

## Beratung mit Blick für das Ganze

Die Nachfolge in einem Unternehmen zu regeln, ist eine herausfordernde Aufgabe, weiß Janneke Klasen, Geschäftsführerin bei Hans Schmidt Werbeverpackungen. Im Interview erklärt sie, warum die Expertise der Agentur „Dialogschmiede“ dafür hilfreich war



▲ **Wenn ein Unternehmen einen Generationswechsel vollzieht, stellen sich weitreichende Fragen: Wie und von wem wird das Unternehmen geführt? Welche Strukturen, Kompetenzen und Strategien sollen zum Tragen kommen? Warum haben Sie sich in diesen Fragen beraten lassen?**

*Als mein Vater mir im Jahr 2021 das Unternehmen übertrug, stellte sich die Frage, wie wir uns strategisch aufstellen. Ohne meinen Vater entstand eine Lücke, die neu gefüllt werden musste. Jeder Mensch ist ja anders. Wir entschieden uns für ein Team-Modell. Hierfür wollten wir zwei Mitarbeiter aus der Produktion und dem Vertrieb zu Führungskräften entwickeln, wobei einer den Wunsch nach Coaching äußerte. Zudem waren meine Schwester, mein Mann und ich in das Führungsteam gewechselt. In dieser Situation, in der ich nach Coaches suchte, kam von der Dialogschmiede ein Päckchen. Die sehr liebevoll gestalteten Werbemittel haben mich sofort angesprochen. Und zwischen Silke Küstner, der Inhaberin der Dialogschmiede, der Beraterin Swaan Barrett und mir hat gleich die Chemie gestimmt.*

▲ **Welche Erfahrungen waren besonders wichtig für Sie?**

*Ich habe schnell gemerkt, dass es sehr wichtig ist, die Substanz*

*des Unternehmens gründlich zu verstehen. Denn davon steckt etwas in jedem Mitarbeiter. Mit dieser ganzheitlichen Sicht lernte ich, Führungsaufgaben zu reflektieren und besser umzusetzen. Swaan Barrett hat dabei keine Methoden vorgegeben, sondern Anregungen geliefert und durch Fragestellungen die Transformation begleitet. Das fand ich das Allerwichtigste und das hatte ich bei Beratungen so noch nie gefunden.*

▲ **Hat Silke Küstner sich auch in den Prozess eingeschaltet?**

*Nicht als regelmäßige Beraterin, obwohl sie ja zertifizierte Personalentwicklerin ist. Aber ihre organisatorische Unterstützung war sehr hilfreich, zum Beispiel bei der Suche nach Locations. Wir haben die Treffen nicht in der Firma abgehalten, sondern stets an einem anderen, schönen Ort, weil man da kreativer arbeiten kann. Zudem hat Silke mir als Service obendrauf Zugang zu ihren Netzwerken verschafft und mich zu Unternehmertreffen mitgenommen. Es ist ihre und auch meine Überzeugung, dass man durch Kooperation schneller seine Ziele erreicht. Das gilt auch für die Beratung durch externe Coaches.*

Janneke Klasen (im Bild links) im Gespräch mit der Personalentwicklerin Silke Küstner – Janneke Klasen ist seit 2017 im elterlichen Betrieb Hans Schmidt Werbeverpackungen GmbH, Lichtenberg, aktiv, seit 2021 als Inhaberin und Geschäftsführerin. Das oberfränkische Familienunternehmen hat sich im Lauf seiner Geschichte wiederholt neu erfunden. Heute produziert die Firma, die 30 Mitarbeiter zählt, im Offset-Druck schöne Werbeverpackungen für seine Kunden. 2023 erzielte Janneke Klasen beim Unternehmerinnen Award in Oberfranken den ersten Platz für Innovation. 2024 wurde das Haus unter die Top 100 der innovativsten Unternehmen in Deutschland aufgenommen.



„In eigentümergeführten Unternehmen ist die Rolle des Unternehmers zentral, weil man auf die gesamte Belegschaft ausstrahlt. Deswegen ist es so wichtig, an der Rolle und Persönlichkeit als Unternehmer zu arbeiten. Janneke Klasen hat genau das getan: Sie hat konsequent an ihrer eigenen Rolle gefeilt und ihr Führungsteam in den Prozess einbezogen. Über zwei Jahre durfte ich diesen Prozess begleiten und miterleben, wie sich ein stabiles Führungsteam mit einer effektiven Ausrichtung etabliert hat.“  
– Swaan Barrett, Beraterin im Auftrag der Dialogschmiede