

„So gut wie ich kann es sowieso keiner!“:

Die Herausforderung Nachfolge – für Vorgänger, Nachfolger und für das System

Matthias Bäcker, Claus-Dieter Piontke, Mammut Consulting

Den „richtigen“ Nachfolger oder die richtige Nachfolgerin zu finden, war schon immer schwierig. Bei Führungskräften kann die falsche Wahl zum „Ach und Weh“ für das Unternehmen führen. Ob richtig oder falsch, entscheidet sich nicht nur in der Persönlichkeit und den Kompetenzen des oder der Auserwählten. Wer vor der Einstellung den Prozess Nachfolge nicht kompetent angeht oder nach der Einstellung den Neuen oder die Neue nicht ausreichend begleitet, geht ein hohes Risiko ein.

1. Die Nachfolge

Nachfolgen sind Teil des betrieblichen Geschehens. Mitarbeiter scheidet aus und neue werden eingestellt. Betroffen davon sind irgendwann einmal alle Arbeitsplätze, von der Hilfskraft bis zum Geschäftsführer, ob Angestellter oder Inhaber. Es sei denn, der Arbeitsplatz wird nicht wieder besetzt, dann ist „nur“ der Abgang des jeweiligen Mitarbeiters zu managen.

1.1 Der Notfall

Im Idealfall lässt sich die Nachfolge planen. Das setzt die nicht nur arbeitsrechtlich rechtzeitige, sondern die frühzeitige Information über den bevorstehenden Wechsel voraus. Damit ist die rechtzeitige Ergreifung aller Maßnahmen zur Gewährleistung einer störungsfreien Nachfolge möglich.

Und was passiert, wenn die Nachfolge sich nicht im Voraus ankündigt, wenn sie ungeplant in das Unternehmen hereinbricht? Wenn der Mitarbeiter oder der Inhaber von heute auf morgen nicht mehr zur Arbeit erscheint? Der nun gestörte Arbeitsablauf muss so schnell wie möglich wieder in Gang gesetzt oder ein substituierender Arbeitsablauf gefunden und implementiert werden. Auf diesen Notfall kann sich ein Unternehmen, zumindest eingeschränkt, vorbereiten und für ihn gerüstet sein. Diese Vorbereitung ist um so existenzieller, je wichtiger die Bedeutung der Arbeitsaufgabe für Fortbestehen und Fortentwicklung des Unternehmens ist. Diese Kriterien sind generell der Funktion des Geschäftsführers zu unterstellen. Ein Notfallkoffer mit den wichtigsten Unterlagen, Anweisungen und Empfehlungen, stets aktuell gehalten, sollte als kurzfristiges Instrument zur Vorsorge gepackt sein.

Beispiel Notfallkoffer Geschäftsführung:

- » Vertretungsregelung und Vertretungsbefugnisse
- » Hinweis/Anweisung zur Vertretungslegitimation – Handlungsvollmacht, Bankvollmacht
- » Bei Gesellschaftern: unmittelbar zu beachtende Regelungen des Gesellschaftsvertrages
- » Übersicht wichtiger Ansprechpartner mit Funktion, Adressen und Kontaktdaten
- » Übersicht oder Kopien wichtiger Verträge und anderer bedeutender Dokumente
- » Passwörter (Computerzugang, Dateien, Online-Banking, Tans usw.)
- » Zweitschlüssel
- » ...

1.2 Die Unternehmensnachfolge

Die Unternehmensnachfolge ist im Gegensatz zur ausschließlichen Arbeitsplatz-/Funktionsnachfolge deutlich weiter gefasst. Hier wechseln neben der Leitung durch den bisherigen Unternehmer/geschäftsführenden Gesellschafter auch die Eigentumsverhältnisse. Aufgrund der Vielschichtigkeit der dabei zu



Abbildung 1: Fristen der Inanspruchnahme der Nachfolgeberatung vor geplanter Übergabe.

klärenden Themen und der meist noch größeren Schwierigkeit, den passgenauen Nachfolger zu finden, sollte das Projekt Unternehmensnachfolge mindestens drei Jahre im Voraus angegangen werden. Die Praxis zeigt ein anderes Verhalten (vgl. Abbildung 1).

Die Nachfolge in einem Familienunternehmen ist für alle Beteiligten aufgrund zusätzlicher Komplexität, möglichen unterschiedlichen Interessen und weiteren Anforderungen an den Nachfolger mitunter eine noch größere Herausforderung. Unterschiedliche Varianten mit und ohne Eigentums-/Kapitalübertragung und Leitung durch Familienmitglieder oder Fremdmanagement sind denkbar. Im Gegensatz zum „einfachen“ Unternehmensverkauf bleibt das Unternehmen trotz Nachfolge in der Einfluss- und Interessensphäre der Familie.



Abbildung 2: Übersicht Formen von Unternehmensnachfolgelösungen für Familienunternehmen.

2. Vorbereitung und Anforderungen

2.1 Zieldefinition

Wie bei vielen Handlungen und Projekten ist es für das Managen einer Nachfolge unerlässlich, sich zunächst über die Ziele der Nachfolge im Klaren zu sein. Was zunächst wie eine Selbstverständlichkeit anmutet, erweist sich in der Praxis als heikler Punkt. Die Ziele bestimmen die Gestaltung und die Auswirkungen der Nachfolge auf das System Unternehmen, seine Mitarbeiter und die anderen am Unternehmen interessierten Gruppen (Stakeholder).

Ein „weiter so wie bisher“ ist schnell ausgesprochen; besonders, wenn man mit den Leistungen des Vorgängers zufrieden ist. Ein „weiter so wie bisher“ gibt die Chance, vertraute und bewährte Prozesse und Methoden erfolgreich weiterzuführen und die Stabilität im System beizubehalten. Ein „weiter so wie bisher“ beinhaltet aber auch das Risiko, die Chance für Veränderungen zu verpassen. Ist mit der Nachfolge das Ziel Veränderungen zu erreichen verbunden, so ergibt sich hier neben den Chancen aus der Veränderung umgekehrt das Risiko, Bewährtes aufzugeben und die Stabilität des Systems zumindest vorübergehend zu stören.

Für beide Zielrichtungen, beibehalten oder verändern, ist zu hinterfragen, ob oder unter welchen Umständen sie zu realisieren sind.

Ist der zu besetzende Aufgabenbereich auf die Person des bisherigen Funktionsinhabers zugeschnitten und bedarf es dafür mitunter exotischer Wissens- und Fähigkeitenkombinationen, so wird ein „weiter so wie bisher“ in der Person des Nachfolgers schwer umzusetzen sein. Ist akzeptierte Seniorität und langjährig erworbene Anerkennung bisher maßgeblich zur Ausübung der Funktion, so wird der Wunsch nach einem deutlich jüngeren Nachfolger, der sich über die Jahre im Unternehmen entwickeln soll, möglicherweise mit einem „weiter so wie bisher“ kollidieren. Die „Alpha-Tiere“ des Unternehmens könnten dem Neuen die Zusammenarbeit verweigern und die Nachfolge zum Scheitern bringen.

Ist das Ziel hingegen, die Nachfolge für strategische, notwendige operative oder organisationale Veränderungen zu nutzen, so ist zu gewährleisten, dass der Nachfolger diese Veränderungen auch umsetzen und die sich daraus ergebenden Aufgaben erfüllen kann. Wie stark wird der Widerstand gegen die Veränderungen sein? Wer wird den Nachfolger unterstützen? Und Widerstand wird es geben, sonst sind die Veränderungen keine echten Veränderungen, sondern stehen nur auf dem Papier. Und manchmal übersehen der oder diejenigen, die über Zielrichtung und Nachfolge mitentscheiden, dass in bestimmten Bereichen auch sie „Verlierer“ einer zunächst gewollten Veränderung sind.

Wird beispielsweise ein neuer kaufmännischer Leiter eingestellt, verbunden mit der Aufgabe, eine integrierte Unternehmensplanung aufzubauen und eine strenge Budget- und Ausgabenüberwachung einzuführen, so darf sich der Unternehmer nicht wundern, wenn auch von ihm eine Planung seiner betrieblichen Ausgaben und privaten Entnahmen gefordert wird, und seine Ausgaben mit in den Betrachtungsfokus des Controllings geraten.

Nutzt der Unternehmer eine Nachfolge zur Umorganisation und übergibt seine bisherige Verantwortung für Bereiche an diesen Nachfolger, so muss im Voraus klar sein, dass sich damit Informationswege und direkte Zugriffsmöglichkeiten auf diese Abteilungen ändern – bisherige Selbstverständlichkeiten der direkten Information und Einflussnahme gehen für den Unternehmer verloren. Handelt er stattdessen wie bisher und steht die Umorganisation nur auf dem Papier, so untergräbt das die Position des Nachfolgers und wird sein Standing und die Einflussnahme in diesen Bereichen und im Unternehmen deutlich verringern.

Wer bestimmt das Ziel der Neubesetzung? Ist es oder sind es diejenigen, die auch unmittelbar für den Erfolg der zu besetzenden Funktion verantwortlich sind? Gibt es weitere an der Entscheidung beteiligte Instanzen, die alleine, mit oder gegen den Willen der unmittelbar Verantwortlichen, entscheiden? Bei fehlender Transparenz und nicht abgestimmten Zielen entstehen Risiken aus dem Entscheidungsprozess.

2.2 Erwartungshaltungen

2.2.1 Die Interessengruppen

Während vielleicht sogar etwas wehmütig an den Noch-Stelleninhaber gedacht wird, richtet sich der Blick unvermittelt auf den bereits vorhandenen oder noch zu suchenden Nachfolger. Innerhalb und außerhalb des Unternehmens gibt es zahlreiche Interessengruppen (Stakeholder), die an den Stabwechsel und damit

an den Nachfolger unterschiedliche Erwartungshaltungen haben.

Interessengruppen im Unternehmen sind direkt und mittelbar unterstellte Mitarbeiter, gleichrangige Kollegen, Vorgesetzte, aufgrund von Zusammenarbeit betroffene Kollegen aus anderen Bereichen. Indirekt alle, die sich betroffen fühlen – beim Wechsel der Geschäftsführung, damit die gesamte Belegschaft. Interessengruppen von außerhalb des Unternehmens können Gesellschafter und Familien, Kunden und Lieferanten, Kreditgeber und Kooperationspartner sein sowie alle Personen und Institutionen, mit denen es weitere geschäftliche Kontakte gibt.

Eine Stakeholderanalyse gibt Aufschluss über die Betroffenen und die, die sich betroffen fühlen. Sie hilft, Transparenz zu schaffen und die Erwartungen zu klären.

Aufgrund der herausgehobenen Bedeutung für Fortbestand und Entwicklung des Unternehmens steht der Wechsel des Geschäftsführers beispielsweise bei den Kreditgebern stark im Fokus. Die Fähigkeit, ein Unternehmen zu führen und dafür auch das betriebswirtschaftliche Know-how zu besitzen, wird von ihnen nicht nur erwartet, sondern findet spätestens seit Basel II ihre Auswirkung auch in der Beurteilung der Kreditwürdigkeit und in den Kreditkosten. Kann beispielsweise innerhalb einer Familiennachfolge der Nachfolger in diesen vom Vorgänger sehr gut erfüllten Kriterien nicht voll überzeugen, sind Maßnahmen zur Kompensation geboten. So kann beispielsweise ein kaufmännischer Leiter oder ein aktiv eingebundener Firmenbeirat diese Kompetenzlücke in der Geschäftsleitung schließen.

2.2.2 Das Anforderungsprofil

Die vielfältigen Erwartungen an den Nachfolger sollten immer in einem detaillierten Anforderungsprofil zusammengetragen und klar definiert und bewertet werden. Mit diesem konkreten Anforderungsprofil lassen sich die Kompetenzen der Nachfolgekandidaten gegenüber den Anforderungen systematisch abgleichen. Ohne qualifiziertes Anforderungsprofil werden Entscheidungen ausschließlich aus dem Bauch heraus getroffen. Menschenkenntnis und Bauchgefühl gehören zwar zur Entscheidungsfindung mit dazu, allerdings sind sie Ergänzung eines systematischen und professionellen Vorgehens.

Die Anforderungen sind, wie bereits dargelegt, abhängig von der Zielsetzung, den Erwartungshaltungen und unmittelbar inhaltlich von der zu besetzenden Funktion. Schwierig wird es, wenn bei der Besetzung von Führungsfunktionen die fachliche Kompetenz zu sehr im Vordergrund steht. Der beste Maurer wird Polier, der beste Bauingenieur Projektleiter, der beste Buchhalter wird Leiter des Rechnungswesens und der beste Außendienstmitarbeiter Leiter des Vertriebs. Natürlich müssen Führungskräfte auch eine gewisse Fachkompetenz besitzen, allerdings müssen sie darin nicht zwingend die Besten sein. Ihre Aufgabe ist es, für ihre qualifizierten Mitarbeiter einen Rahmen zu schaffen, in dem diese zu Höchstform auflaufen. Mit zunehmender Hierarchiestufe verliert die Fachkompetenz gegenüber den Führungskompetenzen an Bedeutung.

Führungskompetenzen:

- » Fachkompetenz
Ist keine Führungskompetenz
- » Prozess- und Methodenkompetenz
Aufgabenbezogene Führungstechniken. Ausrichten aller Handlungen auf das jeweilige Ziel
- » Integrative Kompetenz
Gestaltung von Vernetzung und Zusammenarbeit. Zusammenwirken der verschiedenen betrieblichen Subsysteme organisieren. Brücken bauen über unterschiedliche Arbeits- und Abteilungsstrukturen
- » Sozialkommunikative Kompetenz
Mitarbeiter mitnehmen, Teams führen und zielorientiert voranbringen
- » Selbstkompetenz
Persönliche Arbeitsorganisation, Zeitmanagement

Neben den Kompetenzen ist die Persönlichkeit des Nachfolgers für seinen Erfolg mitentscheidend. In der Managementdiagnostik werden die stabilen persönlichen Eigenschaften von Menschen betrachtet. Viele der hier als Einstellungstests verwendeten Persönlichkeits- und Motivationstest überprüfen im Kern die Ausprägung der sogenannten „Big Five“ und gleichen sie mit dem Anforderungsprofil ab. Die „Big Five“ sind: Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit, emotionale Stabilität, Extraversion und Offenheit für Neues.

Ob im Auswahlverfahren solche Tests angewendet werden oder aufgrund von strukturierten Interviews versucht wird, die Persönlichkeit der Kandidaten näher zu bestimmen, hängt auch von der Bedeutung der Funktion und dem zur Verfügung stehenden Budget ab.

Nichtsdestotrotz ist ersichtlich, dass die Bestimmung des Anforderungsprofils mit den unterschiedlichen Kompetenzen und notwendigen Persönlichkeitsausprägungen durchaus herausfordernd ist. Gleiches gilt für die Vorstellungsgespräche. Pro in Frage kommenden Bewerber sollten mehrere Gespräche geführt werden und mindestens zwei „Beurteiler“ daran teilnehmen. Sozialromantik hat im Auswahlverfahren wenig Platz, Wertschätzung hingegen gehört dazu. Die Unterstützung durch externe Experten (Berater/Coaches) kann zusätzliche Kompetenzen bringen und die Neutralität/Objektivität im Auswahlverfahren erhöhen.

2.3 Besonderheit Familiennachfolge

Eine Besonderheit bei der Nachfolge ist die Nachfolge der Geschäftsführung von Unternehmen, die im Familienbesitz sind und von einem oder mehreren Familienmitgliedern geführt werden. Hier ist die Familie Interessengruppe (Stakeholder) als Kapitalgeber und ggf. auch als gleichrangige Kollegen; gleichzeitig sucht sie in ihren Reihen den oder die Nachfolger und beeinflusst oder versucht zumindest, die Führung und langfristige Ausrichtung des Unternehmens mit zu beeinflussen.

Im Glücksfall ist die Unternehmerfamilie dabei eine Gruppe, die mit gleichen Interessen und geprägt von gleichen Werten, Überzeugungen und Idealvorstellungen in Bezug auf das Unternehmen denkt und handelt. Häufig genug bleibt dieses jedoch eine Idealvorstellung. Unterschiedliche Interessen – z. B. langfristige Unternehmensentwicklung und Kapitalaufbau gegen maximal mögliche Kapitalausschüttung – wirken einander entgegen. Stehen mehrere potenzielle Nachfolger gegebenenfalls auch aus unterschiedlichen Familiengruppen bereit, so hängt die Einigung auf den Nachfolger nicht immer nur von dessen Qualitäten ab. Andererseits kann es gelten, nicht zum Zuge gekommene Geschwister oder weitere Familienangehörige einvernehmlich zu entschädigen, will man nicht den Grundstock für fortwährende Rivalitäten und Missgunst liefern.

Um die unterschiedlichen Interessen innerhalb der Familie zu kanalisieren und ihnen eine gemeinsamen Richtung zu geben, kann die Entwicklung einer familiär anerkannten Familiencharta nützlich sein. Zwar ist sie nicht rechtlich bindend, kann aber einen moralischen Anspruch erheben und einen Interessenausgleich ermöglichen. Je schwieriger die Situation, desto mehr kann ein familienfremder Moderator zur Entwicklung der Charta beitragen.

Die Auswahl des Familiennachfolgers hängt nicht nur von den allgemeinen Interessen der Familienmitglieder, sondern ganz wesentlich von der Qualifikation des potenziellen Nachfolgers ab. Diese scheint um so besser einschätzbar zu sein, je länger der Kandidat bereits im Unternehmen auf anderen Positionen gearbeitet und sich bewährt hat. Hier ist zu berücksichtigen, dass ihm von Mitarbeitern ausgestellte Beurteilungen nicht unbedingt neutral sind. Neben der Beurteilung der Arbeitsleistung können sie einen Goodwill-Bonus für die Erwartung der späteren Führungsübernahme enthalten.

2.4 Der Übergang

Nicht immer kann die Nachfolgesuche im geplanten Zeitrahmen abgeschlossen werden. Entweder ist der Nachfolger noch nicht gefunden, er steht noch nicht bereit (z. B. wegen einer längeren Kündigungsfrist) oder ist noch nicht soweit (der Familiennachfolger ist noch nicht alt/reif genug oder muss erst noch eine Weiterqualifizierung beenden). Sofern der Vorgänger nicht mehr zur Verfügung steht, kann durch befristet eingesetzte externe Manager (Interim Manager) diese Warte- und Qualifizierungszeit überbrückt werden.

Schließt die Nachfolge nahtlos an, so ist rechtzeitig ein Prozess der „Wissensspeicherung“ des Vorgängers einzuleiten, damit dem Nachfolger dieses Wissen zur Verfügung steht.

Gerade in Familienunternehmen, aber nicht nur dort, wird oft eine gemeinsame Übergangszeit von Übergeber und Nachfolger vereinbart. Der Nachfolger kann am Wissen des Vorgängers wachsen und die Geschäfte können reibungslos übergeben werden. Leider steckt hier die Tücke häufig in allzu menschlichen Denk- und Verhaltensweisen. Ist dem Übergeber beispielsweise ein Beratervertrag in Aussicht gestellt worden, so ist das Interesse an einer unbefangenen Wissensübergabe mitunter deutlich geschwächt.

Schlimmer kann es noch kommen, wenn der Übergeber zwar das Unternehmen

verlassen wollte, dieses aber nicht tut. Dieses kann bei Familiennachfolge häufiger beobachtet werden. Wenn der Vorgänger an seinem Platz festhält, die Arbeitsweise und Entscheidungen des Nachfolgers plötzlich nicht mehr passend findet oder einfach meint, dass die endgültige Übergabe doch noch Zeit hätte, ist Ärger vorprogrammiert. Dieser Ärger kann nur durch klare und im Einzelfall auch durchsetzbare Regelungen reduziert oder vermieden werden. Vielleicht setzt sich auch beim Vorgänger die (scheinbare) Erkenntnis durch: „So gut wie ich kann es sowieso keiner!“ – spätestens dann besteht dringender Handlungs- und Unterstützungsbedarf.

Schon viele Familiennachfolgen, auch sehr namhafter Unternehmen, sind an zwischenmenschlichen Querelen gescheitert. Ein eindeutiger Übergabefahrplan muss diesem vorbeugen. Wann gehen welche Befugnisse und Pflichten über? Wie werden Konflikte gemanagt, gibt es im Rahmen einer Eskalationsregelung gegenseitig anerkannte Schlichter/Mediatoren? Zur „menschlichen“ Qualitätssicherung des Übergabeprozesses kann von vornherein eine Moderation/Coaching durch einen Dritten vereinbart werden – Konflikte werden dann bei Ihrem Entstehen geklärt und führen nicht zu einem Schmelbrand der persönlichen Beziehung.

3. Der Marktplatz für Nachfolger

Die Suche nach dem „einen richtigen“ Nachfolger war schon immer schwierig. Gab es über viele Jahre einen Überschuss an Bewerbern, so hat sich in vielen Bereichen der Arbeitsmarkt bereits gedreht. Unternehmen suchen in bestimmten Bereichen Facharbeiter und Spezialisten und bekommen sie nicht. Qualifizierte Fachkräfte können sich ihren Arbeitgeber immer häufiger aussuchen. Der Arbeitnehmer bewirbt sich nicht mehr um den Arbeitsplatz, sondern dass Unternehmen bewirbt sich um den Mitarbeiter.

Die Attraktivität von Arbeitsplatz und Unternehmen entscheidet darüber, Mitarbeiter zu bekommen und auch zu binden. Attraktivität entsteht nicht nur mit der Höhe von Vergütung und Nebenleistungen, bei denen gerade kleinere Mittelständler und Kleinunternehmen mit ihren größeren Wettbewerbern nur schwer mithalten können. Standortnachteile, zum Beispiel fernab von anziehenden Ballungszentren, müssen ausgeglichen werden. Die Schaffung dieser Attraktivität ist eine strategische Aufgabe, die für Unternehmen überlebenswichtig sein kann und eine moderne Personalstrategie und Mitarbeiterführung, die den Wertewandel der Arbeitnehmer einbezieht, erfordert.

Die demografische Entwicklung und der Fachkräftemangel betreffen auch die Unternehmensnachfolge. „Immer weniger Nachfolger für immer mehr Unternehmen“ – so bringt der Titel des DIHK-Reports zur Unternehmensnachfolge 2013 die Situation auf den Punkt. Für die Unternehmensnachfolge gilt im besonderen Maße: Nur wenn das Unternehmen attraktiv genug ist, wird es einen Nachfolger finden.

Wege zu mehr Attraktivität von Arbeitsplatz und Unternehmen lassen sich einschlagen. Wer sich rechtzeitig aufmacht, kann das Ende erreichen; die anderen verschlingt der Markt unterwegs.

4. Das System

Ist der Nachfolger gefunden, beginnt der Integrationsprozess. Systeme haben die Eigenschaft, sich auszubalancieren. Sie erarbeiten sich einen kraftsparenden Modus, in dem die Teilnehmer ihren Platz kennen und eingenommen haben. „Neue Besen kehren anders“, das heißt, neue (Führungs-)kräfte sind Veränderungen, die dieses System aus dem Energiesparmodus erwecken können. Dadurch können neue Kreativität und Innovationen entstehen, allerdings können dabei auch erhebliche Widerstände ausgelöst werden. Werden die Widerstände überwunden, obsiegt die Führungskraft (Held), sind die Widerstände im System zu stark, verliert die Führungskraft (Märtyrer).

Entscheidend für die erfolgreiche und zügige Überwindung der Widerstände ist die Beherrschung der Führungskompetenzen und das Können im Umgang mit Veränderungen. Wie schwer das ist, erfährt man aus den Wirtschaftsnachrichten, wenn nach kurzer Zeit wieder ein hochgelobter, neuer Manager sein Unternehmen verlassen muss.

Natürlich ist für den Erfolg der Integration des Neuen auch die ihm zuteil werdende Unterstützung mit verantwortlich. Wechselt der Vorgänger auf eine höhere Unternehmensposition, wird es schwierig, wenn der Nachfolger Unzulänglichkeiten oder gar Fehler seines Vorgängers aufdeckt. Soll der Nachfolger

ein Projekt voranbringen, für das ihm die vorher zugesagte Unterstützung langsam entzogen oder nur halbherzig gewährt wird, sind seine Durchsetzungsfähigkeit und sein Gestaltungsspielraum möglicherweise langfristig beschädigt.

5. Die Personen

5.1 Der Nachfolger

Die viel zitierten ersten 100 Tage dienen der Integration des Nachfolgers ins neue Unternehmen. Der Neue lernt Arbeitsplatz und Umfeld kennen, verinnerlicht die Unternehmenskultur und baut den Kontakt zu den Mitarbeitern auf. Offenheit für Neues, ehrliches Interesse und kritische Selbstreflexion erleichtern den Einstieg.

Sofern die neue Führungskraft bereits vorher auf einer ähnlichen (Führungs-)position war, kann sich die Integration weitgehend unproblematisch entwickeln. Handelt es sich um einen hierarchischen Aufstieg oder hat sich die Funktion völlig verändert, so ist es oft sinnvoll, den damit einhergehenden Rollenwechsel zu begleiten. War der Vorgänger ein (autoritär) ansagender Vorgesetzter und der Nachfolger versteht sich als Moderator mit kooperativem Führungsstil, oder er versteht sich mehr als kreativer Ideengeber, der das Moderieren einem Mitarbeiter übertragen möchte, so kann dies zu erheblichen Spannungen, Widerständen, Unverständnis und offenen Konflikten auf beiden Seiten führen. Ähnlich schwierig kann sich der Rollenwechsel vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten gestalten.

In größeren Unternehmen und zunehmend auch im Mittelstand werden Rollenwechsel durch Trainings und Coaching begleitet. Führungskompetenzen werden aufgebaut, Selbstwertgefühl gestärkt und Reflexion ermöglicht. Die Erkenntnis, dass Spannungen, Konflikte, innere Kündigung, verweigerter Kreativität, fehlende Innovativität und misslungene Mitarbeiterintegration viel teurer und unternehmensschädlicher sind als Personalentwicklungsmaßnahmen, hat sich mittlerweile weit verbreitet.

5.2 Der Vorgänger

Ist eine Übergabephase zwischen Vorgänger und Nachfolger eingeplant, so ist auch die Bereitschaft des Vorgängers zur Übergabe sicherzustellen.

Während der Übergangsphase verringern sich die Aufgaben des Vorgängers und gehen immer mehr auf den Nachfolger über. Diese zunehmende Arbeitsleerlaufzeit des Vorgängers macht für ihn den Tag lang und kann zudem gegen seine eigenen Werte verstoßen. Damit er sich nicht an der Arbeit festklammert, kann die offizielle Erlaubnis zur selbstbestimmten Leerlaufzeitgestaltung und der Hinweis auf die Wichtigkeit dieses Verfahrens helfen.

Geht der Vorgänger in den Ruhestand, so erfolgt auch für ihn ein Rollenwechsel. Manche Menschen erkennen erst in diesem Augenblick, dass der Chefessel zu Hause bereits besetzt ist. Aus Sicht eines Familienunternehmens wird das tragisch, wenn der Vorgänger nicht loslassen kann und immer wieder versucht, in die Arbeit seines Nachfolgers und das Geschick des Unternehmens einzugreifen. Dem kann ein klarer Übergangs- und Übergabepan vorbeugen. Da die Problematik des Nicht-abgeben-Könnens/Wollens bereits während der Übergabephase auftreten kann, sind hierfür Vorkehrungen, z. B. die Benennung einer Schiedsstelle/-person empfehlenswert. Um den Rollenwechsel besser zu verinnerlichen, kann Coaching für den Vorgänger unterstützend sein.

6. Resümee

Eine erfolgreiche Nachfolge ist kein Selbstgänger. Nachfolge ist ein komplexer Prozess, an dessen Anfang die Transparenz über Ziele, Wünsche und Hoffnungen der unmittelbar Beteiligten, der Entscheidungsträger und mittelbar einflussnehmenden Personen und Institutionen bestehen muss. Strukturiertes und planvolles Vorgehen ist notwendig, Ziele, Meilensteine und Zeitachse sind festzulegen.

Je wichtiger die Position für das Unternehmen, desto eher ist die Nachfolge in ein Strategie, Struktur- und Kulturprojekt einzubinden (Organisationsentwicklung). Die Anforderungen für das Top-Management sind werte-, strategie- und kompetenzbasiert zu definieren.

Der Nachfolger, gegebenenfalls auch der Vorgänger, profitieren in ihren neuen Rollen von externer Unterstützung; der optimale Erfolg ihrer Rollenübernahme kann dadurch verbessert werden.

Besonderheiten der Familiennachfolge erfordern besondere Aufmerksamkei-

ten. Externe Prozessbegleitung hilft, viele Felsen zu umschiffen, die sich sonst schnell als bedrohliche Gestade von enttäuschten Erwartungen, verletzten Gefühlen und zerbrochenen Hoffnungen auf beiden Seiten zusammenballen.

Objektivität und Professionalität sind im gesamten Prozess erfolgsbegründend. Wo diese Kernkompetenzen fehlen oder nicht sichergestellt werden können, ist externe Unterstützung notwendig.

Die Experten von Mammut Consulting stehen Ihnen für Fragen und zur aktiven Unterstützung bei Nachfolgefragen und vielen anderen Bereichen der Unternehmensführung gerne zur Verfügung.