

Formale Führung wird gelebte Führung

...damit Verantwortung sicher übergeht, ohne Machtverlust, Loyalitätsbrüche oder Reibungsverluste im System.

Ausgangslage

Mittelständisches Familienunternehmen mit langer Historie.

Tochter übernimmt als neue Geschäftsführerin operative Verantwortung.

Vater bleibt Gesellschafter – weiterhin hoher Einfluss im Tagesgeschäft.

Rollen verschwimmen. Entscheidungen verzögern sich. Teams sind verunsichert.

Ziel: **stabile Führungsautorität der neuen Geschäftsführerin** – ohne Beziehungsschäden.

Vorgehen (kompakt)

01 \ Doppelperspektivische Rollenklärung

Führung ≠ Eigentum: klare Funktions- und Entscheidungsgrenzen.

Rückzugspunkte definiert, aber Zugriff auf Erfahrungswissen gesichert.

02 \ Führungswirkung der Tochter geschärft

Selbstverständnis als Geschäftsführerin → Präsenz vor Schlüsselpersonen → Tempo in Entscheidungen.

03 \ Loyalitäten in der Organisation stabilisiert

Teams erhalten eindeutige Orientierung, an wem sie sich ausrichten.

Systemische Verunsicherung abgebaut.

Resultate für das Unternehmen

- **Geschlossenheit in der Führungslinie** – klare Orientierung nach innen
- **Schnellere Entscheidungen** – weniger Rückkopplungsschleifen
- **Kompetenz der Tochter sichtbar** – Akzeptanz steigt
- **Vater entlastet** – Rolle als Sparringspartner etabliert

Resultate für die Vater-Tochter-Konstellation

- **Respekt und Vertrauen in beide Richtungen gefestigt**
- **Einfluss des Vaters bleibt gewahrt** – ohne operative Einmischung
- **Tochter führt – Vater ermöglicht**
- **Konfliktpotenziale entschärft, Nachfolge gesichert**

CTA

Vor Generationenwechsel oder Rollenkonflikt?

Lassen Sie uns in 30 Minuten prüfen, wie wir **Übergänge effektiv, loyal und zukunftsfähig gestalten**.

Variante B:

Ausgangslage

Ein mittelständisches Familienunternehmen mit ca. 375 Mitarbeitern stand vor einem Generationswechsel:

Der Vater – Gründer, jahrzehntelanger Geschäftsführer, patriarchalisch geprägt – hatte die Geschäftsführung an seine Tochter übergeben.

Formal war die Übergabe erfolgt.

Operativ jedoch blieb der Vater über:

- informelle Entscheidungen,
- Einfluss auf Schlüsselpersonen,
- direkte Eingriffe in Tagesfragen,
- seine persönliche Autorität.

Die Tochter verfügte über hohe Fachkompetenz, die sie über Jahre in verantwortlicher Position in einem Konzern erworben hatte, und klare Vorstellungen für die

Weiterentwicklung des Unternehmens, konnte diese aber nicht wirksam umsetzen, da:

- ihr Führungsstil moderner, dialogischer und systemischer ausgerichtet war,
- der Vater weiterhin den alten Stil einforderte,
- die Belegschaft zwischen beiden Loyalitäten zerrieben wurde,
- sie sich innerlich blockiert fühlte, weil jeder Schritt zu einem Konflikt mit dem Vater führte.

Sie suchte Sparring, um:

in ihre Rolle hineinzuwachsen, sich als Führungskraft zu etablieren und eine gemeinsame Linie mit dem Vater zu entwickeln, ohne sich innerlich zu verbiegen.

Herausforderung / Spannungsfeld

Die Lage war durch mehrere Faktoren anspruchsvoll:

- zwei völlig unterschiedliche Führungsverständnisse (patriarchalisch vs. modern).
- Informelle Macht des Vaters, die stärker wirkte als die formale Struktur.
- unklare Rollen, da Mitarbeitende weiterhin „beim Vater nachfragten“.
- Emotionaler Druck, weil Konflikt = Gefährdung der Beziehung.
- Unsichtbare Loyalitätslinien über langjährige Mitarbeitende.
- Zwei Generationen – zwei Welten in Sprache, Entscheidungslogik, Kommunikation.

Das Risiko:

Die Tochter scheitert nicht an Kompetenz, sondern an unsichtbaren Erwartungen, alten Mustern und unbewusster Vater-Tochter-Dynamik.

Vorgehensweise

1. Klärung der inneren und äußeren Rolle

Es erfolgte eine präzise Analyse der beiden Rollenbilder:

- formale Geschäftsführung vs. gelebte Autorität
- Verantwortungsbereiche
- verdeckte Loyalitäten im Unternehmen
- persönliche Muster, Trigger, Erwartungen

Ziel: ein stabiles inneres Führungsprofil der Tochter.

2. Arbeit auf der Beziehungsebene

Fokussiert auf:

- Verständnis für die Prägungen, Motive und Ängste des Vaters
- Entkopplung alter familiärer Muster vom beruflichen Kontext
- Entwicklung einer ruhigen, klaren und erwachsenen Gesprächsposition
- Aufbau einer Haltung, die Respekt wahrt, aber Grenzen setzt

3. Entwicklung einer gemeinsamen Führungslogik

Gemeinsam wurden:

- Kommunikationsprinzipien zwischen Tochter und Vater definiert
- Entscheidungsfelder geordnet (wer entscheidet was – und warum)

- Übergabeschritte strukturiert und priorisiert
- Regeln für kritische Situationen festgelegt
- eine konsistente Außenwirkung gegenüber Mitarbeitenden geschaffen

4. Stärkung der Selbstführung unter Druck

Die Arbeit zielte darauf:

- Sicherheit in schwierigen Gesprächen zu erhöhen
- emotionalen Druck zu entschärfen
- Gelassenheit, Klarheit und Präsenz zu stabilisieren
- den eigenen Führungsstil klarer zu leben
- mit Unsicherheit, Kritik und impliziten Erwartungen souverän umzugehen

Ergebnisse

1. Stabilere Führungsrolle

Die Tochter agiert heute klar, souverän und mit deutlich stärkerer Führungssicherheit.

2. Veränderte Dynamik zwischen Vater und Tochter

Der Vater akzeptiert ihre Rolle zunehmend, zieht sich aus operativen Themen zurück und vertraut ihrer Linie.

3. Eindeutige Verantwortungsordnung

Im Unternehmen ist nun nachvollziehbar, wer führt, wer entscheidet und wer repräsentiert.

4. Deutlicher Energiegewinn

Die innere Blockade der Tochter löste sich. Entscheidungen werden schneller, konsequenter und klarer umgesetzt.

5. Ruhe im System

Führungskräfte und Mitarbeitende erleben:

- weniger Doppelbotschaften
- weniger Rückfragen „beim Vater“
- mehr Orientierung und weniger Spannungen

Unternehmerischer Nutzen

- Stabilität durch einheitliche Führung
- klare Entscheidungswege und weniger Verzögerungen
- höhere Effizienz durch klare Verantwortlichkeiten
- gesunde Weiterentwicklung des Unternehmens ohne Machtkämpfe
- bessere Nachfolgeakzeptanz im gesamten System

Nutzen für die Geschäftsführerin

- starke innere Linie in einer emotional herausfordernden Rolle
- Sicherheit im Umgang mit dem Vater
- höheres Selbstvertrauen in kritischen Situationen
- souveräne Präsenz gegenüber Führungskräften und Mitarbeitenden
- Entlastung durch klare Rollen- und Entscheidungsgrenzen