezielle Mix an Anerkennung den ich in dieser Position als Inhaber und Kopf des Unternehmens erfahre.

Das Geheimnis an diesem Dreieck bleibt die Balance. Wird es zu 2-dimesional dann gerate ich in Schwierigkeiten. Unabhängigkeit und Verantwortung alleine führen zum Ausbrennen, die Kombination aus Spaß und Verantwortung führt in den Verlust der Selbststeuerung. Autonomie und Spaß allein macht mich zum Autisten, dem das Umfeld egal ist. Diese Dis-Balancen passieren natürlich – es gilt sie rechtzeitig zu spüren und sich selbst wieder zu vervollständigen.

Nehmen wir diese 3 Dimensionen als Reflexionsfolie dann ergeben sich für Einsteiger sowie für Um- und Aussteiger unterschiedliche Aufgaben. Für den Einsteiger – also derjenigen Person die ein laufendes Unternehmen übernimmt – sehe ich die folgenden Herausforderungen:

- Autonomie: es ist gar nicht so einfach die Leitfigur eines laufenden Unternehmens mit einer ausgewachsenen Unternehmenspersönlichkeit zu werden. Sie sind nicht die Kopie des bisherigen Inhabers. Knicken Sie nicht ein vor dem was vor Ihnen steht. Vielleicht ist die Unternehmenspersönlichkeit in Ihren Augen größer als Sie sich selbst aktuell einschätzen. Vielleicht sind die Schuhe groß die Ihnen angeboten werden. Bleiben Sie unabhängig genug das Ihre, das Eigene aus der Option zu machen. Sie haben das Recht und die Aufgabe der anstehenden Episode im Leben des Unternehmens einen neuen Namen (den Ihren) zu geben und den Charakter zu prägen. Lassen Sie sich nicht in etwas einbinden, dass Ihnen die Chance zur eigene Entfaltung nimmt.



- Verantwortung: Sie fangen nicht von null an. Da ist schon etwas da, was Ihnen Gestaltungsoptionen und Einkommen sichert. Zur Verantwortung gehört das Vorhandene jetzt gut weiter zu entwickeln. Es hilft Ihnen, wenn sie die Substanz des Unternehmens nicht durch gestalterischen Übermut zerstören und es wird Ihnen Respekt einbringen wenn sie die bisher gezeigten Leistungen mit Respekt behandeln – die Ihres Vorgängers und die der Mannschaft.
Es ist auch Teil dieser Dimension mit dem eigenen Lernprozess verantwortlich umzugehen. Es ist noch kein Unternehmer fertig vom Himmel gefallen und diejenigen, die etwas geworden sind haben sich immer wieder hinterfragt und aus den Erfolgen wie aus den Misserfolgen gelernt.
- Spaß: Das gehört einfach dazu. Spaß heißt sich selbst im eigenen Werk ausdrücken, zu gestalten und manchmal Nebensächliches zu tun weil es einfach Spaß macht.

In der Summe: Sorgen Sie für ausreichend Handlungsspielraum, gehen Sie respektvoll mit der Leistung der Vergangenheit und der Person des früheren Inhabers um – und nehmen Sie Tempo auf und zeigen Sie Ihre Handschrift!

Für den Um- und Aussteiger sieht das ein bisschen anders aus. Und wenn ich jetzt ein paar mehr Worte darüber verliere hat das etwas damit zu tun, dass mir diese Aufgabe biografisch näher liegt, ich sie für die schwierigere halte und mir vielleicht noch ein etwas die Distanz fehlt.

- Autonomie: es gilt die Autonomie vom eigenen Unternehmen zu gewinnen – oder eben wieder zu gewinnen. Es wird wichtig sein sich als Mensch unabhängig vom Wohl und Wehe des Unternehmens zu machen. Über Jahrzehnte gab es ein Leben mit dem Unternehmen – jetzt darf es wieder ohne sein.
- Verantwortung: sie haben lange die Verantwortung für das Unternehmen getragen – zu dieser Verantwortung gehört auch dass es über die Spanne, die Ihnen zur Verfügung steht, weiter leben kann. Zur Verantwortung gehört dann auch eine angemessene Distanz zu halten. Genau wie man + frau die Kinder in die Eigenverantwortung entlässt so gehört es zur unternehmerischen Ver-



antwortung verantwortlich die Finger vom Unternehmen zu lassen.

Okay – vorher gilt es auch die richtige Auswahl bei der neuen Führungscrew zu treffen. Und dazu gehört es auch die richtige Balance zwischen ökonomischer Verwertung und Chance auf Weiterführung zu finden.

- Spaß: das ist eine wichtige Komponente in unserem Leben. Und auch wenn Spaß sich so nett anhört, Spaß macht im Nachhinein nicht nur der Erfolg sondern auch die Mischung aus Herausforderung und Problem, die wir in Erfolge ummünzen können. Jede/r hat sich an eine spezielle Mischung aus Anerkennung und Abenteuer gewöhnt die zu ihm, zu ihr passt. Als Um- und Aussteiger gilt es jetzt einen Filter darauf zu legen und die Dinge, die Goldnuggets auszufiltern, die ich mir erhalten will, und nach neuen oder alten, für lange Zeit zu kurz gekommenen Schätzen Ausschau zu halten. Auf eine bestimmte Art und Weise gilt es den Spaß für sich selbst umzubauen, ein neues Portfolio für sich zusammen zu stellen, und ein wenig sich selbst die Chance zu geben sich neu zu erfinden.

Spaß der aus dem Stimulus-Set der beruflichen Existenz entstanden ist, kann wie eine Droge sein. Gerade diese Mischung ist es die ich immer wieder haben will – vielleicht sogar in wachsenden Dosierungen – und diese Mischung kann abhängig machen.

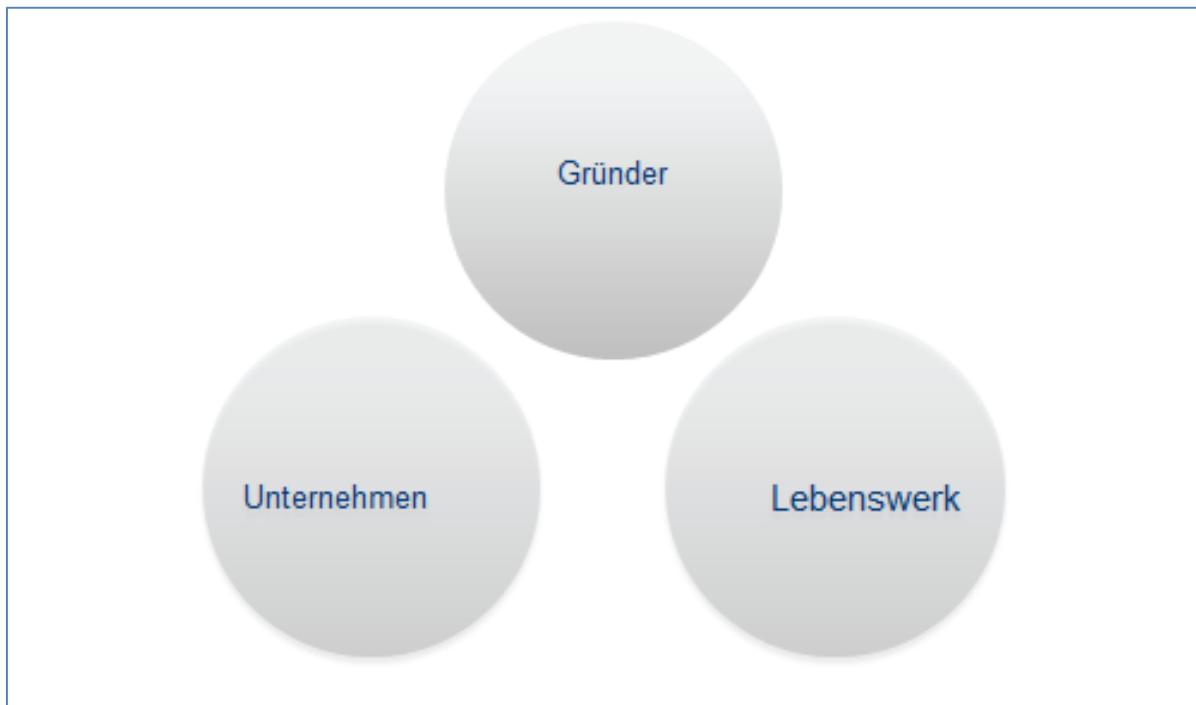
Es ist also gut sich einen Weg zu suchen ein wenig clean zu werden – und sich anderen Stimuli auszusetzen. Nicht wenige kommen von dieser Droge nicht runter. Das heißt allerdings dass sie weder unabhängig noch verantwortlich handeln. Nicht wenige zerstören das eigene Werk auf diese Art und Weise.

Zusammengefasst gilt es für die Um- und Aussteiger die eigene Person von dem Unternehmen und dem professionellen Lebenswerk zu entflechten. Es gilt sich selbst eine Chance auf eine neue Lebensphase zu zugestehen + diese auch in wohl verstandener Unternehmenslust anzugehen.

Je klarer Sie sich über das eigene Lebenswerk sind, desto einfacher können Sie es für sich stehen lassen. Ihre Lebensleistung als Unternehmer wird auch weiter existieren wenn Ihre Nachfolger erfolgreicher sind als Sie – aber auch dann wenn sie scheitern.



Letztlich hört Ihre Arbeit am Lebenswerk ja auch nicht auf, wenn Sie Ihr Büro in andere Hände geben.



Modelle des Übergangs

Dafür gibt es unzählig viele Varianten – und letztlich wird in jedem Einzelfall eine neue entwickelt. Schema F ist nichts für mich – deswegen erwarten Sie bitte keine Leitlinie der Sie nur nachlaufen müssen.

Ich habe sehr viel Sympathie für Übergänge in Phasen. Unser Leben funktioniert meist nicht so wie es die Verrentungs- und Pensionierungs-routinen so vorsehen. Der Wechsel von heute auf morgen a la „Papa ante Portas“ ist in vielerlei Hinsicht ungesund.

Ein Szenario des strukturierten Übergangs – allerdings mit dezidierten Stationen oder Meilensteinen – ist eine Chance, die uns die Selbstständigkeit bietet.

Nullte Stufe: Nicht zu spät anfangen den Übergang zu initiieren. Stellen Sie sich auf Fehlversuche ein. Iterationsschleifen brauchen Zeit. Wenn ich mit 65 Jahren aufhören will, dann ist 55 ein gutes Alter das Thema anzugehen.



Erste Stufe: Die Richtigen identifizieren. Die aktuellen Leistungsträger im Unternehmen sind nicht immer die Richtigen in der Unternehmer-nachfolge. Manchmal ist es besser die Nachfolger nicht in der nächsten sondern der übernächsten Generation im eigene Unternehmen zu suchen.

Oft suchen und finden wir in der frühen Phase des Unternehmerdaseins Menschen, die uns gut ergänzen – aber eben nicht ersetzen können. Das ist gut, die haben einen berechtigten Platz im Unternehmen – aber es kann sein dass sie weder diesen Menschen noch dem Unternehmen selbst einen Gefallen tun wenn sie diese langjährigen Lebensbegleiter in die Nachfolgerolle drängen.

Zweite Stufe: mit den Richtigen den Dialog darüber anfangen. Die potentiellen Kandidaten sollten relativ rechtzeitig wissen dass sie in Ihren Augen so gehandelt werden. Potentielle Führungsfiguren suchen ihren Weg selbst – und sie werden auch von anderen angesprochen. Manche sind weg gegangen kurz bevor die bisherigen Inhaber final auf sie zu gehen wollten.

Da sowas immer passieren kann und weil eine Übernahme eine komplexe Angelegenheit ist habe ich viel Sympathie dafür eine Doppelspitze für die Nachfolge vor zu sehen. Je nach Unternehmensgröße können das auch mehr Personen sein. Das erhöht die individuelle Freiheit des einzelnen und gibt gleichzeitig beiden die Chance mit einem Partner auf Augenhöhe die tagtäglichen Herausforderungen zu besprechen.

Dritte Stufe: Bauen Sie konkrete Übergangsszenarien mit klaren Meilensteinen. Praktische Meilensteine sind stets die Jahresscheiben. Das war bei uns das „Jahr der Gespräche“, das „Jahr der gemeinsamen Geschäftsführung“, das „Jahr der Übergabe“.

Vierte Stufe: die Übergabe der Exekutiven Verantwortung und Macht. Das kann zum Beispiel durch die Einrichtung eines Beirats ergänzt werden. Das Abenteuer nimmt Fahrt auf und auf jeden Fall lohnt es sich das ganz offiziell zu feiern!

Fünfte Stufe: Schaunmermal was daraus wird.

Was würde ich Ihnen jetzt empfehlen, um den Flirt mit der Zukunft zu beginnen?

Legen Sie – also Gründer und Übernehmende - sich mal gegenseitig und zusammen die Karten was Ihnen in Sachen Übergang wichtig ist. Nutzen Sie dabei das Handlungsdreieck von Autonomie, Verantwortung und Spaß und beschreiben Sie jeweils für sich was Ihnen in diesen



Ecken des Dreiecks wichtig ist. Und wie bei jeder neuen Beziehung die wir im Leben so eingehen – lohnt sich der Blick darauf was an der Kombination attraktiv sein kann und was Sie miteinander werden aus-handeln müssen.

Vielleicht sind da interessante Provokationen drin, vielleicht ein Hinweis auf Illusionen, und vielleicht ein Zauber von etwas Neuem!

Vielen Dank!

Joachim Karnath
Stuttgart den 9. November 2015



Joachim Karnath



- Geboren 1951
- Hochschulausbildung zum Dipl.-Wirtschaftsingenieur an der Universität Karlsruhe
- Anschließende wissenschaftliche Mitarbeit an Industrieforschungsprojekten der Universität Karlsruhe
- Seit 1980 als Unternehmensberater, Trainer und Coach tätig
- Berufsbegleitende Ausbildung in Transaktionsanalyse und systemischer Beratung sowie als Skipper
- Seit 1991 Komplementär und Geschäftsführer der CONTRACT KG
- Joachim Karnath steht Ihnen zur Verfügung als Ansprechpartner für das Design von Beratungsprojekten sowie als Moderator, Coach und Berater insbesondere für die erste und zweite Leitungsebene
- Arbeitssprachen sind Deutsch und Englisch

Motto:

"Richtige Komplexität ist einfach."



www.world-of-contract.com