

TOD DES CHEFS

„Ich wundere mich, wie viele Unternehmen keinen Notfallplan haben“

Interview von Jannik Deters
14. Februar 2024



Bild: imago images, Collage: WirtschaftsWoche

Wenn der Visionär im Unternehmen plötzlich stirbt, entstehen Unsicherheit und Chaos. Wer in diesem Fall Verantwortung übernimmt und was sich für die Mitarbeiter ändert, erklärt Wirtschaftswissenschaftlerin Birgit Felden.

WirtschaftsWoche: Frau Felden, was passiert in Unternehmen, wenn die Visionärin oder der Patriarch plötzlich stirbt? Setzt Paralyse ein, Anarchie? Preschen aufstrebende Mitarbeiter in Lücken vor, die es vorher nicht gab?

Birgit Felden: Alles das passiert. Ich wundere mich, wie viele Unternehmen keinen Notfallplan haben. Aber jeder Fall ist natürlich anders. Das ist das Spannende: Wenn man über BWL und Unternehmen redet, geht es letztlich um Menschen und ihr Verhalten.

Und das ist total individuell. Was bedeutet diese Unruhe für die Statik eines Unternehmens?

Es wird immer schwierig, [wenn die eine Person mit großer Strahlkraft nicht mehr da ist](#). Demut vor der Leistung des Verstorbenen ist selbstverständlich. Aber das Bewusstsein, es kann nicht so weitergehen wie bisher, weil die handelnden Personen sich nun mal geändert haben, ist mindestens genauso wichtig. Wenn das nicht vorhanden ist, werden mit dem verstorbenen Chef auch viele Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Die Fluktuation nimmt zu, Ersatz zu finden braucht Zeit. Aber in der Unruhe steckt auch eine Chance zum Wandel: War die Kultur vorher eher patriarchal, wird sie nun vielleicht kooperativer und gibt den Mitarbeitenden mehr Entscheidungsspielräume.

Wer ersetzt so eine prägnante Führungsfigur?

Entweder das Kollektiv übernimmt das Thema Strategie, aber nach meiner Erfahrung kommen neue visionäre Kräfte in einem solchen Fall eher von außen. Ein patriarchaler Visionär sucht sich zu Lebzeiten typischerweise keine anderen Visionäre unter oder neben sich. Umgekehrt bekommt er solche Typen auch nicht, wenn die sehen, dass sie hinter jemandem anstehen müssen.



Birgit Felden
Bild: Tanja Evers

Zur Person

Birgit Felden



Sie ist Leiterin des Studiengangs Unternehmensgründung und -Nachfolge und Gründungsdirektorin des Forschungsinstituts für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen an der HWR Berlin, wo sie Konzepte und Instrumente für Familienunternehmen entwickelt. Felden berät Unternehmen in strategischen und finanzwirtschaftlichen Fragen.

Wie gefährlich ist es, wenn einer an der Spitze kreierte und entscheidet und die anderen ihm gehorchen und selbst keine Impulse setzen?

Manch ein Firmenchef hat dafür gesorgt, dass sich alle zurücklehnen, weil die Ideen ja von ihm kamen. Wenn ich eine Struktur habe, die wenig auf Eigeninitiative ausgerichtet ist, wie häufig bei starken Unternehmenskernen, kann ich von meinen Mitarbeitenden nicht plötzlich Eigenständigkeit einfordern. Die haben Angst, Entscheidungen zu treffen. Wenn Menschen es nicht gewohnt sind, ihre Ideen zu äußern, muss ich sie da erst hinführen. Eine neue Führungskultur aufbauen, die stärker teamorientiert ist. Aber das dauert Jahre.

Wie bringt man das den Mitarbeitern bei?

Ich muss es institutionell verankern. Das geht über regelmäßige Strategietreffen, betriebliches Vorschlagswesen und andere Maßnahmen, in denen jede und jeder Redebeiträge und Ideen äußern muss.

Die Punkte Unternehmenskultur, Strategie und Mitarbeiterführung betreffen alle eine Unsicherheit innerhalb des Unternehmens. Wie steht es um externe Beziehungen – Kunden, Geschäftspartner?

Der Vertrauensverlust im Markt kann bedrohlich werden. Kunden wandern ab, sagen: „Bei dem braucht ihr nicht mehr kaufen“. Das ist ein großer Nachteil, wenn alles zu stark auf die eine Person fixiert war. Umso wichtiger ist in solchen Fällen eine solide Notfallplanung und eine professionelle Krisenkommunikation nach innen und nach außen.



Jannik Deters

Redakteur