

Die 10 typischen Fehler in Nachfolgeprojekten – und wie man sie vermeidet

1. Die gegenseitigen Erwartungen zwischen der alten und jungen Generation werden nicht wirklich miteinander abgeglichen.

Lösung: Offene Aussprache beider Generationen über Erwartungen, notwendige Signale des jeweils anderen und notwendige Ressourcen, die Erwartungen zu erfüllen

2. Unterschiedliche Wertauffassungen zwischen alter und junger Generation werden nicht wirklich offengelegt.

Lösung: Die eigenen Werte herausfinden, offenlegen und mit den Werten der anderen Generation tabulos vergleichen. Die dabei aufkommenden Unterschiede als ganz normal akzeptieren und Brücken suchen

3. Themen und Konflikte werden immer nur „sachlich“ besprochen, nicht aber emotional gelöst.

Lösung: Es kostet immer Mut, ein Gespräch auf die emotionale Ebene zu bringen. Denn die eigenen, oft gut geschützten Gefühle müssen dann offengelegt werden. Doch wenn dieser Mut aufgebracht wird, ist der Lohn ein tiefer Abgleich und ein Lösungsansatz, das wirklich fundiert ist

4. Die alte Generation geht bei ihren Interventionen unklar mit ihrer Rollenvielfalt um.

Lösung: Sich seiner verschiedenen inneren Rollen klar werden, sich der inneren Dilemmata klar werden, die Hüte in Zukunft bewußt aufsetzen und in Gesprächen klarmachen, welcher Hut gerade spricht. Bsp: "Als Vater möchte ich dir sagen..."

5. Das Timing für den Rückzug des alten Managements ist den Beteiligten nicht wirklich klar.

Lösung: Abgebende und Übernehmende Generation erstellen gemeinsam einen Projektplan, wie die Nachfolge zeitlich geregelt werden sollte. Dabei sollten alle Interessen berücksichtigt und auch schmerzhaft Wahrheiten ausgesprochen werden

6. Das alte Management zeigt nicht genug Vertrauen in den Nachfolger

Lösung: Vertrauen kann man nicht anordnen, man muss es sich verdienen. Doch beide Seiten können viel dafür tun, dass Vertrauen wachsen kann, indem sie sich gegenseitig mitteilen, an welchen Signalen sie erkennen, dass es gut wird

7. Für die Zusammenarbeit in der Übergangsphase werden keine klaren Spielregeln vereinbart.

Lösung: Wenn es zu einer gemeinsamen Übergangszeit von Senior(en) und Junior(en) kommt, sind die Spielregeln sehr gut zu definieren und zu kommunizieren. Welche Kompetenzen hat die junge Generation, zu wem kommt man in welchen Fragestellungen? Ein längerer gemeinsamer Übergang sollte nur geplant werden, wenn beide Generationen einigermaßen zusammenpassen

8. Die Eignung des Nachfolgers wird nicht professionell mit einem Anforderungsprofil abgeglichen.

Lösung: Auch wenn es schwerfällt: Die Anforderungen an den Job des Geschäftsführers sollten auf der Sachebene ganz klar benannt werden. Von einem unabhängigen Berater sollten die Junioren dann geprüft und ihr Matching mit dem Soll-Profil untersucht werden. Auf diese Weise lassen sich die Risikofaktoren der Nachfolge viel besser einschätzen und rechtzeitig durch Gegenmaßnahmen abfedern. Das ist definitiv für beide Seiten besser.

9. Der Nachfolger hat keine klare Vision für sich persönlich und für das Unternehmen.

Lösung: Die übernehmende Generation sollte sich vor der Übernahme klarmachen, was ihre Vision und Strategie mit dem Unternehmen ist. Idealerweise sollte es ein klares Zukunftsbild für die nächsten Jahre geben, das mit den vorhandenen Führungskräfte diskutiert und abgestimmt werden sollte

10. Der Nachfolger startet ohne klares Konzept und ohne inszenierten "Tag Null" in seine "ersten 100 Tage".

Lösung: Gerade wenn die übernehmende Generation möglicherweise schon lange im Unternehmen mitarbeitet ist der offizielle Startschuss mit einem „Tag Null“ von größter Wichtigkeit. Die Mitarbeiter müssen klar wissen, wofür die Nachfolger stehen, welchen Weg sie mit dem Unternehmen gehen möchten und was sie von den Mitarbeitern erwarten.....

**Nagel.Maier.Partner.
Spirit for change.**

Am Pfeifenberg 5, D 82237 Wörthsee
Tel. 0049-81439996527