



WIFU_kompakt_41:

Die Kunst des Loslassens

Es gibt Tage, die das Leben in ein Davor und ein Danach scheiden. Für Unternehmerinnen und Unternehmer ist der Tag, an dem sie unwiderruflich ihr Lebenswerk in die Hände ihres Nachfolgers legen, ein solcher Scheitelpunkt. Aber auch wenn dieser Tag schon lange feststand, haben Unternehmer dann oft doch keinen Plan, wie es für sie weitergeht. Groß ist dann die Gefahr, dass der Senior oder die Seniorin es schließlich nicht schafft loszulassen. Hinter dieser Problemlage steckt ein Ungleichgewicht. Die persönliche Identität setzt sich aus unterschiedlich stark ausgeprägten Ressourcen zusammen („Identitätssäulen“ nennt sie der Psychologe Hilarion Petzold). Diese Ressourcen sind: der Körper und dessen Gesundheit, das soziale Netzwerk, Arbeit und Leistung, die materielle Sicherheit sowie die Werte. Bei Unternehmern dominiert oft die „Säule“ Arbeit und Leistung. Bricht diese weg, ist sozusagen das ganze Gebäude der Persönlichkeit erschüttert.

Wartet nur noch das Nichts?

Häufig beschreiben Senioren und Seniorinnen, dass sie mit dem Verlassen des Unternehmens zu einem „No Name“ geworden seien, sie hätten ihre Schuldigkeit getan und könnten nun gehen, sie hätten fortan nichts mehr zu sagen, sähen keine Perspektive. Solche Empfindungen beschreiben die Leerstelle, die sich ihnen nun auftut. Gestern noch im Chefbüro und heute ...? Diese Leerstelle also muss (und kann) gefüllt werden, aber dafür bedarf es eines Prozesses, der der Trauerarbeit nach einem Todesfall ähnlich ist. Einfach nur auf den oft klischierten Golfplatz zu gehen, wird nicht die kommenden Jahre strukturieren.

Das „neue Leben“ beginnt mit einer Bestandsaufnahme.

Es wäre fatal, diesen Wendepunkt bis zum letzten Moment zu ignorieren, denn kaum etwas anderes greift so tief in das Leben und das Selbstverständnis eines (ehemaligen) Unternehmers ein. Es ist ein Abschied von fast allem, das dem bisherigen Leben Sinn und Richtung gegeben hat. Nun setzt Trauer ein. Damit diese den Senior oder die Seniorin nicht gänzlich unvorbereitet trifft, sollte schon frühzeitig eine Auseinandersetzung mit dem bevorstehenden Verlust begonnen haben. Das Loslassen muss jeder und jede erlernen. Dann kann sich der Senior oder die Seniorin mit der einsetzenden Trauer (und dieses Wort ist nicht zu hoch gegriffen) konstruktiv auseinandersetzen. Die Zeit für eine Lebensbilanz ist gekommen: Was war es, das das Leben bisher erfüllt und ihm einen Sinn gegeben hat? Was alles hat man dieser Verpflichtung und dieser Verantwortung geopfert? Und was könnte von nun an sinnstiftend für den letzten Lebensabschnitt sein?

Aufgabe 1: den Verlust als Realität akzeptieren

Es ist kein böser Traum. Die Tagesstruktur ist verlorengegangen, die Anzüge bleiben im Schrank, das persönliche Netzwerk dünnt aus. Von Äußerlichkeiten bis zur Angst vor finanzieller Abhängigkeit müssen viele Fragen und Ängste bearbeitet werden. Mag auch zunächst ein Gefühl der Lähmung oder des Ignorierens alles bestimmen, so sind fortan doch die vielen kleinen und großen Verluste des Gewohnten die neue Lebensrealität.

Aufgabe 2: Gefühle und Trauerschmerz verarbeiten

Von körperlichen Symptomen wie Erschöpfung, Schlaflosigkeit oder Infektanfälligkeit über Rückzug und Verschlussenheit bis zum Wunsch, den Ausstieg wieder rückgängig zu machen, reichen die Reaktionen auf das Gewahrwerden der neuen Situation und den Statusverlust. Viele Angehörige der Senior-Generation können sich selbst nicht als jemanden akzeptieren, der nicht mehr (so) viel (wie früher) zu bestimmen hat. An diesem Punkt des



Die Traueraufgaben nach William Worden

Darstellung angelehnt an William J. Worden (2011), Beratung und Therapie in Trauerfällen

Lebens ist das Selbstbild erschüttert. Aber das Sprechen darüber fällt vielen schwer, wollen sie doch keinesfalls schwach erscheinen. Das Schweigen über solche Gefühle und deren Ignorieren kann jedoch auf Dauer Lebendigkeit und Zuwendung zum neuen Lebensabschnitt behindern. Hier kann feinfühligere Unterstützung des Umfelds vonnöten sein, unter Umständen auch der vertrauensvolle Austausch mit anderen Unternehmern und Unternehmerinnen in derselben Situation.

Aufgabe 3: sich neu orientieren

Strukturen und Beziehungen müssen erarbeitet oder neu definiert werden. Entscheidungsbefugnisse liegen nun beim Nachfolger, der Ablauf der Tage, Wochen und des Jahres hat sich geändert und mit plötzlich viel Zeit für das Ehe- und Familienleben stellt manche(r) fest, dass Themen jahrelang liegengeblieben sind, weil immer das Unternehmen Vorrang hatte. An vielen Punkten muss sich der Senior nun neu ausrichten, Beziehungen festigen oder gar in Ordnung bringen und neue Prioritäten finden.

Aufgabe 4: neue Verbindungen und Ressourcen

Bei einem gelingenden Ablöseprozess kann auf die lebenslange Beziehung zum Unternehmen ohne Schmerz zurückgeblückt werden. Es ist eben nicht alles nur Verlust. Manches bleibt. Es gilt nun, eine positive Verbindung zum Unternehmen zu finden, in der das Erreichte zufrieden und stolz macht. Es kann beispielsweise helfen, wenn der Senior oder die Seniorin eine Unternehmenschronik erstellt, die die Höhen und Tiefen des eigenen Weges nachzeichnet. Auf eine solche Weise kann die Verbindung zum Unternehmen bewahrt bleiben und es können im Idealfall auch Kompetenzen und Ressourcen aus dem Unternehmerleben auf neue Aktivitäten umgelenkt werden.

Sinn ist vielerorts zu finden

Aus der therapeutischen Begleitung von Lebenskrisen ist bekannt, dass Lebensfreude und Lebensfähigkeit ganz wesentlich davon abhängen, ob jemand sein Leben als sinnvoll empfindet. Auch wenn, etwa durch einen Verlust, der bisherige Sinn nicht mehr (wie gewohnt) als Ressource zur Verfügung steht, kann neuer Sinn, kann eine neue bedeutungsvolle Aufgabe gefunden werden. Sinn kann beispielsweise durch die Annahme und das Meistern von Schicksal und Leid gefunden werden. Eine andere Sinnquelle ist die Hingabe an Menschen – sei es die eigene Familie oder seien es Fremde, denen man sich zuwendet. Und schließlich kann eine neue Aufgabe das Potenzial bergen, dem Leben einen neuen Sinn zuzuführen und es wieder mit Bedeutung aufzuladen.

In der Reihe WIFU_kompakt: Das Unternehmen als geliehtes Erbe /// Was Unternehmerfamilien zusammenhält /// Der Beirat in Familienunternehmen /// Familienformen und Nachfolgemuster /// Missachtung der Family Compliance /// Tabus in Unternehmerfamilien /// Eignungsdiagnostik in der Familie? /// Die Stammesorganisation von Unternehmerfamilien **In der Reihe Praxisleitfaden:** Loslassen lernen /// Nachfolge im Familienunternehmen langfristig sichern /// Treuhändermentalität in wachsenden Unternehmerfamilien /// Kompetenzbeurteilung in Unternehmerfamilien /// Mentale Modelle von Familienunternehmen /// Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien /// Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen /// Notfallplanung für Unternehmerfamilien **WIFU-Studien:** Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien /// Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie **WIFU-Schriftenreihe:** Simons: Treuhändermentalität in dynastischen Unternehmerfamilien /// Ammer: Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen /// Neumueller: Family Compliance /// Caspary: Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan /// Lehner: Co-Leading Sibling Teams **Leseempfehlungen:** Simon, Wimmer, Groth: Mehr-Generationen-Familienunternehmen /// Rüsen, Kleve, v. Schlippe: Management der dynastischen Unternehmerfamilie **Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen: QR-Code oder wifu.de/bibliothek**

