

Die Wiederherstellung der Verbindung

Nachfolge und Führungswechsel berühren nicht nur Strukturen und Prozesse, sondern auch Geschichte, Identität und Beziehungsmuster einer Organisation. In Veränderungsprozessen zeigen sich systemische Dysfunktionen bis hin zu organisationalen Traumatisierungen besonders akzentuiert. Ein Gastbeitrag mit Lösungsansätzen aus systemischer Perspektive.

Von Peter Frei

KMU in Transformation

Die klassische Managementtheorie versteht Organisationen wie komplizierte Maschinen: Prozesse werden justiert, Kennzahlen optimiert, Verantwortlichkeiten neu geordnet. Tatsächlich aber sind Organisationen lebendige soziale Systeme aus Menschen, Beziehungen, Regeln und Erfahrungen. Als offene Systeme sind sie auf Austausch mit ihrem Umfeld angewiesen.

In unserer Beratungspraxis bezeichnen wir die Fähigkeit, diese Wechselwirkungen wahrzunehmen und zu gestalten, als **systemische Intelligenz**. Sie verbindet den inneren Zustand der Beteiligten mit den äusseren Rahmenbedingungen für Entwicklung. Diese Verbindung ist die Voraussetzung dafür, dass aus Personen, Rollen und Funktionen eine Organisation entsteht, die mehr ist als die Summe ihrer Teile.

Jede organisationale Reaktion ist Ausdruck der gelebten Kultur. «Das haben wir hier immer so gemacht» ist deshalb nicht nur Widerstand, sondern verweist auf ein Verhalten, das einmal Stabilität oder gar Erfolg ermöglicht hat. Das vergangene Tun wurde Teil der Identität.

Veränderung fordert die Identität heraus. Nachfolge bedeutet Vertrautes loszulassen, Veränderung verlangt etwas anderes. Für Familien-KMU ist dieser Widerspruch besonders anspruchsvoll, da sich Familie, Eigentum, Führung und Organisation überlagern. Ein Generationenwechsel verändert deshalb auch Zugehörigkeit, Loyalität, Macht und die Bedeutung der gemeinsamen Geschichte.

Das unbewusste Erbe

Wenn eine Gründerpersönlichkeit oder eine langjährige Führungskraft geht, erlebt die Organisation mehr als einen personellen Wechsel. Eine Ära endet. Frühere Krisen, Konflikte oder abrupte Umbrüche können wieder wirksam werden – besonders dann, wenn sie zwar operativ überwunden, aber nie gemeinsam verarbeitet wurden.

Wir sprechen in diesem Zusammenhang von **organisationaler Traumatisierung**. Der Begriff ist keine klinische Diagnose für ein Unternehmen. Er beschreibt Schutzmuster nach nicht integrierter Überforderung: Die Organisation wird übererregt, zieht sich zurück oder erstarrt. Energie für die Zukunft bleibt in der unbewussten Abwehr gegen Vergangenes gebunden, sodass das Neue keine tragfähige Gestalt entwickeln kann.

Wenn Nachfolgeprozesse tragfähig gelingen sollen, ist das HR stark gefordert. Denn HR-Arbeit umfasst bei solchen Transformationen weit mehr als nur Planung, Kommunikation und Onboarding. Das HR muss wahrnehmen, welche alten Erfahrungen der Wechsel aktualisiert und welche Spannungen sich hinter Sachfragen verbergen. Es geht nicht um Therapie, sondern um die organisationale Geschichte als Faktor für Führung und Leistungsfähigkeit.

Die fraktale Natur des Traumas: Vom Individuum zum System

Trauma als Folge von Überforderung ist keine isolierte Erfahrung. Seine Folgen können sich vom einzelnen Menschen über Teams und Bereiche bis in die Gesamtorganisation fortsetzen. Mitarbeitende geben persönliche Erfahrungen nicht am Empfang ab – zugleich wirkt die Organisation auf jeden Einzelnen zurück.

Was im Team nicht ausgesprochen werden darf, erscheint später als Konflikt, Rückzug oder Fluktuation. Im Familien-KMU verstärken sich familiäre und organisationale Dynamiken. Ein Nachfolgekonflikt ist zugleich eine Frage von Beziehung, Eigentum, Anerkennung und Zukunft.

Systemische Intelligenz richtet den Blick auf die Verbindungen: Welche Muster wiederholen sich? Was darf nicht angesprochen werden? Wo widersprechen sich formale Rollen und gelebte Autorität?

Die Spaltung als Schutzmechanismus

Wenn Unsicherheit zu gross wird, zerlegt ein System das Zusammengehörige in scheinbar eindeutige Gegensätze. Die Organisation greift zu einer archaischen Überlebensstrategie der Spaltung. In Phasen von Führungswechsel und Nachfolge zeigt sich dieser Mechanismus häufig so:

- **Denken gegen Fühlen:** Nur noch harte Daten zählen, Hinweise auf Kultur, Stimmung oder den Verlust des Vertrauten werden als unprofessionell abgewertet.
- **Effizienz gegen Menschlichkeit:** Der Wunsch nach Kontrolle macht menschliche Bedürfnisse zum vermeintlichen Störfaktor der Leistung.
- **Entscheidung gegen Auswirkung:** Strategische Beschlüsse werden gefällt, ohne ihre Folgen für Beziehungen, Vertrauen und Zusammenarbeit mitzudenken.

Die Folge: Der Verlust der Resonanzfähigkeit

Spaltung reduziert kurzfristig Komplexität, schwächt aber die Wahrnehmungs- und Lernfähigkeit. Mitarbeitende werden auf Funktionen reduziert, widersprüchliche Informationen erreichen die Führung nicht mehr. Für das HR ist Resonanzfähigkeit strategisch: Werden unterschiedliche Perspektiven gehört, Sorgen früh benannt und Entscheidungen mit ihren Auswirkungen verbunden? Sonst entstehen blinde Flecken – gerade in der Nachfolge.

Der Teufelskreis: Das «Tun» als Flucht

Je grösser die Unsicherheit, desto stärker die Versuchung, Kontrolle durch Aktivität herzustellen. Das System flüchtet sich in ein Tun, das Handlungsfähigkeit demonstriert, die zugrunde liegenden Spannungen jedoch umgeht:

- Wir definieren neue Sets, anstatt die Kultur zu reflektieren.
- Wir setzen Change-Projekte auf, um den Widerstand durch noch mehr Struktur zu ersticken.
- Wir wechseln Führungskräfte aus, in der Hoffnung, dass neue Gesichter den alten Schmerz überschreiben.

Diese Massnahmen können sinnvoll sein. Dienen sie jedoch der Abwendung, wird ein relationales Problem als Prozessproblem behandelt. Tragfähige Nachfolge verbindet operative Steuerung mit systemischer Wahrnehmung: Welche Dynamiken greifen hier, und was muss verstanden, gewürdigt oder verabschiedet werden?

Der Wendepunkt: Von der Überforderung zur resilienten Präsenz

Der Übergang von Überforderung zu Resilienz gelingt nicht durch immer neue Methoden, sondern durch eine andere Führungsqualität. Das HR ist nicht Reparaturbetrieb, sondern ein Mitgestalter der Transformation.

Systemische Intelligenz bedeutet, auch unter Druck verbunden zu bleiben mit Aufgabe, Menschen, Unternehmensgeschichte und Zukunft. Resiliente Präsenz ermöglicht, Unsicherheit wahrzunehmen, ohne sofort auf Kontrolle oder Schuldzuweisung auszuweichen.

Die Symptome als Wegweiser verstehen

Das HR verfügt über wichtige Frühindikatoren: Steigende Absenzen, Fluktuation, Konflikte oder Rückzug sind nicht nur Personalstatistiken. Sie können auf eine geschwächte Verbindung zwischen Führung, Mitarbeitenden und Aufgabe hinweisen. Das HR sollte diese Signale weder pathologisieren noch isoliert bearbeiten, sondern mit Unternehmensgeschichte, Transformation und Entscheidungsstrukturen verbinden. So werden HR-Daten für Geschäftsleitung und Verwaltungsrat relevant.

Weg vom Aktionismus: Räume für Integration schaffen

Ein Führungswechsel scheitert häufig daran, dass das Alte überschrieben wird, bevor seine Bedeutung geklärt ist. Integration hält nicht am Vergangenen fest, sie macht das Neue anschlussfähig. Der Wendepunkt beginnt dort, wo das HR diesen Raum öffnet:

Räume zum Innehalten: Es braucht Gesprächs- und Reflexionsräume, in denen Spannungen benannt werden dürfen, ohne dass sofort eine Lösung oder ein Schuldiger produziert werden muss.

Integration der Vergangenheit: Das Alte braucht Würdigung und einen sichtbaren Abschluss. Erst dann kann die neue Führung einen eigenen Platz einnehmen, ohne die bisherige Geschichte zu entwerten.

Von der Abwendung zur Präsenz: Führung als Aushalten

In der Nachfolge ist die Versuchung gross, Sicherheit durch schnelle Entscheidungen zu demonstrieren. Führung zeigt sich jedoch auch darin, Unklarheit auszuhalten und widersprüchliche Erwartungen zu moderieren. Das HR kann dabei begleiten:

- **Den Raum halten:** Führungskräfte darin unterstützen, den Resonanzraum des Teams wahrzunehmen.
- **Präsenz zeigen:** Signalisieren, dass Überforderung und Verletzlichkeit angesprochen werden dürfen, ohne die Handlungsfähigkeit infrage zu stellen.
- **Veränderung gemeinsam gestalten:** Die Führung darin unterstützen, sich als systemische Funktion der Reflexion zu verstehen. Wo stehen wir? Wie sind wir hierhergekommen? Was muss erhalten bleiben? Was wollen und müssen wir verändern?

Wo diese Hinwendung gelingt, wird Energie frei für Leistung, Innovation und die gemeinsame Zukunft.

Wege zur Überwindung: Drei konkrete Ansätze für die Praxis

Die folgenden Ansätze sind kein Werkzeugkasten, sondern drei strategische Orientierungen für Nachfolge- und Transformationsprozesse:

1. Systemische Reflexionsräume

Formate für Geschäftsleitung, Führungsteams und Schlüsselpersonen, in denen neben Sachfragen auch Beziehungsmuster und Wechselwirkungen reflektiert werden. Was geschieht mit dem System – und was verhindert Verbindung?

2. Narrative der Integration

Eine gemeinsame Geschichte, die Erfolge und Krisen der bisherigen Ära würdigt und zugleich den Übergang begründet. Wer das Gestern entwertet, erschwert die Identifikation mit dem Morgen.

3. Verkörperte Führungskultur

Selbstregulation, Präsenz und der bewusste Umgang mit Stress sind keine Wellness-Themen, sondern Führungskompetenzen. Nur wer unter Druck wahrnehmungs- und beziehungsfähig bleibt, kann Komplexität halten und Orientierung geben.

Fazit: Mut zur Ganzheit

Trauma in Organisationen ist kein Defekt, sondern eine nachvollziehbare Reaktion auf Überlastung und nicht integrierte Brüche. Wer Familien-KMU bei der Nachfolge nur organisational umrüstet, unterschätzt Beziehungen, Identität und Geschichte.

Transformation gelingt, wenn Trennungen zwischen Vergangenheit und Zukunft sowie betrieblicher und familiärer Logik bearbeitbar werden. Systemische Intelligenz versteht das Ganze in seinen Verbindungen und schafft Bedingungen für Entwicklung.

Eine Organisation, die wieder in Verbindung kommt, wird lernfähiger, entscheidungsstärker und resilienter. Veränderung wird zur Möglichkeit, gemeinsam eine neue Gestalt entstehen zu lassen.

TAKE AWAYS FÜR DIE PRAXIS

- **Führungswechsel ist Kulturwandel:** Nachfolge ist nicht nur ein personeller und prozessualer Wechsel, sondern greift tief in Identität, Beziehungen und gelebte Autorität ein.
- **Organisationale Traumatisierung verstehen:** Sie bezeichnet keine klinische Diagnose, sondern Schutzmuster nach nicht integrierter Überforderung.
- **Familien-KMU haben besondere Dynamiken:** Hier überlagern sich Familie, Eigentum, Führung und Organisation. Konflikte wirken deshalb auf mehreren Ebenen gleichzeitig.
- **Gefahr der Spaltung erkennen:** Spaltung reduziert kurzfristig Komplexität, schwächt aber Resonanz, Vertrauen und Lernfähigkeit.
- **Strategische Rolle des HR:** Das HR wird strategisch wirksam, wenn Personaldaten mit Unternehmensgeschichte und Entscheidungsstrukturen verbunden werden.
- **Integration statt Überschreibung:** Integration würdigt das Alte, ohne daran festzuhalten, und macht das Neue anschlussfähig.
- **Systemische Intelligenz stärken:** Sie schafft Bedingungen, in denen Menschen und Organisationen verbunden, engagiert und entwicklungsfähig bleiben.