

www.iu.de

IU DISCUSSION

PAPERS

Business & Management

Führungskommunikation bei Unternehmensnachfolgen: Einfluss auf Vertrauen und Motivation von Mitarbeitenden

ELKE HOFFMANN
HELGE FISCHER

IU Internationale Hochschule

Main Campus: Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: kerstin.janson@iu.org

Autorenkontakt/Contact to the author(s):

Prof. Dr. rer. pol. Helge Fischer

ORCID-ID: 0000-0001-5000-0007 (Open Researcher und Contributor ID)

helge.fischer@iu.org

Elke Hoffmann

mail@elkehoffmann.de

IU Discussion Papers, Reihe: Business & Management, Vol. 7, No. 9 (Mai 2026)

ISSN: 2750-0683

DOI: <https://doi.org/10.56250/4123>

Website: <https://repository.iu.org>

FÜHRUNGSKOMMUNIKATION BEI UNTERNEHMENS- NACHFOLGEN: EINFLUSS AUF VERTRAUEN UND MOTIVATION VON MITARBEITENDEN

Elke Hoffmann

Helge Fischer

ABSTRACT:

This study examines the role of leadership communication in the context of corporate succession and its influence on employee trust and motivation. The aim is to identify those communicative dimensions that particularly promote motivation and trust during phases of transition.

The study is based on a quantitative survey with supplementary open-ended questions among employees who have experienced leadership succession. The theoretical basis is provided by Elving's (2005) Change Communication Framework and Deci and Ryan's (1993) self-determination theory. On this basis, the dimensions of transparency, consistency, respect & dialogue, trust, and motivation were theoretically derived, operationalized, and empirically tested in hypotheses about their interrelationships.

The results show that communication directly strengthens trust, while motivation is predominantly conveyed indirectly via trust. Trust thus acts as a psychological link between communication and motivation. Qualitative feedback also makes it clear that communication is always embedded in cultural, structural, and psychological contexts.

Practical recommendations for succession processes are derived from the findings and grouped into six areas: consistency, transparency, dialogue and respect, visible leadership, organizational support, and dealing with uncertainty and emotions.

KEYWORDS:

Business Succession, Corporate Integration, Buy-and-Build, Mergers and Acquisitions (M&A), Change Communication, Employee Motivation & Retention, Leadership

AUTOR:INNEN



Elke Hoffmann ist Wirtschaftspsychologin und Kommunikationsdesignerin. Als Unternehmerin begleitet sie Organisationen in Marketing, Kommunikation und Organisationsentwicklung sowie im KI-Enablement. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der Führungskommunikation, im Change Management sowie in der Entwicklung wirksamer Kommunikationskonzepte an der Schnittstelle von Organisation, Kultur und Mitarbeitenden. In ihrem Forschungskontext untersucht sie insbesondere die Wirkung von Führungskommunikation bei Unternehmensnachfolgen.



Helge Fischer ist Professor für Betriebswirtschaftslehre am Standort Dresden und Bildungsinnovator mit weitreichender Erfahrung in HRM-Bereich. Nach seiner Tätigkeit bei einem Startup der edTech-Branche war er als Wissenschaftler an der TU Dresden tätig, wo er Bildungsformate und Personalentwicklungsstrategien entwickelte und u.a. verschiedene Forschungs- und Transferstrukturen aufbaute. Seine Forschungsschwerpunkte liegen u.a. in den Bereichen New Work, Bildungsmanagement, Organisations- und Personalentwicklung sowie Serious Play.

Einleitung

Die Unternehmensnachfolge zählt zu den zentralen strategischen Herausforderungen für die deutsche Volkswirtschaft. Rund 90 % aller Unternehmen in Privatbesitz sind Familienunternehmen; sie erwirtschaften mehr als die Hälfte der privatwirtschaftlichen Umsätze und sichern knapp 57 % aller sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze (Stiftung Familienunternehmen, 2023, S. VII–VIII). Für den Zeitraum 2026 bis 2030 werden rund 186.000 Übernahmen erwartet (Rieger-Fels et al., 2025, S. 9). Da Betriebe im Durchschnitt etwa 12 bis 13 Mitarbeitende beschäftigen (familienkontrolliert: ca. 9 bis 10; nicht-familienkontrolliert: deutlich höher), sind rechnerisch rund 2,4 Millionen Arbeitsplätze direkt betroffen (Stiftung Familienunternehmen, 2023, S. 14). Scheitern Übernahmen in größerem Umfang, drohen Unternehmensschließungen mit gravierenden Folgen für Beschäftigung, regionale Wirtschaftsstrukturen und Innovationskraft (DIHK, 2024, S. 3–6).

Nachfolgen sind dabei nicht nur ein rechtlich-finanzieller Prozess, sondern werden häufig als emotionaler Veränderungskontext erlebt. Arbeit ist für viele Menschen Quelle von Sinn, Selbstverwirklichung und Zufriedenheit (Myers, 2014, S. 787–788) und kann über Jahre zum dominanten Lebensinhalt werden (Härtwig & Hoff, 2010, S. 45). Während rechtliche und finanzielle Fragen meist durch externe Fachleute bearbeitet werden, liegen die eigentlichen Schwierigkeiten häufig auf der emotionalen Ebene (von Bassewitz, 2017, S. 1–3): Übergebende verabschieden sich vom Lebenswerk, Mitarbeitende erleben Unsicherheit und Anpassungsdruck (DIHK, 2024, S. 3).

Vor diesem Hintergrund ist eine offene, konsistente Kommunikation zentral, um Vertrauen zu schaffen, Orientierung zu geben und Widerstände zu vermeiden (Kotter, 2011, S. 8; Doppler & Lauterburg, 2019, S. 53). In dieser Arbeit wird Kommunikation im engeren Sinne als Führungskommunikation verstanden; sie umfasst direkte oder indirekte Einflussnahmen im Führungsprozess, die sowohl von formalen Führungskräften als auch von der Organisation als Ganzes ausgehen können (Sackmann, 2021, S. 242). Trotz der in der Praxis anerkannten Relevanz „weicher Faktoren“ (von Bassewitz, 2017, S. 1–3) fehlen bislang systematische Untersuchungen dazu, wie spezifische Kommunikationsmaßnahmen im Nachfolgekontext aus Sicht der Mitarbeitenden wirken und über welche psychologischen Mechanismen Vertrauen und Motivation beeinflusst werden. Die Literatur beschreibt Kommunikation als Schlüsselfaktor, da Übergabeprozesse nicht allein durch rechtliche oder organisatorische Maßnahmen gelingen, sondern maßgeblich durch das Erleben der Beschäftigten: „Eine klare Kommunikation mindert den Kulturschock, offene Fragen und Unsicherheiten“ (von Bassewitz, 2017, S. 147).

Unzureichende oder widersprüchliche Kommunikation erhöht in Veränderungsprozessen Unsicherheit, begünstigt Gerüchte und verstärkt Widerstände (Doppler & Lauterburg, 2019, S. 53, 115). Gerade in Nachfolgephasen können nicht abgestimmte oder unklare Aussagen Unsicherheiten zusätzlich verschärfen (Schölly, 2015, S. 1–2); auch Nachfolgeberater berichten unzureichende Kommunikationsplanung als typisches Defizit (Wanner, 2014, S. 1). Empirische Befunde weisen darauf hin, dass fehlende Kommunikation zu den Hauptursachen für das Scheitern von Veränderungsprozessen zählt (Bittner-Fessler, 2023, S. 84). Mitarbeitende gelten dabei als wichtigste Zielgruppe, die frühzeitig und klar informiert werden muss, um Spekulationen und Vertrauensverlust zu vermeiden (Elving, 2005, S. 129–133). Lauer (2019) bezeichnet Kommunikation in diesem Zusammenhang als „Katalysator des Wandels“ und betont die Bedeutung persönlicher Gespräche, die Wertschätzung ausdrücken und Rückfragen ermöglichen (S. 128–130). Im Mittelpunkt dieser Studie steht die Perspektive der Mitarbeitenden,

um zu erfassen, ob ihre Wahrnehmungen und Reaktionen die Akzeptanz des Übergangs fördern oder ob sie Barrieren sichtbar machen, die eine erfolgreiche Umsetzung erschweren.

Die Forschungsfrage lautet: *Wie beeinflusst die wahrgenommene Kommunikation während einer Unternehmensnachfolge das Vertrauen und die Motivation von Mitarbeitenden?*

Mit der Untersuchung soll der Zusammenhang zwischen Kommunikationsqualität, Vertrauen und Motivation systematisch erfasst werden, mit dem Ziel, Handlungsempfehlungen für die Praxis in der Führungskommunikation bei Nachfolgen abzuleiten.

Theoretische Fundierung

Unternehmensnachfolgen sind mehr als ein Eigentümerwechsel: Sie können strategische Ziele, Entscheidungswege, Führungsstile, Kultur und die erlebte Stabilität von Organisationen verändern. Der demografische Wandel verschärft die Lage zusätzlich: Ein großer Anteil der Inhaber ist mindestens 60 Jahre alt und das Durchschnittsalter im Mittelstand liegt über 53 Jahren (Schwartz, 2024, S. 4). Zugleich sinkt die Zahl potenzieller Nachfolger; rechnerisch kommen inzwischen mehr als drei nachfolgesuchende Unternehmen auf eine übernahmeinteressierte Person (DIHK, 2024, S. 7).

Aus Change-Management-Perspektive sind „weiche Faktoren“ wie Akzeptanz, Vertrauen und Motivation entscheidend für den Erfolg. Gerade in Nachfolgeprozessen liegen Schwierigkeiten häufig weniger in juristischen oder finanziellen Fragen, sondern in psychologischen Übergängen und emotionalen Dynamiken (von Bassewitz, 2017, S. 1–3; DIHK, 2024, S. 3).

KOMMUNIKATION, MOTIVATION UND VERTRAUEN ALS WIRKMECHANISMEN

Elving beschreibt Kommunikation in Veränderungsprozessen als doppelunktional (Elving, 2005, S. 131–134): Sie ist zugleich informativ (Vermittlung von Orientierung, Reduktion von Unsicherheit) und gemeinschaftsbildend (Stärkung von Zugehörigkeit und Beziehung). Aus diesem Rahmen lassen sich zentrale Kommunikationsdimensionen ableiten: Transparenz, Konsistenz und Dialogorientierung.

Transparenz unterstützt vor allem kognitive Verarbeitung: Verstehen, Einordnung, Nachvollziehbarkeit. Konsistenz adressiert Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit: Botschaften dürfen sich nicht widersprechen. Dialogorientierung betont Partizipation und Austausch: Mitarbeitende sollen Rückfragen stellen und beteiligt werden können.

Die Selbstbestimmungstheorie (SDT) erklärt Motivation über drei psychologische Grundbedürfnisse: Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit. Werden diese Bedürfnisse unterstützt, steigt die Wahrscheinlichkeit selbstbestimmter Motivation, Engagement und Wohlbefinden (Deci & Ryan, 1993, S. 229–231).

Für Nachfolgeprozesse bedeutet das: Kommunikation kann motivational wirksam sein, indem sie (a) durch Transparenz Kompetenzerleben und Handlungsorientierung stärkt, (b) durch Konsistenz Sicherheit und Verlässlichkeit signalisiert, und (c) durch Respekt & Dialog soziale Eingebundenheit und Anerkennung fördert.

In Veränderungsprozessen fungiert Vertrauen als zentraler Mechanismus zur Reduktion von Komplexität und Unsicherheit (Jäckel, 2018, S. 37). Fehlt es, entsteht ein Vakuum, das Frustration, Orientierungslosigkeit und Widerstand begünstigt (Bittner-Fesseler et al., 2023, S. 20). Unklare oder widersprüchliche

Aussagen verstärken diese Dynamik, indem sie Missverständnisse fördern und Gerüchten Raum geben (Ebert, 2021, S. 233).

In dem für diese Forschungsarbeit entwickelten Wirkmodell fungiert Vertrauen als psychologisches Bindeglied zwischen Kommunikationsqualität und Motivation: Kommunikationsqualität beeinflusst Vertrauen, und Vertrauen trägt zur Stabilisierung von Motivation im Veränderungskontext bei.

WIRKMODELL UND HYPOTHESENENTWICKLUNG

Das für diese Studie entwickelte Wirkmodell basiert auf dem Change Communication Framework nach Elving (2005) und der Selbstbestimmungstheorie (SDT) nach Deci und Ryan (1993). Es verbindet damit eine organisationsbezogene mit einer motivationspsychologischen Perspektive. Elving beschreibt Veränderungskommunikation als informativ und gemeinschaftsbildend (Elving, 2005, S. 131–134); auf Grundlage dieser Funktionslogik wurden für die vorliegende Untersuchung die Kommunikationsdimensionen Transparenz, Konsistenz und Dialogorientierung konzeptionell abgeleitet und für die Operationalisierung präzisiert. Die SDT liefert die psychologische Erklärung, warum solche Kommunikation motivational wirksam sein kann: Sie unterstützt die Befriedigung der Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit (Deci & Ryan, 1993, S. 229–231).

Für die vorliegende Studie wurde die Kommunikationsdimension Dialogorientierung bewusst zu „Respekt & Dialog“ erweitert, da Dialog in Führungskontexten besonders dann glaubwürdig und wirksam erlebt wird, wenn er von Wertschätzung getragen ist (Mast, 2019, S. 171).

Im Wirkmodell fungiert Vertrauen als vermittelnde Schlüsselvariable zwischen Kommunikationsqualität und Motivation: Es reduziert Unsicherheit und ermöglicht Handeln unter Ungewissheit (Luhmann, 2014, S. 21) und wird zugleich durch konsistente, nachvollziehbare und respektvolle Kommunikation gestützt (Elving, 2005, S. 132 f.). Motivation wird in Anlehnung an die SDT als Ergebnis der Bedürfnisbefriedigung verstanden (Deci & Ryan, 1993, S. 229–231; Heckhausen & Heckhausen, 2018, S. 224).

Aus der theoretischen Logik wurden die Hypothesen für die empirische Analyse abgeleitet. Das Modell beschreibt zunächst, dass die Qualität der Nachfolgekommunikation, operationalisiert über Transparenz, Konsistenz sowie Respekt & Dialog, in einem engen Zusammenhang mit dem Vertrauen der Mitarbeitenden steht, weil sie Orientierung schafft, Unsicherheit reduziert und Wertschätzung vermittelt (Elving, 2005, S. 131–134).

Daraus ergeben sich zwei Hypothesen zur Vertrauensbildung:

H2 nimmt an, dass Mitarbeitende, die die Kommunikation als respektvoll und dialogorientiert wahrnehmen, ein höheres Vertrauen in die neue Unternehmensführung berichten.

H3 nimmt an, dass Mitarbeitende, die die Kommunikation als konsistent erleben, ein höheres Vertrauen in die neue Unternehmensführung berichten. Aufbauend darauf wird Vertrauen als psychologisches Bindeglied zur Motivation modelliert.

In Anlehnung an die SDT wird erwartet, dass Vertrauen Bedingungen unterstützt, unter denen Motivation wahrscheinlicher wird (z. B. erlebte Sicherheit, soziale Eingebundenheit), weshalb H4 formuliert wurde: Mitarbeitende, die Vertrauen in die neue Führung haben, berichten eine höhere Motivation (Deci & Ryan, 1993, S. 229–231).

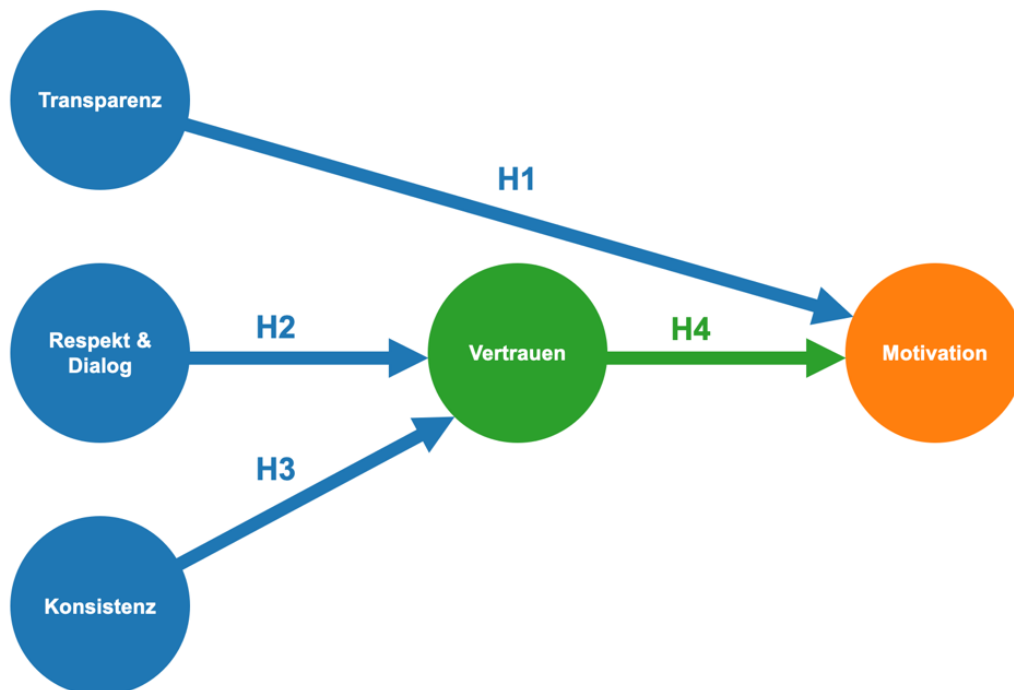
Für Transparenz wird zusätzlich ein differenzierter Wirkmechanismus angenommen. Transparenz wirkt vorrangig kognitiv, da sie Verständnis, Nachvollziehbarkeit und Orientierung fördert (Elving, 2005, S. 131–134). Gleichzeitig kann transparente Kommunikation – anders als die stärker beziehungsorientierten Dimensionen Konsistenz und Respekt & Dialog – auch direkt motivational relevant sein, weil sie Kompetenzerleben und Selbstbestimmung unterstützen kann (Deci & Ryan, 1993, S. 229). Entsprechend wurde H1 geprüft: Mitarbeitende, die die Kommunikation während der Unternehmensnachfolge als transparent erleben, berichten eine höhere Motivation.

Insgesamt bilden die vier Hypothesen die Grundlage der empirischen Prüfung:

- H1: Transparenz → Motivation
- H2: Respekt & Dialog → Vertrauen
- H3: Konsistenz → Vertrauen
- H4: Vertrauen → Motivation

Das Ergebnis der Hypothesenprüfung erlaubt eine Beurteilung, ob die Wirkung der Kommunikationsdimensionen auf Motivation vollständig über Vertrauen vermittelt wird oder ob, insbesondere bei Transparenz, zusätzlich direkte Effekte auftreten.

Abb. 1: Hypothesenmodell H1–H4 (Wirkmodell Kommunikation – Vertrauen – Motivation)



Quelle: Eigene Darstellung

Methodik

FORSCHUNGSDESIGN UND STICHPROBE

Die Untersuchung wurde als quantitative Querschnittsstudie konzipiert. Erhoben wurden Daten mittels eines standardisierten Fragebogens, ergänzt um eine offene Frage zur qualitativen Kontextualisierung der Ergebnisse. Die finale Stichprobe umfasste N = 90 Mitarbeitende, die eine Unternehmensnachfolge erlebt hatten. 37,8 % der Teilnehmenden stammten aus einer IT-Systemhausgruppe, 62,2 % aus einer Unternehmensgruppe der Metall- und Kunststoffverarbeitung (Produktionskontext). Beide Kontexte sind durch eine Buy-&-Build-Nachfolge geprägt: zuvor eigenständige Unternehmen wurden durch externe Führungsholdings übernommen und als eigenständige Einheit/Standort in eine Unternehmensgruppe integriert. Um mögliche kontextbedingte Unterschiede abzubilden, wurden zentrale Auswertungen zusätzlich getrennt nach Unternehmensgruppe vorgenommen.

In Bezug auf das Geschlecht gaben 80,0 % „männlich“, 7,8 % „weiblich“ und 1,1 % „divers“ an; 11,1 % machten hierzu keine Angabe. Die Altersverteilung lag bei 21,1 % unter 30 Jahren, 34,4 % zwischen 30 und 45 Jahren, 26,7 % zwischen 46 und 60 Jahren sowie 6,7 % über 60 Jahren (fehlende Angaben: 11,1 %). Hinsichtlich des Arbeitsbereichs waren 43,3 % in der Produktion, 30,0 % im Bereich Technik und 15,6 % in der Verwaltung tätig (fehlend: 11,1 %). Eine Führungsverantwortung berichteten 21,1 %, während 66,7 % keine Führungsverantwortung angaben (fehlend: 12,2 %). Die Betriebszugehörigkeit verteilte sich auf 5,6 % unter einem Jahr, 41,1 % zwischen 1 und 5 Jahren, 18,9 % zwischen 6 und 10 Jahren sowie 23,3 % über 10 Jahre (fehlend: 11,1 %).

ERHEBUNGSINSTRUMENT, OPERATIONALISIERUNG UND SKALENBILDUNG

Der Fragebogen umfasste sechs Blöcke (A–F) mit insgesamt 47 Fragen/Items: Block A enthielt 6 soziodemografische Fragen (Hintergrundvariablen). Die Themenblöcke B – E enthielten jeweils 10 Items und waren thematisch wie folgt unterteilt:

- Block B: Wahrnehmung der Unternehmensnachfolge
- Block C: Wahrnehmung der Führungskommunikation
- Block D: Vertrauen in die neue Führung
- Block E: Motivation und Arbeitsbereitschaft

Block F bestand aus einer offenen Frage für persönliche Anmerkungen.

Alle Items wurden als Aussagen formuliert und auf einer 5-stufigen Likert-Skala beantwortet (1 = stimme überhaupt nicht zu bis 5 = stimme voll und ganz zu). Die Itemkonstruktion und inhaltliche Zuordnung zu den Untersuchungsvariablen basierten auf dem Change-Communication-Framework nach Elving (2005) sowie der Selbstbestimmungstheorie nach Deci und Ryan (1993); ergänzend flossen praxisbezogene Aspekte aus Kotter (2011) ein (z. B. Sichtbarkeit/Präsenz von Führung). Methodische Standards zur Erhebung von Hintergrundvariablen wurden berücksichtigt (vgl. Döring, 2023, S. 266). Die offene Frage orientierte sich am Vorgehen der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Mayring, 2022, S. 69).

Für die statistische Auswertung wurden aus ausgewählten Items des Fragebogens komposite Skalen gebildet, um die theoretischen Konstrukte Transparenz, Respekt & Dialog, Konsistenz, Vertrauen und Motivation jeweils als zusammenhängende Merkmalsausprägung abzubilden. Die Skalenbildung dient dazu, mehrere inhaltlich zusammengehörige Einzelitems zu einem robusteren Gesamtmaß zu bündeln

und damit die Reliabilität sowie die Interpretierbarkeit der Variablen für Zusammenhangs- und Regressionsanalysen zu erhöhen. Pro Konstrukt wurden die zugeordneten Itemwerte auf Personenebene zu einem Mittelwertindex zusammengeführt (Wertebereich 1–5), sodass höhere Werte jeweils eine stärkere Ausprägung des entsprechenden Konstrukts anzeigen.

AUSWERTUNG

Fehlende Werte wurden skalenweise nach dem Available-Case-Prinzip behandelt, d. h. Skalenwerte wurden berechnet, sofern innerhalb einer Skala ausreichend gültige Itemantworten vorlagen. Zur Prüfung der Messqualität wurden die Reliabilitäten der gebildeten Skalen mittels Cronbachs Alpha berechnet. Anschließend wurden Pearson-Korrelationen zur Analyse bivariater Zusammenhänge sowie multiple lineare Regressionsanalysen zur Hypothesenprüfung durchgeführt. Die Auswertung erfolgte mit der Software JASP.

Zur deskriptiven Ergebnisdarstellung werden in diesem Paper die Top-2- und Bottom-2-Anteile berichtet: Zustimmung umfasst die beiden höchsten Kategorien („stimme zu“ und „stimme voll und ganz zu“), Ablehnung die beiden niedrigsten („stimme nicht zu“ und „stimme überhaupt nicht zu“).

Forschungsergebnisse

WAHRNEHMUNG VON KOMMUNIKATION, VERTRAUEN UND MOTIVATION IM NACHFOLGEKONTEXT

Die untenstehende Tabelle fasst die zentralen Item-Ergebnisse als Anteile der Top-2-Zustimmung („stimme zu/voll zu“) und Bottom-2-Ablehnung („stimme nicht zu/überhaupt nicht zu“) zusammen.

Auffällig sind geringe Zustimmungswerte in den Nachfolge-Items und zur Kommunikationsregelmäßigkeit, bei gleichzeitig sehr hohen Zustimmungswerten in den Motivations-Items.

Tab. 1: Ausgewählte Item-Ergebnisse (je Themenblock exemplarisch 5 von 10 Ergebnissen)

THEMA	ITEM (KURZFORM)	TOP-2 ZUSTIMMUNG (%)	BOTTOM-2 ABLEHNUNG (%)
NACHFOLGE	Frühzeitig über wichtige Schritte informiert	20,0	62,2
	Auf Integration in die Unternehmensgruppe vorbereitet	13,3	53,3
	Im Umgang mit der aktuellen Nachfolge gut begleitet	16,7	40,0
	Neue Geschäftsführung war sichtbar und greifbar	22,2	38,9
	Gute Abstimmung zwischen bisheriger und neuer Führung	26,7	47,8
KOMMUNIKATION	Kommunikation ist respektvoll	67,8	15,6
	Ich kann Fragen stellen	51,1	18,9
	Kommunikation erfolgt regelmäßig	18,9	54,4
	Persönliche Gespräche mit der neuen Führung möglich	35,6	43,3
	Kommunikation half, Veränderungen einzuordnen	24,4	35,6
VERTRAUEN	Vertrauen in die neue Führung	36,7	27,8
	Neue Führung vermittelt Sicherheit	31,1	35,6
	Neue Führung erscheint kompetent	48,9	17,8
	Neue Führung zeigt Interesse an Mitarbeitenden	41,1	33,3
	Führungskommunikation nachvollziehbar	30,0	31,1
MOTIVATION	Ich arbeite gerne im Unternehmen	77,8	5,5
	Bereitschaft, mich aktiv einzubringen	91,1	1,1
	Ich kenne meine Aufgaben klar	87,8	2,2
	Ich fühle mich wertgeschätzt	44,4	20,0
	Empfinden der Arbeit als sinnvoll	90,0	3,3

Quelle: Eigene Darstellung.

Die deskriptiven Kennwerte der gebildeten Skalen zeigen in der Gesamtstichprobe eine neutrale bis leicht positive Wahrnehmung der Führungskommunikation sowie ein vergleichbares Niveau an Vertrauen. Die Mittelwerte liegen für Transparenz ($M = 2,86$; $SD = 0,82$), Respekt & Dialog ($M = 2,97$; $SD = 0,88$), Konsistenz ($M = 2,88$; $SD = 0,87$) und Vertrauen ($M = 2,97$; $SD = 0,94$) jeweils um $M \approx 2,9$. Die Motivation fällt hingegen deutlich höher aus ($M = 3,76$; $SD = 0,72$). Insgesamt deuten die Standardabweichungen ($0,72$ – $0,94$) auf eine moderate Streuung und damit auf Unterschiede in den individuellen Wahrnehmungen hin.

Die Reliabilitätsanalyse bestätigt eine ausreichende bis sehr hohe interne Konsistenz der Skalen (Cronbachs α : Transparenz = $0,79$; Respekt & Dialog = $0,85$; Konsistenz = $0,77$; Vertrauen = $0,94$; Motivation = $0,71$). Damit sind die Skalen für die nachfolgenden Zusammenhangs- und Regressionsanalysen geeignet.

EMPIRISCHE PRÜFUNG DER WIRKZUSAMMENHÄNGE UND HYPOTHESEN

Die Korrelationsanalysen zeigen durchgängig starke positive Zusammenhänge zwischen den Kommunikationsdimensionen und Vertrauen. Konsistenz korreliert stark mit Vertrauen ($r = 0,80$), ebenso Transparenz ($r = 0,79$) und Respekt & Dialog ($r = 0,78$). Vertrauen steht zudem in einem positiven Zusammenhang mit Motivation ($r = 0,56$). Für Transparenz und Motivation zeigt sich ein mittlerer Zusammenhang ($r = 0,44$). Alle berichteten Korrelationen sind hochsignifikant ($p < .001$).

Zur weiterführenden Hypothesenprüfung wurden zwei multiple lineare Regressionsanalysen durchgeführt. In Modell 1 (abhängige Variable: Vertrauen) erklären Transparenz, Respekt & Dialog und Konsistenz gemeinsam einen sehr hohen Varianzanteil ($R^2 = 0,75$; $F = 88,00$; $p < .001$). Alle drei Prädiktoren sind signifikant; den stärksten Effekt zeigt Konsistenz ($B = 0,40$; $p < .001$), gefolgt von Respekt & Dialog ($B = 0,33$; $p < .001$) und Transparenz ($B = 0,31$; $p < .01$).

In Modell 2 (abhängige Variable: Motivation) ist das Gesamtmodell signifikant ($R^2 = 0,33$; $p < .001$), jedoch zeigt ausschließlich Vertrauen einen signifikanten Einfluss auf Motivation ($B = 0,48$; $p < .001$). Transparenz, Respekt & Dialog und Konsistenz weisen in Anwesenheit von Vertrauen keine direkten signifikanten Effekte auf Motivation auf. Dieses Muster spricht dafür, dass die wahrgenommene Kommunikationsqualität Motivation überwiegend indirekt über Vertrauen beeinflusst.

Damit ergibt sich für die Hypothesen eine klare Einordnung: Die Hypothese H1 (Transparenz \rightarrow Motivation) konnte in der modellbasierten Prüfung nicht bestätigt werden, da Transparenz keinen eigenständigen direkten Effekt auf Motivation zeigt, sobald Vertrauen berücksichtigt wird. Die Hypothesen H2 (Respekt & Dialog \rightarrow Vertrauen), H3 (Konsistenz \rightarrow Vertrauen) und H4 (Vertrauen \rightarrow Motivation) konnten bestätigt werden. Insgesamt stützt dies das Wirkmodell dahingehend, dass Vertrauen die zentrale vermittelnde Größe zwischen Kommunikationsqualität und Motivation im Nachfolgekontext darstellt.

KONTEXTFAKTOREN UND ERGÄNZENDE BEFUNDE

Über die Hypothesenprüfung hinaus zeigen die Zusatzbefunde, dass Mitarbeitende mit Führungsverantwortung die Nachfolgekommunikation tendenziell positiver bewerten und sich damit auch besser informiert bzw. sicherer im Prozess erleben. In der vorliegenden Forschungsarbeit wird dies insbesondere daran sichtbar, dass Führungskräfte Transparenz und Vertrauen deutlich höher einschätzen als Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung: 59,0 % der Führungskräfte berichten Vertrauen in die neue Unternehmensführung, während dies bei Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung nur

23,0 % tun. Auch das Sicherheitsgefühl durch die Führung fällt bei Führungskräften deutlich höher aus (41,0 % vs. 12,0 %).

Für die inhaltliche Einordnung und die spätere Ableitung arbeitskontext- und zielgruppengerechter Handlungsempfehlungen wurden die Ergebnisse zusätzlich nach Arbeitskontext betrachtet. Dabei zeigen sich in mehreren Variablen deutliche Unterschiede.

Tab. 2: Kontextvergleich ausgewählter Items

THEMENBEREICH	ITEM (KURZFORM)	IT-SYSTEMHAUS: TOP-2 ZUSTIMMUNG (%)	PRODUKTIONS- UNTERNEHMEN: TOP-2 ZUSTIMMUNG (%)
VERTRAUEN IN NEUE FÜHRUNG	Ich vertraue der neuen Führung	58,8	35,7
VERTRAUEN / SICHERHEIT	Neue Führung vermittelt Sicherheit	41,2	28,6
SICHTBARKEIT / PRÄSENZ	Neue Führung war nach Übernahme regelmäßig vor Ort	44,1	16,0
KONSISTENZ / WIDERSPRUCHSFREIHEIT	Kommunikation ist widerspruchsfrei / keine Widersprüche	53,0	30,0

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Ergebnisse zeigen durchgängig höhere Zustimmungswerte im IT-Systemhaus als im Produktionskontext. Besonders deutlich sind die Unterschiede bei der wahrgenommenen Präsenz der neuen Führung sowie bei konsistenznahen Kommunikationsaspekten; entsprechend fallen auch Vertrauen und erlebte Sicherheit im IT-Kontext höher aus.

Von N = 90 Befragten nutzten 28 Personen (31,1 %) die offene Abschlussfrage nach persönlichen Anmerkungen. Die Antworten ließen sich zu 59 Nennungen verdichten und zehn Oberkategorien zuordnen. Am häufigsten wurden Investitionen/Ressourcen/Arbeitsbedingungen (n = 12) sowie Sichtbarkeit und Präsenz der neuen Führung (n = 9) genannt; weitere zentrale Kategorien waren Transparenz und Information (n = 7) sowie Respekt & Dialog/Wertschätzung (n = 6).

Die untenstehende Tabelle zeigt exemplarische Ankerzitate zu den fünf am häufigsten genannten Oberkategorien und verdeutlicht damit, welche Aspekte aus Sicht der Befragten im Nachfolgeprozess besonders relevant sind.

Tab. 3: Top-5-Oberkategorien der offenen Rückmeldungen mit exemplarischen Ankerzitenen

OBERKATEGORIE (TOP 5)	N	ANKERZITAT (BEISPIEL)
INVESTITIONEN, RESSOURCEN & ARBEITSBEDINGUNGEN	12	Keine Hitzegetränke mehr, keine Investition in neue Maschinen
SICHTBARKEIT & PRÄSENZ DER NEUEN FÜHRUNG	9	Die neue Geschäftsführung sollte häufiger vor Ort sichtbar sein und Mitarbeitende persönlich ansprechen
TRANSPARENZ & INFORMATION	7	Gründe und Hintergründe der Nachfolge sollten klarer erläutert und nicht nur über Einweg-Kanäle kommuniziert werden
RESPEKT & DIALOG / WERTSCHÄTZUNG	6	Eine Unternehmensnachfolge sollte nicht nur auf dem Papier stattfinden und dann nur viel Arbeit verursachen, sondern gerade in der Anfangszeit die persönliche vor Ort Wertschätzung/Betreuung/Kommunikation stattfinden
KONSISTENZ & GLAUBWÜRDIGKEIT	4	Vieles wurde/wird einem versprochen, aber in die Tat umgesetzt wird nix

Quelle: Eigene Darstellung.

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse, dass Führungskommunikation im Nachfolgeprozess vor allem über Vertrauen wirkt. Gleichzeitig zeigen die Zusatzbefunde, dass Informations- und Wahrnehmungslücken je nach Hierarchieebene sowie je nach Arbeitskontext/Arbeitsrealität auftreten können – ein zentraler Hinweis darauf, Kommunikationsmaßnahmen konsequent arbeitskontext- und zielgruppen-gerecht auszurichten.

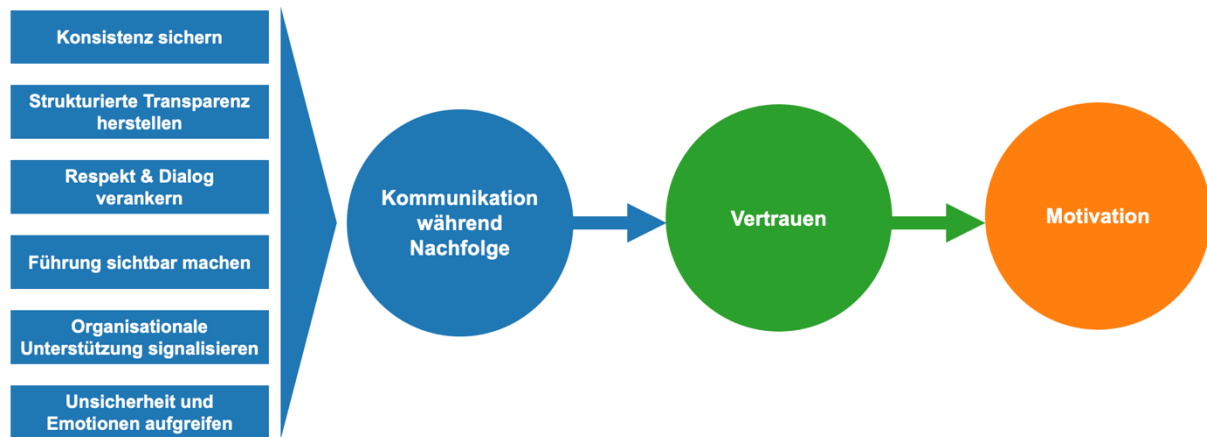
Handlungsempfehlungen

Die Ableitung der Handlungsempfehlungen orientiert sich an dem für diese Studie entwickelten Wirkmodell der Nachfolgekommunikation und kombiniert theoriegeleitete Dimensionen mit empirischen Befunden. Die Kernkategorien Transparenz, Konsistenz sowie Respekt & Dialog wurden auf Basis von Elvings Change-Communication-Logik und motivationspsychologischer Annahmen (SDT) konzeptionell hergeleitet und im Fragebogen über mehrere Items operationalisiert.

Ergänzend wurden aus den offenen Antworten zentrale Praxisfelder herausgearbeitet und in einer Zusatzanalyse mit inhaltlich zugeordneten standardisierten Items weiter geprüft. Für diese zusätzlich abgeleiteten Dimensionen wurde eine Reliabilitätsanalyse durchgeführt, um die interne Konsistenz der jeweils zugeordneten Items zu bewerten. Aus der Zusammenführung der theoriegeleiteten Dimensionen und der empirisch gestützten Praxisfelder ergeben sich insgesamt sechs Gestaltungsfelder, die definieren, worauf Kommunikation in Nachfolgeprozessen einzahlen sollte, um Vertrauen zu stärken und Motivation zu fördern: (1) Konsistenz sichern, (2) strukturierte Transparenz herstellen, (3) Respekt & Dialog verankern, (4) Führung sichtbar machen, (5) organisationale Unterstützung signalisieren, (6) Unsicherheit und Emotionen aufgreifen.

Im Folgenden werden diese Kategorien als handlungsleitende Gestaltungsfelder der Kommunikation beschrieben und jeweils mit beispielhaften Maßnahmen konkretisiert:

Abb. 2: Zentrale Gestaltungsfelder der Kommunikation mit Wirkung auf Vertrauen und Motivation



Quelle: Eigene Darstellung

KONSISTENZ SICHERN

Zentrale Botschaften sollten systematisch abgestimmt und über alle Ebenen hinweg einheitlich vermittelt werden; Führung muss die kommunizierten Werte und Ziele im Alltag sichtbar vorleben (Kotter, 2011, S. 40, 82). Praktisch hilft ein kurzer, verbindlicher Leitfaden mit Kernbotschaften (Zielbild, Nutzen, Zeitplan, Konsequenzen), der regelmäßig aktualisiert wird und durch No-Go-Formulierungen ergänzt werden kann (Bittner-Fessler et al., 2023, S. 161, 192, 196). Um „Stille-Post“-Effekte zu vermeiden, braucht es eine klare Kommunikationskaskade mit kontextnahen Beispielen und Übersetzungsleistung der mittleren Führung in handlungsleitende Aussagen für den Arbeitsalltag (Mast, 2019, S. 297). Abweichungen von Plänen sind transparent zu erklären („Was ändert sich? Warum? Welche Folgen?“), da Intransparenz Vertrauen und Motivation schwächt (Ulich & Wülser, 2018, S. 148–149). Konsistenz wird zusätzlich durch klare, verständliche Sprache, ein Narrativ aus Kontinuität und Zukunft sowie durch sichtbare Rückkopplung („You said – we did“) und überprüfbare Plan-Ist-Abgleiche gestützt (Bittner-Fessler, 2023, S. 207; Herget, 2020, S. 115, 146).

STRUKTURIERTE TRANSPARENZ HERSTELLEN

Transparenz erfordert einen planvoll gesteuerten Informationsfluss: Ein Kommunikationsfahrplan definiert Inhalte, Timing, Kanäle und Zielgruppen und schafft damit Vorhersehbarkeit; dabei sollten nicht nur Ergebnisse, sondern auch Zwischenschritte prozessbegleitend geteilt werden (Kotter, 2011, S. 45; Mast, 2019, S. 447). Wirksam ist eine komplementäre Mehrkanalstrategie, die Reichweite über digitale Kanäle (z. B. Intranet, Newsletter) mit Resonanz durch persönliche Formate verbindet (Helferich & Pleil, 2021, S. 316). Komplexe Veränderungen sollten zudem übersetzt und visualisiert werden (z. B. Organigramme, Standortkarten, Prozessdarstellungen), um Orientierung zu fördern und Unsicherheit zu reduzieren (Schick, 2021, S. 201). Glaubwürdigkeit steigt, wenn Fortschritte und konkrete Maßnahmen – etwa Investitionen in Infrastruktur, IT oder Weiterbildung – sichtbar gemacht werden (Deekeling & Arndt, 2021, S. 548). Transparenz ist zugleich zirkulär: Rückmeldungen sind systematisch aufzunehmen

und in die Kommunikationsplanung zurückzuführen, z. B. über Pulsbefragungen (Herget, 2020, S. 122). Bei Integrationen in eine Unternehmensgruppe sollte außerdem das „Ganze“ erlebbar gemacht werden (z. B. Group Days, virtuelle Rundgänge), um Einordnung und Identifikation zu erleichtern (Stock-Homburg & Groß, 2013, S. 441).

RESPEKT & DIALOG VERANKERN

Respektvoller Dialog braucht verlässliche Beteiligungsstrukturen: Regelmäßige Dialogformate, wie z. B. offene Fragerunden, Foren, informelle Formate wie „Frühstück mit dem Chef“, senken Machtdistanz und sichern Austausch kontinuierlich ab (Lauer, 2021, S. 39; Herget, 2020, S. 123). Ergänzend ist ein Feedbacksystem mit verbindlicher Rückmeldung zentral, idealerweise mehrkanalig, damit auch Mitarbeitende ohne PC-Arbeitsplatz beteiligt werden, z. B. digitale Plattformen mit Reaktionsfristen plus analoge Optionen wie Meinungsboxen (Herget, 2020, S. 122). Fokus- und Kleingruppen helfen, kritische Perspektiven gezielt einzubeziehen, Konflikte früh zu bearbeiten und Legitimation zu erhöhen (Lauer, 2021, S. 22). Teamregeln wie „alle Stimmen werden gehört“ und „Widerspruch bleibt folgenlos“ schaffen psychologische Sicherheit und Verbindlichkeit im Miteinander (Herget, 2020, S. 102). Damit Dialog nicht nur formal stattfindet, sollten Führungskräfte ihre Dialogkompetenz (aktives Zuhören, empathisches Feedback, Konfliktfähigkeit) gezielt entwickeln. Digitale Dialogplattformen können den Austausch standortübergreifend unterstützen, wenn sie konsequent bidirektional genutzt werden (Deekeling & Arndt, 2021, S. 554; Mast, 2019, S. 161). Schließlich lässt sich Wertschätzung als Organisationsprinzip sichtbar machen, etwa durch Storytelling zu gelungenen Praxisbeispielen und das Feiern kleiner Erfolge (Kotter, 2011, S. 103).

FÜHRUNG SICHTBAR MACHEN

In den ersten Monaten nach der Übernahme ist die physische Präsenz der neuen Führung ein zentraler Vertrauensanker: Standortbesuche, Walk-Rounds und geplante Begegnungsformate (z. B. „Meet-the-Leadership“-Sessions) schaffen Nähe, ermöglichen Fragen und erhöhen Glaubwürdigkeit – vorausgesetzt, Führung setzt sich dabei erkennbar mit den Themen der Mitarbeitenden auseinander (Mast, 2019, S. 303). Sichtbarkeit entsteht zudem über symbolisches Handeln, wie z. B. Mithelfen bei Engpässen, persönlicher Dank und über gemeinsame Auftritte alter und neuer Führung, die Geschlossenheit signalisieren und die Übergabe legitimieren (Sackmann, 2021, S. 245; Mast, 2019, S. 430; Heider, 2017, S. 207). Gleichzeitig prägt die Linie die tägliche Wahrnehmung von Führung: Top- und mittlere Ebene müssen komplementär wirken, da direkte Vorgesetzte Botschaften in die Arbeitsrealität übersetzen (Mast, 2019, S. 305). Sichtbarkeit ist damit immer auch inhaltlich: Veränderungen sind im Dialog einzuordnen, um Sinn zu stiften und Orientierung zu geben; Führung übernimmt die Rolle des Sinnvermittlers (Kotter, 2011, S. 98). Digitale Formate (Steckbriefe, Videobotschaften) können Reichweite erhöhen, sollten persönliche Präsenz jedoch nur ergänzen, da Face-to-Face-Gespräche in digitalisierten Umwelten an Bedeutung gewinnen (Mast, 2019, S. 525).

ORGANISATIONALE UNTERSTÜTZUNG SIGNALISIEREN

Zentrale Voraussetzung ist die frühzeitige Klärung von Rollen, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen; klare Prozessbeschreibungen reduzieren Reibungen, beschleunigen Entscheidungen und erhöhen Handlungsfähigkeit (Mast, 2019, S. 305). Flankierend braucht es sichtbare Unterstützungsstrukturen (z. B. IT-/Prozess-Support, Sprechstunden, Self-Service-Angebote), die den Mitarbeitenden den Übergang konkret erleichtern. Quick Wins wie modernisierte Arbeitsplätze oder verbesserter IT-Support können kurzfristig Entlastung und Leistungsbereitschaft stärken, sollten jedoch erkennbar in eine Gesamtstrategie eingebettet sein; vertrauensfördernd wirkt zudem Transparenz (Kriterien, Prioritäten, Fortschritt) über Investitionsentscheidungen (Ulich & Wülser, 2018, S. 133, 230–231). Ergänzend sind niedrigschwellige Angebote zur Gesundheitsförderung und Resilienz sinnvoll, die als Fürsorgesignal wirken, wenn sie aktiv kommuniziert und gut zugänglich sind (Ulich & Wülser, 2018, S. 305; Barkela et al., 2021, S. 176). Schließlich lässt sich Wertschätzung strukturell verankern, etwa über Rituale, Storytelling oder Feedback-Tools, sodass Anerkennung als fester Bestandteil organisationaler Kommunikation sichtbar wird (Sackmann, 2021, S. 50; Mast, 2019, S. 58).

UNSIKERHEIT UND EMOTIONEN AUFGREIFEN

Unsicherheit sollte systematisch erfasst werden, wie etwa über regelmäßige Pulsbefragungen zu Vertrauen, Sicherheit und Transparenz. Die Ergebnisse müssen sichtbar rückgemeldet sowie mit konkreten Maßnahmen verknüpft werden (Ladwig & Domsch, 2021, S. 431). Ergänzend helfen kurze Team-Check-ins, emotionale Trends früh zu erkennen; Konflikte entstehen dabei häufig aus bedrohtem Selbstwert (Pfab, 2020, S. 3). Führungskräfte sollten Mitarbeitende proaktiv ansprechen, da Sorgen oft nicht von selbst artikuliert werden. Aktive Ansprache signalisiert Fürsorge und öffnet Gesprächsräume (Bittner-Fessler et al., 2023, S. 74). Wichtig sind zudem niedrigschwellige Vertrauenskontakte und Schutzräume (z. B. HR, Betriebsarzt, externe Coaches), die aktiv kommuniziert werden. Psychologische und gesundheitsfördernde Angebote (z. B. Resilienztrainings) sollten sichtbar gemacht werden, um Stigmatisierung zu reduzieren und Nutzung zu erleichtern (Böckelmann & Mäder, 2018, S. 123). Werden Konflikte ignoriert, steigt das Eskalationsrisiko. Strukturiertes Vorgehen und ggf. Mediation wirken präventiv (Pfab, 2020, S. 37). Neben der Thematisierung von Sorgen stiften positive Narrative (z. B. gelungene Übergaben, Kooperationen) Sinn und Zuversicht (Mast, 2019, S. 436). Voraussetzung ist empathische, emotional kompetente Führung, die nonverbale Signale wahrnimmt und angemessen reagiert. Dies ist trainierbar und im Nachfolgekontext zentral (Bittner-Fessler et al., 2023, S. 41).

Fazit

BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGE

Ziel dieser Forschungsarbeit war es, die Rolle der Führungskommunikation im sensiblen Veränderungskontext von Unternehmensnachfolgen zu untersuchen und zu klären, wie sie mit Vertrauen und Motivation von Mitarbeitenden zusammenhängt. Im Zentrum stand die Forschungsfrage:

Wie beeinflusst die wahrgenommene Kommunikation während einer Unternehmensnachfolge das Vertrauen und die Motivation von Mitarbeitenden?

Die Ergebnisse zeigen ein konsistentes Wirkbild: Führungskommunikation beeinflusst Motivation vor allem indirekt über Vertrauen. Transparenz, Respekt & Dialog sowie Konsistenz erklären gemeinsam einen sehr hohen Anteil der Varianz von Vertrauen, wobei Konsistenz den stärksten Beitrag leistet. Für Motivation ist hingegen Vertrauen der entscheidende Prädiktor, während die Kommunikationsdimensionen in Anwesenheit von Vertrauen keine direkten signifikanten Effekte mehr zeigen. Damit wird die Forschungsfrage dahingehend beantwortet, dass Kommunikation im Nachfolgeprozess vor allem dann motivational wirksam ist, wenn sie Vertrauen aufbaut und stabilisiert.

Inhaltlich lässt sich daraus eine zentrale Erkenntnis ableiten: Nachfolge ist Beziehungsarbeit. Kommunikation ist der Hebel, über den Vertrauen und damit Motivation entsteht. Unternehmensnachfolgen sind kommunikativ anders zu bewerten als viele „klassische“ Change-Prozesse, weil sie nicht nur organisatorischen Wandel begleiten, sondern einen personellen und relationalen Bruch markieren. Mitarbeitende verlieren eine vertraute Führungsfigur, etablierte Routinen und oft auch implizite Sicherheiten. Kommunikation muss in diesem Kontext daher nicht nur informieren, sondern Vertrauen neu herstellen. Während Change-Kommunikation in etablierten Organisationen häufig aus einer bereits vertrauten Quelle heraus erfolgt, muss diese Vertrauensbasis im Nachfolgekontext zunächst aufgebaut werden und genau hier zeigen die vorliegenden Forschungsdaten die Schlüsselwirkung von Konsistenz sowie Respekt & Dialog.

Ein weiterer wesentlicher Befund liegt in den deutlichen Unterschieden zwischen den Unternehmensgruppen (IT-Systemhaus vs. Produktionsunternehmen). Besonders beim Vertrauen und bei der erlebten Sichtbarkeit/Präsenz der neuen Führung zeigen sich Differenzen. Diese Unterschiede stützen die Schlussfolgerung, dass Nachfolgekommunikation stärker zielgruppen- bzw. arbeitsweltbezogen ausgestaltet werden sollte, etwa in Bezug auf Kanäle, Taktung, Präsenzformate und Anschluss an den Arbeitsalltag.

Nachfolgekommunikation sollte konsistent und strukturiert transparent sein, respektvollen Dialog ermöglichen, Führung sichtbar machen, organisationale Unterstützung erlebbar werden lassen und Unsicherheit aktiv bearbeiten. Diese Kategorien bilden zugleich die Grundlage, Kommunikationsmaßnahmen konsequent arbeitskontext- und zielgruppengerecht auszurichten, insbesondere dort, wo sich Wahrnehmungen je nach Branche, Arbeitsbereich oder Arbeitsrealität deutlich unterscheiden.

Die Studie verdeutlicht, dass erfolgreiche Nachfolgen nicht allein über strukturelle oder prozessuale Entscheidungen gelingen, sondern über die Gestaltung der Beziehungsebene im Übergang. Kommunikation ist dabei nicht nur Begleitmaßnahme, sondern das zentrale Instrument, um Vertrauen aufzubauen und damit Motivation im Nachfolgeprozess zu sichern.

LIMITATIONEN

Die Befunde sind vor dem Hintergrund mehrerer Limitationen zu interpretieren: Die Stichprobe (N = 90) umfasst zwei Unternehmensgruppen und basiert nicht auf einer Zufallsstichprobe, wodurch die Generalisierbarkeit eingeschränkt ist. Das Querschnittsdesign erlaubt keine Aussagen zu Kausalität oder Entwicklungsverläufen; zudem können alternative Erklärungen (z. B. positivere Wahrnehmung durch bereits motivierte Mitarbeitende) nicht ausgeschlossen werden. Die Erhebung erfolgte über Selbstauskünfte und ist damit anfällig für soziale Erwünschtheit sowie mögliche Verzerrungen durch Available-Case-Analysen bei fehlenden Werten. Da das Closing je nach Gruppe zwei Monate bis drei Jahre zurücklag, besteht zudem Recall-Bias. Inhaltlich fokussiert das Modell ausgewählte Kommunikationsdimensionen und SDT-Annahmen. Weitere Einflussgrößen, wie z. B. Führungsstil, Fairness, Identifikation wurden nicht modelliert, und die eingesetzten Skalen wurden in dieser Studie erstmals angewendet. Schließlich ist der Kontext kulturell (Deutschland) und zeitlich (ein Messzeitpunkt nach formaler Nachfolge) spezifisch, sodass langfristige Change-Dynamiken nicht abgebildet werden.

AUSBLICK

Die Ergebnisse unterstreichen Führungskommunikation als zentralen Hebel für Vertrauen und Motivation in Nachfolgeprozessen, zeigen aber weiteren Forschungsbedarf. Künftige Studien sollten die Dynamik über mehrere Phasen mittels Längsschnittsdesigns untersuchen und Mixed-Methods-Ansätze nutzen, um Wahrnehmungen und emotionale Prozesse tiefer zu verstehen. Zudem sind zusätzliche Einflussfaktoren (z. B. organisationale Unterstützung, Arbeitsbedingungen, Kultur) sowie Moderatoren wie Branche, Unternehmensgröße und Nachfolgeart einzubeziehen. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Digitalisierung (Wirkung unterschiedlicher Kommunikationskanäle) und auf internationalen Vergleichsstudien, um Kontext- und Kulturabhängigkeit der Kommunikationsdimensionen zu prüfen. Da die vorliegende Studie ausschließlich die Perspektive der Mitarbeitenden abbildet, sollten künftige Arbeiten auch die Sicht der Führung (bisherige und neue Führung) sowie ggf. weiterer Stakeholder ergänzend erfassen, um Kommunikationsabsichten und -wirkungen systematisch abzugleichen.

Literaturverzeichnis

- Barkela, B, Glogger, I. & Maier, M. (2021). Ziele und Wirkung der internen Organisationskommunikation. In Einwiller, S., Sackmann, S. & Zerfaß, A. (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation* (S. 172–183). Springer, Wiesbaden.
- Bittner-Fessler, A., Krutzke, A. & Herrmann, K. (2023). *Change Kommunikation als Managementaufgabe. Ein Leitfaden für Führungskräfte unter Transformationsdruck mit Case Study*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Böckelmann, C. & Mäder, P. (2018). *Fokus Personalentwicklung. Konzepte und ihre Anwendung im Bildungsbereich* (2. Aufl.). Springer, Berlin.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1993). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. *Zeitschrift für Pädagogik*, 39(2), 223–238.
- Deekeling, E. & Arndt, S. (2021). Change-Kommunikation in Unternehmen. In S. Einwiller, S. Sackmann & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation* (S. 546–562). Springer, Wiesbaden.
- DIHK – Deutsche Industrie- und Handelskammer. (2024). *DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2024: Zahlen und Einschätzungen zum Generationswechsel in deutschen Unternehmen*. DIHK. Berlin/Brüssel.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2019). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* (14. Aufl.). Campus/Beltz, Weinheim.
- Döring, N. (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation in Sozial- und Humanwissenschaften* (6. Aufl.). Springer, Berlin.
- Ebert, H. (2021). Visionen, Leitbilder und Mission Statements als Instrumente der Führungskommunikation. In S. Einwiller, S. Sackmann & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation* (S. 221–236). Springer, Wiesbaden.
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129–138. <https://doi.org/10.1108/13563280510596943>
- Härtwig, C. & Hoff, E.-H. (2010). *Work-Life Balance: Erfolgversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber*. Springer, Berlin.
- Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2018). *Motivation und Handeln* (5. Aufl.). Springer, Berlin.
- Helferich, P. S. & Pleil, T. (2021): Social Networks in der Mitarbeiterkommunikation. In Einwiller, S., Sackmann, S. & Zerfaß, A. (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation* (S. 314–323). Springer, Wiesbaden.
- Herget, J. (2020). *Unternehmenskultur gestalten: Systematisch zum nachhaltigen Unternehmenserfolg*. Springer Gabler, Berlin.
- Jäckel, A. (2018). *Gesundes Vertrauen in Organisationen. Eine Untersuchung der Vertrauensbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*. Springer, Wiesbaden.

- Kotter, J. P. (2011). *Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. Vahlen, München. <https://doi.org/10.15358/9783800646159>
- Ladwig, D. H. & Domsch, M. E. (2021). Mitarbeiterbefragung als Führungsinstrument. In Einwiller, S., Sackmann, S. & Zerfaß, A. (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation* (S. 432–447). Springer, Wiesbaden.
- Lauer, T. (2019). *Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren* (3. Aufl.). Springer Gabler, Berlin.
- Lauer, T. (2021). *Quick Guide. Change Management für alle Fälle: Was uns Case Studies lehren*. Springer Gabler, Berlin.
- Lexware (2025). *Holding*. <https://www.lexware.de/wissen/unternehmerlexikon/holding/>
- Luhmann, N. (2014). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (5. Aufl.). UVK, Konstanz/München.
- Mast, C. (2019). *Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden* (7. Aufl.). UVK, München.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (13. Aufl.). Beltz, Weinheim.
- Moosbrugger, H. & Kelava, A. (Hrsg.). (2020). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (3. Aufl.). Springer, Berlin.
- Myers, D. G. (2014). *Psychologie* (3. Aufl.). Springer, Berlin. *Performance*, 25(5), 452–464. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.721834>
- Pfab, W. (2020). *Konfliktkommunikation am Arbeitsplatz: Grundlagen und Anregungen zur Konfliktbewältigung*. Springer, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30149-1>
- Rieger-Fels, M., Schlömer-Laufen, N., Suprinović, O. & Rauch, A. (2025). *Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2026 bis 2030 (Daten und Fakten Nr. 37)*. Institut für Mittelstandsforschung, Bonn. https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/daten_und_fakten/dokumente/Daten-und-Fakten-37_2025.pdf
- Sackmann, S. A. (2021). Führungskommunikation. In S. Einwiller, S. Sackmann & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation* (S. 238–253). Springer, Wiesbaden
- Schölly, C. (2015). Nachfolge erfolgreich kommunizieren. *pFIFig 02/2015*. Zeppelin Universität. Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen. https://www.zu.de/institute/fif/as-sets/pdf/pfifig/pFIFig_02_2015_Nachfolgekommunikation_FIF.pdf
- Schick, S. (2021). Planung der internen Unternehmenskommunikation. In Einwiller, S., Sackmann, S. & Zerfaß, A. (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation* (S. 190–207). Springer, Wiesbaden.
- Schwartz, M. (2024). Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2023: Trotz Nachfolgerengpass sind drei Viertel der Übergaben bis Ende 2024 geregelt. *KfW Research Fokus Volkswirtschaft Nr. 450*.

<https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2024/Fokus-Nr.-450-Februar-2024-Nachfolge.pdf>

- Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.) (2023). *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen* (6. Aufl.). ZEW Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung Mannheim und Institut für Mittelstandsforschung, Mannheim/München. https://www.familienunternehmen.de/media/pages/publikationen/die-volkswirtschaftliche-bedeutung-der-familienunternehmen-2023/8eec9ba85b-1700133949/die-volkswirtschaftliche-bedeutung-der-familienunternehmen_2023.pdf
- Stock-Homburg, R. & Groß, M. (2013). *Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente* (4. Aufl.). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Ulich, E. & Wülser, M. (2018). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen: Arbeitspsychologische Perspektiven* (7. Aufl.). Springer Gabler, Wiesbaden.
- von Bassewitz, N. (2017). *Erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Den Übergang persönlich und unternehmerisch meistern*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Wanner, C. (2014). *Unternehmenskommunikation im Nachfolgeprozess von KMU*. <https://sfeb2eb3ba1e598df.jimcontent.com/download/version/1409736889/module/7190096976/name/Management-Summary-Kommunikation-Nachfolge.pdf>