



## **Erfolgreiche Kommunikation im Management-Buy-Out-Prozess: Wie Mitarbeiter und Unternehmer erfolgreich zusammenfinden**

Der Fall aus der Praxis im produzierenden Unternehmen von 30 Mitarbeitern:

Bei drei Kindern liegt es nahe, dass eines der Sprösslinge sich für die Nachfolge im Unternehmen interessiert. Doch weit gefehlt, zwei Jungs haben ihre künstlerische Neigung beziehungsweise die Affinität für die sozial-pflegerische Arbeit entdeckt und die Tochter als Jüngste im Bunde studiert noch mit ungewissen Ambitionen.

### **Unter wechselseitiger Beobachtung**

Nach dreijähriger Betriebszugehörigkeit hat sich ein Mitarbeiter hervorgetan, der seine Führungsposition ausfüllt und unternehmerisch zu denken vermag. Die turnusmäßigen Mitarbeitergespräche nach der Methode time2talk® zeigen in der Zeitreihe eine stetige, positive Entwicklung bei dieser Führungskraft. Der Unternehmensinhaber ist sehr zufrieden und sieht weiteres Potenzial in der Zusammenarbeit. Den klaren Blick der Führungskraft blieb nicht verborgen, dass sich aus der Familie heraus niemand Jüngerer für das Unternehmen interessiert. Mit leicht sorgenvoller Miene fragt er den 59-jährigen Inhaber im vertraulichen Gespräch nach der Zukunft des Unternehmens.

Diese Frage wird auch von anderen Mitarbeitern an diese Führungskraft herangetragen und steht damit bisher unausgesprochen im Raum. Mit Respekt vor dem ungebrochenen Engagement des Inhabers hat bisher niemand nachgefragt wie's weitergeht.

THINK  
OUTSIDE  
THE  
BOX 



### **Miteinander reden hilft ... weiter**

Am Ende des jüngsten Mitarbeitergespräches offenbaren sich beide Seiten. Die Führungskraft stellt die Gretchenfrage mit erkennbaren Ambitionen und der Unternehmer signalisiert Interesse an einer Übereinkunft für den Prozess der Nachfolge. Der Zeitpunkt scheint beiden geeignet Vertraulichkeit zu vereinbaren und nach einem geeigneten Nachfolgeberater Ausschau zu halten, der das Nachfolgeprojekt zu koordinieren vermag.

### **Man kennt sich – oberflächlich betrachtet**

Der Berater trifft sich mit beiden bei einem gemeinsamen Abendessen in zwangloser Atmosphäre und spricht mit beiden über deren Interessen und Vorstellungen. Schnell wird klar, dass die beiden sich gut verstehen und auch hier und da ergänzen, aber keiner von beiden könnte den Grund für diese Übereinstimmungen konkret benennen. Vor dem Hintergrund der Intensivierung der Zusammenarbeit mit dem Ziel der Nachfolge verständigt man sich darauf, dass jeder den Fragebogen des multiperspektivischen AURIS®-Persönlichkeitsprofils ausfüllt. Das Ziel ist es sich auf einer abstrakteren Metaebene kennenzulernen, bei der es um bevorzugte Denkweisen, Wahrnehmungsweisen und Wertevorstellungen geht.

### **Gleich und gleich gesellt sich gerne – Unterschiede ziehen sich an**

Es ist wie im echten Leben, jeder hat ein spezifisches Gefühl für den anderen und gleichwohl finden sich immer wieder auch überraschende Momente, die den Erkenntnisprozess erhellen. Die Ergebnisse aus den Persönlichkeitsprofilen wurden jeweils einzeln besprochen und dann vereinbart, dass man die Profile matcht und miteinander bespricht. Aha-Effekte blieben nicht aus. Es gab sowohl Ausprägungen des gemeinsamen Gleichklangs und Präferenzen für differierende Denkweisen und Wahrnehmungsverhalten.

### **Einsichten mit Aussichten**

Der Unternehmer zeigt sich im Profil als ausgeprägter Tüftler und Umsetzer. Der designierte Nachfolger ist befähigt für Projektmanagement, auf Qualität der Ausführungen bedacht und dabei aufgeschlossen für Neues.



Beiden gemeinsam liegt die Ergebnisorientierung, die Effizienz, eine ausgesprochene Mitarbeiterorientierung und eine Neigung zur Perfektion am Herzen. Auch wollen beide Spaß an der Arbeit haben und führen eine pragmatische, wertschätzende Kommunikation. Man ist sich relativ rasch einig, reibt sich aber vorher konstruktiv bei Detailfragen.

### **Rollenverteilung basierend auf Neigungen und Talenten**

Eine transparente Kommunikation bildet eine solide Grundlage für die Aufgabenverteilung im Hinblick auf das Ziel der Nachfolgeregelung. Durch das Wissen um die individuellen Stärken vertieft sich das gegenseitige Verständnis. Sowohl die Trigger-Punkte jedes Einzelnen als auch die gemeinsamen Interessen werden deutlicher erkennbar, wodurch selbst hohe Arbeitsbelastungen kaum als störend empfunden werden. Das Zusammenspiel zwischen der Führungskraft und dem Unternehmer erreicht auf diese Weise ein höheres Niveau. Es wird einfacher, Unterstützung zu erbitten, da man sich bewusst ist, welche Schwächen jeder Einzelne mitbringt.

### **Was hat's gebracht?**

Zwischen den beiden – Führungskraft und Unternehmer – besteht Konsens darüber, wie das zweckgebundene Come Together profitiert hat:

- bewusstes stärken von Stärken
- Impulse für bessere Menschenkenntnis
- Schwächen erkennen, tolerieren und gezielt um Unterstützung bitten, ohne dass es einem als Schwäche ausgelegt wird
- Missverständnissen wurde vorgebeugt
- beide haben sich verstanden und wertgeschätzt gefühlt

Letztendlich erschloss sich allen Beteiligten rasch die Sinnhaftigkeit des Vorgehens mit den sehr einfachen und dabei hoch wirksamen Maßnahmen. „AURIS brachte uns einen großen Schritt nach vorne, hat Spaß gemacht und ließ uns zusammenwachsen.“ (Einschätzung beider im fortgeschrittenen Nachfolgeprozess)

Autor: Norbert W. Schätzlein, 01-2024, Mobil: 0171-696 65 11

[www.siris-systeme.de](http://www.siris-systeme.de)