



Aufmerksam sein

BEDEUTUNG VON RITUALEN Wiederkehrende Handlungen erwerben eine eigene Autorität. Sie prägen auch den Nachfolgeprozess.

Scheinbar eine klare Sache: Der Senior geht, der Junior übernimmt - würde uns die Praxis nicht oft genug eines Besseren belehren. Selten scheidet der Senior komplett aus dem Unternehmen aus und überlässt dem Junior die Unternehmensgeschichte. Mitarbeiter und Kunden erkennen diesen »Widerspruch« an vielen kleinen Dingen, beispielsweise an der unangekündigten Teilnahme des Seniors am Führungsmeeting oder schlicht daran, dass dessen Durchwahlnummer im Telefonverzeichnis immer noch an erster Stelle steht.

Alltagsrituale Was aber haben Rituale mit Unternehmensnachfolgen zu tun und was bedeuten Rituale im Alltag? Rituale geben uns durch ihre wiederkehrende Struktur Sicherheit. Sie begrenzen und regeln »Zeitabschnitte« im Leben. Betrachten wir eine Urlaubsreise: Der erste Espresso in Italien symbolisiert das Ende des Alltags und den Beginn der Urlaubszeit. Auch unsere Tage werden von Ritualen bestimmt und unterteilen ihn in Ruhe-, Arbeits- und Freizeitphasen. Rituale ermöglichen es uns, Zeitabschnitte zu erkennen und deren »Davor« und »Danach« bewusst zu erleben.

Rituale im Unternehmen Auch in Unternehmen gibt es wiederkehrende Rituale: morgendliche Meetings oder der Gang zur Kaffeemaschine markieren den Beginn des Arbeitstags, sowie der Mittagsgruß »Mahlzeit« das Ende des ersten Arbeitsabschnitts signalisiert. Die Weihnachtsfeier, der Betriebsausflug oder die Inventur markieren Jahresabschnitte im Unternehmen. Viele Rituale sind aber auch direkt mit der Person des Chefs verbunden, wie dessen täglicher Betriebsrundgang oder das gelegentliche gemeinsame Bier nach Feierabend.

In Familienbetrieben sind diese Dinge ein wichtiges Symbol für die Präsenz des Unternehmers. Zur Gewohnheit gewordene Rituale geben nicht nur Orientierung, sondern schaffen durch das tägliche Erleben ein Gefühl von Identität und Sicherheit. Verändert sich an diesen Ereignissen und Ritualen etwas, kann dies im Betrieb zu Irritation und Verunsicherung führen.

Rituale in Bewegung Bezogen auf die Unternehmensnachfolge stellt sich die Frage, ob der Junior bestehende Rituale verändern kann oder ob er sie beibehalten muss, um keine Unsicherheit auszulösen. Weder noch! Rituale setzen Zeichen, bewusste und unbewusste, sie bringen Sicherheit, aber sie können auch das Gegenteil bewirken! Sie sprechen eine eigene Sprache jenseits der Worte und können im Rahmen der Nachfolge gezielt eingesetzt werden. Daher muss mit der Übergabe unbedingt auch das an Rituale gebundene Vertrauen uneingeschränkt auf den Junior übergehen, inklusive des Rechts zur Veränderung und der Möglichkeit, Ritualen eigenen Ausdruck zu verleihen.

Anders gesagt: Geht der Senior, müssen natürlich nicht alle bisherigen Rituale, die das Unternehmen kennt, beendet und durch neue ersetzt werden. Nur die Rituale, die an die Person des Seniors gebunden sind, sollten verändert werden. Der für den Chef reservierte Tisch in der Kantine mit fester Tischordnung oder der Präsentkorb zum Geburtstag verdienter Mitarbeiter weichen einer offenen Tischordnung und Opernkarten zum Geburtstag. Besonders Rituale mit Außenwirkung, wie regelmäßige Pressemitteilungen bestimmten Inhalts, sind selbstredend beizubehalten, sollten jedoch durch modifizierte Art und Weise deutlich die Sprache des Juniors sprechen.



Toni Plonner

UnternehmerPlan GmbH, München

Dass die Unternehmensführung in den Händen des Juniors liegt, muss sich im Tagesgeschäft zeigen. Neben äußeren Symbolen der Macht wie dem Auto, der Ausstattung des Büros, der Größe des Sekretariats, wirken die kleinen Zeichen häufig noch stärker: Wer spricht vor Mitarbeitern und Kunden zuerst - Junior oder Senior? Wer steht auf der Titelseite von Homepage und Firmenbroschüre als maßgebliches »Gesicht« des Unternehmens? Beantwortet der Senior Anfragen selbst oder verweist er auf den Junior? Im übrigen hat schon manches Stirnrunzeln im falschen Moment über die Entscheidung des Juniors manchen Nachfolgeprozess ins Stocken gebracht.

Der Senior im Nachfolgeprozess Um die neue Rolle des Seniors alltagstauglich zu demonstrieren, muss er für alle sichtbar zur Seite treten. Die Zeit des Anlernens des Juniors ist irgendwann vorbei. Von nun an hat der Senior nur noch die Entscheidungskompetenz des Juniors zu unterstreichen. Nimmt er wie gewohnt seine persönlichen (Chef-)Rituale in Anspruch, werden unbewusste Zweifelzeichen gesetzt, die Raum für Interpretationen schaffen. Der Anspruch des Seniors auf Respekt darf nicht mit dem verwirkten Recht verwechselt werden, weiterhin als Chef aufzutreten - schließlich fällt es dem ein oder anderen Mitarbeiter nicht leicht, die Kompetenz des Juniors anzuerkennen. Es bedarf daher eines kraftvollen und für alle erlebbaren Schlusspunktes, etwa in Form einer offiziellen Übergabefeier oder eines Abschiedsgeschenks für gewisse Mitarbeiter. Fazit: Die unbewusste Wirkung von Ritualen ist stärker als Worte. Dies zu verkennen ist sträflich. ■