Wandel braucht Ehrlichkeit

Ein Geschäftsführerwechsel kann in NGOs eine sehr persönliche Sache sein

Eine Trennung ist nicht immer leicht – im Privaten, aber auch insbesondere im Beruflichen. Was tun, wenn nach vielen Jahren der gemeinsamen Zusammenarbeit ein Mitglied der Führungsriege den Hut nimmt? Wie geht man mit den Emotionen um, die dann aufkommen, und wie mit der Lücke, die sich auftut?

Von CAROLA VON PEINEN

Anfang 2021 sahen wir uns bei Talents4Good mit diesen Fragen konfrontiert, als sich meine Mit-Gründerin und Mit-Geschäftsführerin Anna Roth entschlossen hatte, sich aus der Geschäftsführung zurückzuziehen. Erst einmal standen die Emotionen im Vordergrund, denn Anna war nicht nur Mit-Gründerin und Mit-Geschäftsführerin, sondern über die Jahre auch Freundin für mich geworden. Doch wie es bei fast allen Hürden und Herausforderungen im Leben ist: Kommunikation hilft!

Reibungsloser Übergang ist möglich

Im Frühjahr 2021 habe ich unserer langjährigen Mitarbeiterin Annika Behrendt die Nachfolge angeboten, inzwischen führen wir die Geschäftsführung gemeinsam fort. Judith Hartmann vervollständigt als kaufmännische Leiterin und Prokuristin das neue Leitungstrio. Wir alle sind sehr stolz darauf, wie reibungslos der Wechsel funktioniert hat, doch nicht immer gelingt solch ein Wechsel ohne Probleme, Streit und Ärger.

Wir wollen hier unsere Erfahrungen zum Thema „Transition – Wie kann so ein Wechsel ohne Streit gelingen?" teilen, denn wir wissen auch aus Gesprächen mit unseren Kunden, dass dieses Thema viele umtreibt und manchmal Organisationen auch lahmlegen kann. Essenziell für einen erfolgreichen Transitionsprozess sind eine gute Vertrauensbasis sowie Offenheit und Ehrlichkeit. Wir haben die Karten auf den Tisch gelegt, unsere Bedürfnisse klar kommuniziert und auch schmerzhafte Dinge angesprochen.

Begleiteter Prozess und Förderung potenzieller Nachfolgerinnen

Bei Anna und mir war das glücklicherweise schon immer so, trotzdem haben wir uns in diesem Prozess begleiten lassen, denn man kann die Situation durchaus mit einer Trennung vergleichen, wie wir sie aus dem Privaten kennen. Nach fast zehn Jahren gemeinsamer Unternehmung bleiben Enttäuschungen und Verletzungen nicht aus. Mit Hilfe unserer Beraterin ist es uns gelungen, nicht nur die Business-Seite hinzubekommen, sondern auch unsere Freundschaft am Leben zu erhalten. Eine weitere Basis war die Tatsache, dass wir Menschen im Unternehmen schon früh gefördert haben, sodass zum Zeitpunkt des Wechsels die Nachfolge bereits in den Startlöchern stand. Wir haben unsere Nachfolgerinnen ab dem ersten Tag unterstützt und ihnen Raum gegeben, sich zu entwickeln. Ohne genau zu wissen, wohin die Reise geht und ohne zu wissen, ob wir in Zukunft eine adäquate Position für sie haben werden.

Bedeutung der neuen Rolle

Als es dann so weit war, Anna gehen zu lassen, hat sich beides sehr stimmig ineinandergefügt. Und immer, wenn die Kolleginnen den nächsten Schritt gemacht haben, haben wir uns auch intensiv damit beschäftigt, was die neue Rolle für sie bedeutet. Das hat geholfen, Irritationen und

Unklarheiten aufgrund des Rollenwechsels schnell zu adressieren. Denn vermeiden kann man sie nicht.

Über den jetzigen Job hinaus denken

Was letztendlich sehr hilfreich für uns war: Dass wir schon vom ersten Tag an darüber gesprochen haben, was uns wichtig ist im Leben und was wir uns in Zukunft außerhalb von Talents4Good vorstellen können. Wir waren uns also immer bewusst, dass die gemeinsame Reise auch wieder enden kann. Ich glaube, dass das in vielen Startups nicht so ehrlich besprochen wird und entsprechend viele Verletzungen verursacht – obwohl es eigentlich in der DNA vieler Gründer verankert ist, nach einiger Zeit weiterzuziehen und etwas Neues zu beginnen.

In manchen Organisationen ist es nach dem Ausstieg einer Mit-Geschäftsführerin oder eines Mit-Geschäftsführers gang und gäbe, die Geschäftsführung alleine weiterzuführen und gar keine Nachfolge zu bestimmen. Doch ich wusste schon immer, dass Teamwork für mich der Schlüssel zum Erfolg ist und mir die Arbeit dann auch am meisten Spaß macht.

Teamwork federt Risiken ab

Wenn Verantwortung auf mehreren Schultern liegt, kommen viele Perspektiven zusammen, die wiederum Risiken abfedern und Chancen sichtbar machen. Außerdem muss niemand immer da sein und Leistung bringen – Elternzeiten, Sabbaticals, aber auch schwierige persönliche Zeiten führen nicht zum Kollaps des Systems. Hinzu kommt, dass wir sehr stärkenorientiert arbeiten. Wenn ich aber nur das tue, was ich am besten kann, dann fehlen noch ein paar Komponenten für eine gute Unternehmensführung. Und all das ist bereits im Unternehmen vorhanden oder kann sich entwickeln. Dass Annika und Judith jetzt bereit sind, in die Verantwortung zu gehen, ist für mich das größte Geschenk. Wenn Sie sich gerade mit dem Thema beschäftigen, so beachten Sie, dass ein solcher Prozess nicht nur eine transparente Kommunikation erfordert, sondern auch Zeit. Binden Sie die Person peu à peu ein und lassen Sie sie erst einmal ankommen in der neuen Rolle. ◘

Carola von Peinen ist studierte Betriebswirtin. 2012 gründete sie Talents4Good, die Personalvermittlung- und beratung für gemeinnützige Organisationen und gemeinwohlorientierte Unternehmen in Deutschland. Talents4Good findet die richtigen Menschen für die wichtigsten Jobs und berät Organisationen, sich zukunftsfähig aufzustellen.
▶ www.talents4good.org