

# Nachfolge ...

... wer zu spät regelt, den bestraft das Leben

- |    |   |    |   |
|----|---|----|---|
| 2  | <b>Editorial</b>  | 46 | Erhard Tietel, Roland Kunkel<br><b>Nachfolge in Betriebsratsgremien</b>   |
| 3  | <b>Nachfolge – in eigener Sache</b>   | 52 | Wolfgang Knopf<br><b>Sind zwei Jahre genug? ... Und wer sagt das eigentlich?</b><br>Ein Plädoyer gegen die „Verregelung“ der Nachfolge in der Supervision |
| 4  | Franz Breuer, Barbara Dieris<br><b>Aushandlung von Nachfolge in kleinen Familienunternehmen</b>   | 58 | <b>Impressum</b>  |
| 12 | Bernd Seel<br><b>Unternehmensnachfolge als existenzielles Schlüsselereignis</b><br>Zusammenhänge zwischen Gründung und Nachfolge  | 59 | <b>Erlebte Literatur</b><br>Wolfgang Weigand<br><b>Dem Unternehmen geopfert: die Familie Buddenbrook</b>  |
| 18 | Sibylle Stippler<br><b>Unternehmensnachfolge</b><br>Was man auch als Supervisor_in wissen sollte  | 61 | <b>Markierungen</b><br>Martin Johnsson<br><b>Der Nächste bitte!</b>   |
| 25 | Victoria Wright, Dirk Seiferth<br><b>Eine geregelte ist noch keine erfolgreiche Nachfolge</b><br>Wie Kienbaum Auswirkungen disruptiver Veränderungen in Organisationen managt               | 63 | <b>Rezension</b><br>Heinz Lorenz<br><b>Raoul Schindler: Das lebendige Gefüge der Gruppe – Ausgewählte Schriften</b>                                       |
| 32 | Klaus Obermeyer<br><b>„Wir sollen leben, auch wenn der Hof stirbt“</b><br>Krisenintervention und Nachfolgeberatung in einem landwirtschaftlichen Unternehmen                                |    |   |
| 40 | Brigitte Tegtmeier, Uwe Reeske, Klaus Puschmann, Martin Johnsson<br><b>Einer geht, eine bleibt, einer kommt</b><br>Gespräch über den Führungswechsel in einem Unternehmen der Sozialbranche |    |   |

## Liebe Leserin, lieber Leser!

Das Thema dieses Heftes drängt sich auf, begegnet es uns als Beraterinnen und Berater doch in mehrfacher Hinsicht. Wir sind in Beratungen mit dem Thema der Nachfolge konfrontiert, wenn Menschen aus ihren Funktionen ausscheiden oder entlassen werden und andere ihnen nachfolgen. Die unterschiedlichen Prozesse und ihre Folgen sind dann häufig Thema in laufenden Beratungen wie auch Anlass für neue Beratungen.

Gesellschaftlich und wirtschaftlich ist das Thema der Nachfolge von zunehmender und großer Bedeutung. Stichworte sind hier Demografie und Fachkräftemangel – auch Beratungsthemen, wenn Arbeit neu und/oder anders verteilt werden muss, weil keine Nachfolger/innen gefunden werden – sowie die Unternehmensnachfolge selbst, überwiegend im Mittelstand, aber auch in anderen Unternehmensformen über alle Branchen hinweg.

Hier sind wir supervisorisch gefordert, Unternehmen, Organisationen und Menschen – nicht selten ganze Familien – dabei zu unterstützen, diese komplexen und anspruchsvollen Prozesse gut zu bewältigen. In der Regel sind das keine Selbstläufer und häufig vom Nichtgelingen bedroht, mit allen ungunstigen Folgen für die Organisationen und die beteiligten Personen.

Diese Prozesse stellen auch an uns Berater\_innen enorme emotionale Anforderungen. Profundes Wissen über typische Nachfolge-Dynamiken wie auch das nötige Fakten-Know-how sind wichtige Voraussetzungen, in diesen Fällen gut beraten zu können. Deshalb haben wir uns entschieden, den überwiegenden Teil dieses Heftes dem Thema der Unternehmensnachfolge zu widmen und dieses aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten – ganz in der supervisorischen Tradition der Wahrnehmungserweiterung, vor allem aber in der Hoffnung, Ihnen interessante Aspekte für Ihre Arbeit in einem herausforderndem Feld aufzuzeigen, Sie für heikle Übergänge zu sensibilisieren und/oder die Erweiterung Ihres Geschäftes anzuregen.

Darüber hinaus beleuchten wir den Aspekt der Nachfolge in unserer eigenen Profession: Wann ist es genug? Zur Auffrischung einer alten Diskussion haben wir mehrere Kolleginnen und Kollegen dazu eingeladen, Stellung zu Wolfgang Knopfs Plädoyer gegen die „Verregelung“ der Supervision zu beziehen.

Nicht zuletzt drängt sich das Thema Nachfolge für unsere Zeitschrift „in eigener Sache“ auf, lesen Sie mehr dazu auf der nächsten Seite.

Folgen Sie uns nach?

**Andrea Sanz und Martin Johnsson**

## Nachfolge – in eigener Sache

**H**erausgeber, Redaktion und Verleger bilden das Fundament für die Publikation unserer Zeitschrift *supervision*. Immer wieder gab es in den drei Jahrzehnten ihres Erscheinens aus persönlichen, ökonomischen oder konzeptionellen Gründen Anlass, dieses Fundament weiterzuentwickeln und zu verändern.

Im vorletzten Heft mussten wir Ihnen den Tod unseres Mitherausgebers Winfried Münch mitteilen. Er war fast über die gesamte Zeit in der Redaktion und Herausgeberschaft dabei und bildete damit eine zuverlässige und kompetente Sicherung für die Herausgabe der *supervision*. Ihn gilt es in der nächsten Zeit zu ersetzen. Die Redaktion hat sich in den letzten Jahren verjüngt und erweitert, was für den Herausgeber eine sehr erfreuliche Entwicklung ist. Wissenschaftliche und professionelle Kompetenz sind verbunden mit praktischem und journalistischem Können, ganz zu schweigen von dem ehrenamtlichen Engagement der Redaktionsmitglieder, das sie für diese Zeitschrift seit Jahren einbringen. Ihr gehören an: Peter Altvater, Ronny Jahn, Martin Johnsson, Andreas Nolten, Andrea Sanz, Erhard Tietel, Theresia Volk, Mirjam Weigand. An dieser Stelle möchten wir unserer Kollegin Susanne Ehmer danken, die mit Ende 2017 nach langjähriger redaktioneller Tätigkeit aus dem Redaktionsteam ausgeschieden ist, um sich ganz ihrer Firmenneugründung und Beraterischen Selbstständigkeit zu widmen. Sie wird der Zeitschrift sicherlich als Autorin erhalten sowie als Leserin treu bleiben!

Herzlich im Kreis des Redaktionsteams begrüßen wir unsere beiden neuen Kolleg\_innen, den Sozialwissenschaftler und Organisationsberater im Bereich Hochschulmanagement Peter Altvater und die Management Consulterin und Supervisorin Theresia Volk. Beide sind den Leser\_innen bereits gut bekannt. Auf Peter Altvater geht das Doppelheft „Das Fremde“ (4/15 und 1/16) zurück und Theresia Volk hat

mit ihrer bewährt kritisch-inspirierenden Art etliche Schwerpunktheftes rund um Führung und Zugehörigkeit mit ihren Erfahrungen aus der Unternehmenswelt und als DGsv-Vorsitzende bereichert. Auf die weitere Zusammenarbeit in Zugehörigkeit zur Redaktion freuen wir uns auf Beiträge aus ihren Federn gemeinsam mit den Leserinnen und Lesern.

Der Verleger hat in den drei vergangenen Jahrzehnten öfter gewechselt: gegründet als ein Organ einer nicht mehr bestehenden bundeszentralen Bildungseinrichtung (Akademie für Jugendfragen Münster/West), die für die Entwicklung der *supervision* in Deutschland eine überragende Bedeutung hatte, wechselte sie dann in die Verantwortung der Redaktionsgruppe und erschien in verschiedenen Verlagen (Votum-Verlag Münster, Verlag der FH Frankfurt/Main, Juventa-Verlag München, Beltz-Verlag, Weinheim). Eine konzeptionelle und gestalterische Neuausrichtung im Jahr 2012 wurde durch die Übernahme in die verlegerische Eigenverantwortung des Herausgebers möglich. Dieser schwierige Schritt hatte großen Erfolg. Die Entwicklung stößt nun aber wieder an Grenzen, da es im Zeitschriftenmarkt nicht mehr ohne eine enge Verknüpfung mit den digitalen Medien möglich ist, zu bestehen. Durch eine Rationalisierung des Herstellungsprozesses und den Aufbau ergänzender Vertriebsstrukturen soll die Zeitschrift für die Zukunft auch technisch fit gemacht werden. Passend zum Schwerpunktthema „Nachfolge“ erscheint die *supervision* deshalb ab diesem Heft im Psychosozial-Verlag, dessen Programmschwerpunkt seit rund 25 Jahren auf der Verbindung zwischen psychologischen und sozialwissenschaftlichen Fragestellungen liegt.

Mit dem Psychosozial-Verlag Gießen bietet sich ein Verleger-Duo an, das nicht nur engagiert und höchst innovativ in die Zukunft blickt, sondern auch zahlreiche inhaltliche und konzeptionelle Schnittmengen bereithält, die neben den verlegerischen Notwendigkeiten Sicherheit bieten, sich inhaltlich zu verstehen und marktbezogen zu verhalten.

Die Verleger Hans-Jürgen Wirth und Johann Wirth und der Herausgeber Wolfgang Weigand freuen sich mit der Redaktion und unseren Leserinnen und Lesern auf die gemeinsame Arbeit und eine erfolgreiche Zukunft.

**Wolfgang Weigand**  
**Hans-Jürgen Wirth**  
**Johann Wirth**