



in denen Warten eher als unangenehm empfunden wird, ist aktives Zuhören so etwas wie eine Kunst geworden.

Es wird aber von den Mitarbeitenden sehr geschätzt, wenn sich das Management und der neue Geschäftsführer die Zeit nehmen, zuzuhören und auch auf die ge-

äußerten Anregungen der Mitarbeitenden einzugehen.

Beispiel Generationenwechsel

Ein Beispiel hierfür: Ein Familienunternehmen in der Schweiz, eine Druckerei und Buchbinderei, steht vor einem Füh-

rungswechsel in die dritte Generation. Der Führungswechsel – der Patron übergibt an seinen Sohn – ist die zentrale Botschaft und wird von beiden gemeinsam kommuniziert. Ziel ist es, die Mitarbeitenden und die wichtigsten Geschäftspartner wie Lieferanten sowie Kunden zeitnah und persönlich zu informieren. Damit diese Botschaft möglichst positiv wahrgenommen wird, empfehlen die beiden Autorinnen, die von ihnen erarbeiteten Schlüsselfaktoren wie folgt umzusetzen und erlebbar zu machen:

Gelebtes Engagement

Um über das Generationenereignis zu informieren, werden alle Mitarbeitenden zu einer Versammlung eingeladen. Dabei achtet das Management darauf, dass vom Produktionsmitarbeitenden bis zum Teamleitenden die Angestellten aller Stufen anwesend sein können. Während der Info-Veranstaltung wird genügend Zeit einkalkuliert, um Fragen zu stellen und auf die Meinungsäußerungen einzugehen. Der Verwaltungsrat ist idealerweise ebenfalls vor Ort anwesend, die Führungscrew steht also geschlossen hinter diesem Entscheid.

Partizipation und Authentizität

Parallel zur Informationsveranstaltung, die persönlich und direkt stattfindet, wird eine professionelle Videobotschaft gestaltet. Der Kreativität wird hierbei freien Lauf gelassen. Die persönliche Note soll authentisch spürbar sein. Ist beispielsweise der Geschäftsführer jahrelang ohne Krawatte zur Arbeit gekommen, so soll er auch bei diesem Ereignis seinem Stil und Auftreten treu bleiben.

Eine gute Moderation hilft, das «Warum» zu beantworten und gleichzeitig einen positiven und mutigen Blick in die Zukunft zu gewähren. Die Videobotschaft ist heutzutage ein ideales Medium, um allen einen Blick hinter die Kulisse zu gewähren und authentisch zu kommunizieren. Die mediale Botschaft kann auf dem Intranet, Internet, per Mail oder im Newsletter den verschiedenen Stakeholdern zugänglich gemacht werden.

Zeitnah und hürdenlos

Sobald der Entscheid steht, wann der Führungsstab übergeben werden soll, muss die Kommunikation darüber gestartet werden. Dies kommt einem nahtlosen Übergang zugute, sodass sich alle Stakeholder auf den bevorstehenden Wechsel adäquat vorbereiten sowie darauf einstellen können.

Offen und kritikfähig

Nachdem der Führungswechsel kommuniziert worden ist, dient zum Beispiel ein Mitarbeiter-Mittagessen jeweils einmal im Monat mit dem neuen Geschäftsführer dazu, die Anliegen der Mitarbeitenden abzuholen. Gleichzeitig erlauben solche Begegnungen auch das gegenseitige Kennenlernen und schaffen Vertrauen. Für Mitarbeitende, die es vorziehen, sich anonym zu äussern, ist zudem ein Feedback-Briefkasten äusserst hilfreich.

Die Vorteile

Der Gewinn einer ehrlichen und strategisch durchdachten Kommunikation im Change-Prozess lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- › Die einvernehmliche Kommunikation des Managements in der Nachfolgesituation verringert die Unsicherheit bei Mitarbeitenden sowie bei den Geschäftspartnern.
- › Der Generationenwechsel und die Unternehmensstrategie werden verständlich vermittelt und erklärt.
- › Der geplante Austausch mit den Mitarbeitenden hilft, dass die Veränderung verstanden und auch nachvollzogen werden kann. Denn auch heute sind Veränderungen teilweise immer noch negativ konnotiert und vielfach nicht willkommen.
- › Der interne Dialog mit Mitarbeitenden sowie den externen Stakeholdern klärt die meisten Fragen, führt zu Transparenz, stärkt die gegenseitige Beziehung und schafft Vertrauen. ‹‹



Serie

Die Teile der Serie «Kommunikative Positionierung»

| | | |
|--------------|---|---|
| 05/15 | Mit Geschichten erfolgreich positionieren | In sechs Schritten zur kommunikativen Positionierung |
| 09/15 | Analyse | Standortbestimmung |
| 11/15 | Strategie und Rahmenbedingungen | Zieldefinition und Definition des Kommunikationsprozesses |
| 01-02/2016 | Mission Statement | Definition des Organisationsprofils |
| 09/16 | Planung | Erstellung eines Zeit- und Massnahmenplans |
| 11/16 | Implementierung | Aufbau der Plattformen und Beziehungen |
| 12/16 | Evaluation | Überprüfung der Kommunikationsstrategie und -aktivitäten |



Porträt



Nathaly Bachmann

Managing Partner, lic. phil. / MASc UZH

Nathaly Bachmann ist Gründerin der strategischen Kommunikationsberatung Essence Relations. Nach ihrem Studium der Wirtschaftspsychologie in Zürich sowie Madrid arbeitete sie im Swissnex in Singapur. Danach war sie in verschiedenen Führungsfunktionen bei der Credit Suisse im Private Banking tätig. Zudem engagiert sie sich als Mentorin für Wirtschaftsstudentinnen der HTW Chur, doziert an diversen Fachhochschulen wie dem SAWI und unterstützt Freiwilligenprojekte.



Aileen Zumstein

Managing Partner, lic. phil. / M. A. UZH

Die Kommunikationswissenschaftlerin, ehemalige Radiojournalistin und anschliessende Corporate-Communication-Verantwortliche in mittelgrossen bis internationalen Konzernen weiss, dass erfolgreiche Projekte auf den Stärken und der Sichtbarkeit jedes Einzelnen beruhen.



Kontakt

nb@essence-relations.ch, az@zumstein-communication.ch
www.essence-relations.ch, www.zumstein-communication.ch