

Alle Beteiligten ins Boot holen

Von Philip Müller

Ein Führungswechsel ist ein tiefer Einschnitt in den Unternehmensalltag, er wirft grundlegende Fragen bei Mitarbeitern und Marktpartnern auf. Nur wenn es gelingt, Unsicherheiten überzeugend auszuräumen, wird der Nachfolger die erforderliche Unterstützung finden. Eine frühzeitige, geplante und offene Kommunikation ist dafür unerlässlich.

In mittelständischen – ganz besonders in familiengeführten – Betrieben sind Unternehmensidentität und Geschäftsbeziehungen meist maßgeblich durch die Person des Geschäftsführers geprägt. Ein Wechsel an der Unternehmensspitze ist deshalb alles andere als Alltag: Wenn der bisherige Unternehmenslenker geht und die Geschicke der Firma an einen Nachfolger übergibt, sorgt dies für Unsicherheit bei Mitarbeitern und Marktpartnern.

Auch – und gerade – wenn der Nachfolger aus der Familie des Übergebers stammt, ist keineswegs gewährleistet, dass er/sie die volle Rückendeckung als Chef genießt. Denn Sohn oder Tochter zu sein reicht nicht. Was zählt, ist die – von den Zielgruppen wahrgenommene –

Kompetenz. Die Frage „Warum soll gerade der/die das können?“ drängt sich für viele Betroffene in einer Nachfolgesituation auf: Führungskräfte, die schon lange im Unternehmen tätig sind, halten sich nicht selten für besser qualifiziert und erheben gegebenenfalls selbst Ansprüche. Mitarbeiter fragen sich, ob sie unter der Ägide des Sprösslings wirklich gut aufgehoben sind. Kunden sind verunsichert, ob der Junge genauso gut versteht wie der bisherige Chef, was sie wirklich brauchen.

Derartigen Spekulationen gilt es Einhalt zu gebieten – und zwar rechtzeitig vor der eigentlichen Übergabe. Hier kommt Kommunikation ins Spiel: Sie identifiziert mögliche Bedenken der Beteiligten, stärkt die Unterstützer des Führungswechsels und nimmt etwaigen Blockierern den Wind aus den Segeln.

Den Nachfolger aufbauen

Nachfolgekommunikation soll vor allem Sicherheit und Kontinuität vermitteln. Es gilt deutlich zu machen, dass der neue Chef den Anforderungen gewachsen ist und seine Aufgabe – mindestens – so gut erledigen wird wie der bisherige.

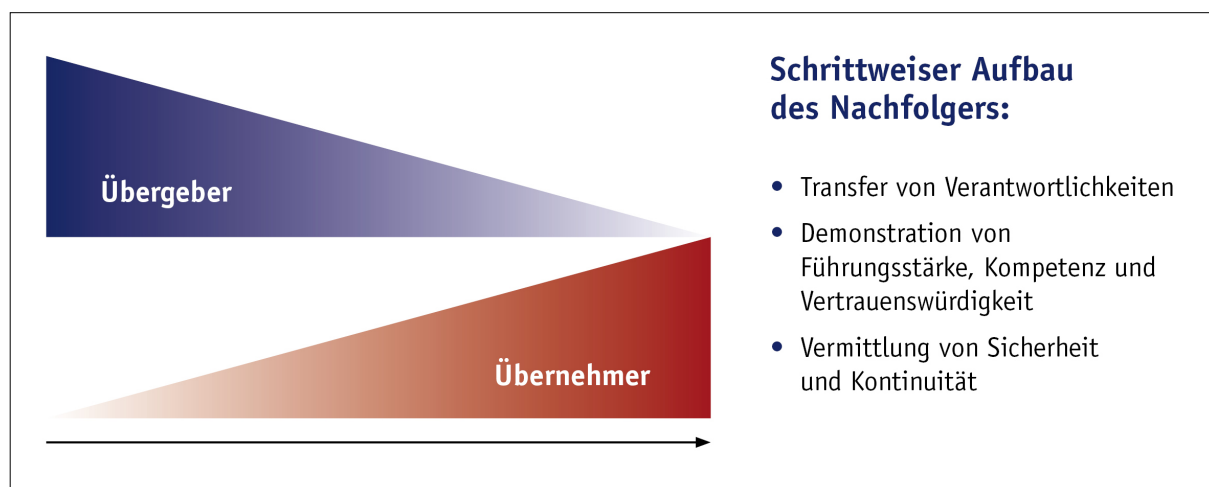


Abb. 1: Nachfolge ist ein Prozess. In dessen Verlauf wird der Nachfolger gestärkt, der Übergeber nimmt sich mehr und mehr zurück.

Dafür muss der Übernehmer auf glaubwürdige Weise mit positiven Attributen wie Führungsstärke, Entscheidungs- und Fachkompetenz in Verbindung gebracht werden. Das darf wohl-gemerkt nicht mit dem Holzhammer erfolgen, sondern sollte eher subtil ablaufen. Sprich: Man sagt nicht, dass der neue Chef kompetent ist, sondern man zeigt es – beispielsweise, indem man ihn mit entsprechenden Aussagen im Intranet-Video oder im Kundenmagazin zu Wort kommen lässt.

Der Aufbau eines Nachfolgers ist ein Prozess (vgl. Abb. 1), der Schritt für Schritt zu erfolgen hat und Zeit braucht. Im Idealfall beginnt er mindestens ein Jahr vor der Übergabe. Die kommunikative Dramaturgie folgt dabei einem klaren Konzept. Gesichter der Übergabe sind der bisherige Geschäftsführer und dessen Nachfolger. Sie treten anfangs auf den kommunikativen Kanälen zusammen auf, z. B. in Form von gemeinsamen Interviews. Im Prozessverlauf wird die Präsenz des Übergebers Schritt für Schritt reduziert; der Übernehmer rückt in den Mittelpunkt.

Die richtigen Botschaften über die richtigen Kanäle

Ein schlagkräftiges Kommunikationskonzept beinhaltet eine überzeugende „Nachfolgestory“ mit zielgruppengerechten Botschaften. Grundsätzlich sollten folgende Inhalte (angelehnt an Durst, Jessica (2009): Issue Management in Veränderungsprozessen. In: Pfannenber, Jörg: Veränderungskommunikation. Frankfurt am Main, S. 44 ff.) vermittelt werden:

- **Meilensteine des Kompetenztransfers:** Wann beginnt der Übergabeprozess? Wann ist er abgeschlossen? Wer hat wann in welchen Bereichen das Sagen?
- **Person des Übernehmers:** Wer ist der Nachfolger? Wofür steht er? Was qualifiziert ihn für die neue Aufgabe?
- **Unternehmenskurs:** Was bedeutet der Führungswechsel für die Ziele des Unternehmens? Ändert sich etwas an der Strategie? Wie werden sich die Weichenstellungen voraussichtlich auswirken?

- **Mitwirkungsmöglichkeiten:** Gibt es Möglichkeiten zur Mitsprache? In welchen Punkten kann sich wer wie einbringen?
- **(Kurzfristige) Nutzen:** Welche Vorteile bringt der Wechsel mit sich – auch kurzfristige Erfolge, die mit dem Nachfolger in Zusammenhang stehen, sind hervorzuheben.

Was die Medien und Kommunikationskanäle angeht, um die Nachfolgebotschaften zu vermitteln, gibt es viele Möglichkeiten (vgl. Abb. 2 und 3, kommunikative Berührungspunkte mit den Mitarbeitern bzw. Kunden). Hier gilt es mit Bedacht zu entscheiden, was tatsächlich notwendig und sinnvoll ist. Jedes Medium zeichnet sich durch spezifische Charakteristika aus, was Informationstiefe, Frequenz oder Interaktionsgrad angeht. So bietet beispielsweise

- eine Mitarbeiterzeitschrift Platz für ausführliche Hintergrundinformationen
- ein Newsletter/das Intranet die Möglichkeit zur schnellen Informationsvermittlung
- das Web 2.0 vielfältige Interaktions- und Partizipationsmöglichkeiten.

Je nach Bedarf sind die richtigen Maßnahmen/Medien gezielt auszuwählen und aufeinander abzustimmen.

Werden die individuellen Botschaften über die entsprechenden Kanäle gespielt, lässt sich jede einzelne Zielgruppe wirksam adressieren. Denn klar sollte sein, dass sich zwar alle Beteiligten in der Nachfolgesituation dieselbe Frage stellen – nämlich: Was ändert sich für mich? In ihrer konkreten Ausprägung unterscheidet sich diese Frage von Fall zu Fall jedoch stark.

Führungskräfte und Mitarbeiter: Die erste Adresse bei Veränderungen

Neben Übergeber und Übernehmer sind die wichtigsten Akteure im Nachfolgeprozess die Führungskräfte und Mitarbeiter – sie halten den Betrieb am Laufen und sind die Schnittstelle zu allen externen Zielgruppen des Unternehmens.



Abb. 2: Berührungspunkte des Unternehmens mit Mitarbeitern (Quelle: nach Borgards, Arne (2009): Veränderung der Markenstrukturen, in: Jörg Pfannenber (Hg.): Veränderungskommunikation, Frankfurt a. M.: 48-57).

„Was ist mit meiner beruflichen Zukunft?“

Die Mitarbeiter wollen typischerweise wissen, wie sich der Führungswechsel auf ihre berufliche Zukunft im Unternehmen auswirkt. Sie stellen sich Fragen wie: Ist mein Arbeitsplatz weiterhin sicher? Was ändert sich an meinen Arbeitsbedingungen? Kann ich in diesem Unternehmen weiterhin/ab jetzt Karriere machen?

Um die individuellen Sorgen und Bedürfnisse der Mitarbeiter wirksam adressieren zu können, muss man wissen, wie diese konkret aussehen. Am ehesten einschätzen können das im Unternehmen die Führungskräfte. Sie haben in der Regel ein recht gutes Bild davon, wer in ihrem Team welche Einstellung zu einem bevorstehenden Führungswechsel hat. Da jedoch Mitarbeiter gegenüber ihren Vorgesetzten selten ihr Herz öffnen und die Motive für Ihr Handeln kaum ungeschönt offen legen, ist es empfehlenswert, sich für die Analyse externe Unterstützung zu holen. In Umfragen und persönlichen Gesprächen mit ausgewählten Angestellten aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens finden die externen Berater heraus, wie die Belegschaft wirklich tickt.

Die Erkenntnisse aus der Analysephase gilt es in der Kommunikation zu nutzen, um die (potenziellen) Befürworter des Nachfolgers zu aktivieren und zu Fürsprechern des neuen Geschäftsführers zu machen. Dann haben Zweifler und Blockierer weniger Gelegenheit, die Meinungsführerschaft zu erringen und können im Idealfall ebenfalls überzeugt werden.

Die Führungskräfte sind der Schlüssel

Ohne die Zustimmung und aktive Unterstützung der Führungskräfte ist der Nachfolgeprozess zum Scheitern verurteilt. Personalverantwortliche haben ihren Mitarbeitern eine Orientierungs- und Vorbildfunktion – ihr Meinungsäußerungen und ihr Verhalten strahlen auf die Mitarbeiter ab. Sie können die Einstellungen ihrer Untergebenen gegenüber dem Nachfolger in Erfahrung bringen und ggf. beeinflussen. Die Führungskräfte sind deshalb die erste Instanz im Unternehmen, die für die Veränderung gewonnen werden muss.

Dabei spielt der Partizipationsaspekt eine größere Rolle als bei den Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung. Personalverantwortliche sind ungern reine Befehlsempfänger – sie tragen Entscheidungen am ehesten dann mit, wenn sie daran teilhatten. Deshalb ist es klug, Führungskräfte (zumindest symbolisch) in die Regelung der Nachfolge einzubinden. Das muss bei weitem nicht bis zum Mitspracherecht darüber gehen, wer als Nachfolger in Frage kommt – bei familieninternen Übergaben steht dieser in der Regel sowieso fest. Es hilft schon, Führungskräfte in ausgewählten Punkten nach ihrer Meinung/ihren Erfahrungen zu fragen. Nicht nur, um sie ins Boot zu holen, sondern auch, weil sie in aller Regel Konstruktives beitragen können, etwa was das Stimmungsbild in ihren Teams angeht. Gemeinsame Workshops sind ein bewährtes Instrument, um Zustimmung zu erzeugen und zugleich nützliche Anregungen zu erhalten.

Gerade unter Führungskräften müssen Unterstützer und Blockierer identifiziert – nur dann können diese bestärkt bzw. deren Vorbehalte

entkräftet werden. Dafür ist es wichtig, die Motive für die Unterstützung/den Widerstand zu verstehen und zu berücksichtigen. Spätestens hier ist es in der Regel sinnvoll, externe Berater hinzuziehen, die in vertraulichen Einzelgesprächen in Erfahrung bringen, was in großer Runde und auch in Vier-Augen-Gesprächen mit dem Chef eher verschwiegen wird.

Damit sie ihrer zgedachten Rolle als aktive Unterstützer des Nachfolgers gerecht werden können, brauchen Führungskräfte nicht zuletzt Anleitung und Unterstützung für die Kommunikation mit ihren Mitarbeitern. Neben der auf die Mitarbeiter zugeschnittenen Veränderungs-story sind das Kommunikations- und Moderationsmittel, um die Teammitglieder zu informieren und zu überzeugen.

Marktpartner: Kunden, Lieferanten, Kreditinstitute



Abb. 3: Berührungspunkte des Unternehmens mit Kunden (Quelle: nach Borgards, Arne (2009): Veränderung der Markenstrukturen, in: Jörg Pfannenber (Hg.): Veränderungskommunikation, Frankfurt a. M.: 48-57).

Ein Führungswechsel wirft auch bei den Marktpartnern des Unternehmens grundlegende Fragen auf:

- Kunden fragen sich, ob sie nach wie vor den gewohnten Service in gewohnter Qualität erhalten.
- Lieferanten wollen wissen, ob sie weiterhin noch berücksichtigt werden.
- Für Kreditinstitute ist relevant, ob das Unternehmen auch unter dem neuen Geschäftsführung kreditwürdig ist.
- Die Standortöffentlichkeit (Politik, Anwohner etc.) interessiert vor allem, ob Arbeitsplätze in Gefahr sind.

Allen Betroffenen muss vor Augen geführt werden, dass auch in Zukunft eine zuverlässige (Zusammen-)Arbeit gewährleistet sein wird und dass das Unternehmen während der Übergabe nicht nur mit sich selbst beschäftigt ist.

„Insbesondere die Einführung der Person des Nachfolgers in die Geschäftsbeziehungen ist von größter Bedeutung. Eine vornehmliche Rolle spielt dies bei Kreditinstituten im Rahmen der Basel II Kriterien. Auch stattfindende Gespräche mit dem Steuerberater klären den Übergeber und Übernehmer frühzeitig über rechtliche und finanzielle Rahmenbedingungen auf und zeigen Einsparpotenzial z. B. hinsichtlich anfallender Steuern auf“, so Susanne Schlepphorst vom Lehrstuhl für Unternehmensnachfolge und Promotionsstipendiatin der Research School Business & Economics der Universität Siegen.

Auch hier folgt die Vermittlung der individuellen Botschaften einem strategischen Kommunikationskonzept. Dabei muss wieder gezielt aus der Fülle an Maßnahmen (für Kunden: vgl. Abb. 3) der externen Kommunikation ausgewählt werden – von informierenden Briefen über Artikel im Kundenmagazin, Newsletter oder (Fach-)Pressearbeit bis zu Veranstaltungen wie z. B. Kunden-Workshops.

Fazit: Kommunikation sichert den Erfolg

Eine Unternehmensnachfolge ist ein Prozess von großem öffentlichen Interesse. Es reicht deshalb nicht, wenn sich Übergeber und Übernehmer auf die Rahmenbedingungen der Nachfolge einigen und diese dann von der Kanzel herab verkünden.

Wer einen Nachfolger einfach aus dem Hut zaubert oder voraussetzt, dass er schon alleine deshalb akzeptiert wird, weil er/sie das bei jedem bekannte und beliebte eigene Kind ist, handelt fahrlässig. Wenn Irritationen bei Mitarbeitern und Marktpartnern in Ab- oder gar Auflehnung umschlagen, ist die Übergabe ernsthaft in Gefahr.

Ein erfolgreicher Nachfolger muss schrittweise aufgebaut werden. Dafür braucht es eine frühzeitige, geplante und offene Kommunika-

tion. Richtig angegangen, bleibt der Aufwand dafür überschaubar – der Lohn ist eine erfolgreiche Fortführung des Unternehmens.

Philip Müller ist Geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Kommunikation im Mittelstand (IfKiM) in Düsseldorf. Er verantwortet den Geschäftsbereich Consulting und ist zudem als Chefredakteur zuständig für das Fachmagazin „Mittelstand kommuniziert“. Seine Beratungsschwerpunkte sind Unternehmenskommunikation, Nachfolgekommunikation und Personalmarketing.