



Vorgesetztenwechsel – Veränderung mit Tücken

Implikationen zum Führungsübergang

Whitepaper

Katja Müggler
MA Management & Innovation

Abstract	3
Teil I Die Arbeitsstelle verlassen	
1. Einleitung	4
2. Zeit, sich zu verändern	4
3. Zurückbleibende Vorgesetzte	5
3.1 Kündigung als schlechte Nachricht	5
3.2 Fluktuation – eine normale Sache	5
4. Die Arbeitsübergabe	6
Teil II Die neue Vorgesetztenstelle	
5. Der Stellenwechsel	8
6. Was ein Vorgesetztenwechsel auslöst	8
7. Schritt für Schritt ins Unternehmen	9
8. Vorsorge als Selbstfürsorge – Tipps	10
9. Wie finde ich meinen Coach?	11
10. Ausblick	11
Nachtrag	12
Zur Autorin	13
Anhang	13
Literatur- und Quellenverzeichnis	13
Abbildungsverzeichnis	13
Impressum	13

Abstract

«Mein Grossvater wurde 1898 geboren. Er ging zu den Schweizerischen Bundesbahnen SBB als Gleisbauer. Später wurde er zum Vorarbeiter befördert und war bis zu seiner Pensionierung 1960 verantwortlich für seine Gruppe.» Solche linearen Berufsbiografien waren im vergangenen Jahrhundert weit verbreitet. Die Patrons von Familienunternehmen sorgten für ihre Mitarbeitenden, stellten Wohngenossenschaften zur Verfügung und ermöglichten Ferien in den Schweizer Bergen. Gerieten die Angestelltenfamilien in Not, griffen sie auch mal in die Tasche und entrichteten einen Obulus. Die Angestellten zollten es ihnen ein Arbeitsleben lang. Die Frage nach dem Traumberuf wurde überlagert von der Notwendigkeit, die Existenz der Familie sichern zu können.

Mit der Industrialisierung, der Globalisierung und der Digitalisierung wandeln sich auch die Arbeitsbiografien. Durch Arbeitsplatzwechsel wird das Portfolio erweitert und bereichert. Zu langes Verweilen an einer Arbeitsstelle sticht heute im Lebenslauf ins Auge und wirft Fragen auf. Ist die Kandidatin beweglich? Hat der Kandidat Lust auf Neues? Verlässt sie die Stelle unfreiwillig? Weshalb wurde er wegrationalisiert?

Damit der neue Arbeitsplatz zu dem wird, was man sich erhofft, kann der/die Kandidat/-in selbst viel beitragen. Je höher die neue Funktion ist, desto mehr Mitsprache und Verantwortung hat man bei deren Ausgestaltung und desto tückischer ist der Stellenantritt. In diesem Beitrag wird aufgezeigt, wie der Abgang durch das Unternehmen und durch die Gekündeten sorgfältig und hilfreich gestaltet wird und was zum guten Gelingen des Neustarts beachtet werden sollte.

Teil I Die Arbeitsstelle verlassen

1. Einleitung

Dass Mitarbeitende sporadisch die Stelle wechseln, ist heutzutage eine normale Sache und Teil der beruflichen Weiterentwicklung. Branche, Qualifikation und Wirtschaftslage, aber auch das Alter, das Geschlecht, die Herkunftsbiografie, Temperament und Charakter sind Faktoren, die einen Einfluss auf die Verweildauer am angestammten Ort haben.

Was auch immer die Beweggründe für einen Stellenwechsel sind, der Ablösungsprozess gestaltet sich vergleichbar. Der Entscheid, eine andere Stelle zu suchen, folgt auf eine Phase der Selbstreflexion. Verschiedene Begebenheiten werden als bemühend, stossend, ärgerlich, wiederkehrend oder einfach unpassend erlebt. Sie werden auf Dauer zum Ärgernis und eines Tags platzt einem der Kragen und der Entschluss, das Unternehmen zu verlassen, steht fest.

Einige Gründe für einen Wechsel:

- Eine andere Mitarbeiterin wurde bei der Beförderung berücksichtigt, was kränkt.
- Fluktuation im Team erleichtert den eigenen Weggang.
- Der neu ernannte Vorgesetzte führt direktiv und das Mitspracherecht wird beschnitten.
- Die bisherige Loyalität zur Firma bröckelt durch den Unternehmensverkauf.
- Ein Schweizer Unternehmen wird ins Ausland verkauft, der Standort Schweiz verliert seine Autonomie.

2. Zeit, sich zu verändern

Auch wenn der Stellenwechsel von aussen angeregt wird – ein Headhunter macht ein attraktives Angebot –, wird bilanziert. Ein ausgereifter Entscheid begünstigt die neue Stellensuche. Noch rechnet niemand wirklich mit einer Kündigung, selbst wenn in der Vergangenheit gehäuft geäusserte Kritik oder Zeichen von Unzufriedenheit im Umfeld augenfällig waren. Die Frage «Hast du innerlich gekündigt?» wird selten gestellt. Sie wäre verhänglich.

Es ist ratsam, sich bis zur Vertragsunterzeichnung nicht öffentlich zur aktiven Stellensuche zu bekennen, denn es ist ungewiss, wann und ob die Suche erfolgreich verläuft.

Im Moment der Kommunikation beginnt auch die Ablösung seitens der Vorgesetzten und der Kollegen/-innen.

In datensensiblen Unternehmen kann auf die Kommunikation des Weggehens die sofortige Freistellung folgen. Als zu gross wird das Risiko von Datenabfluss und Raubkopien eingestuft. erinnert man sich an bisherige Kündigungen im Unternehmen, kann die Reaktion abgeschätzt werden.

Oft reagieren Vorgesetzte gekränkt auf Kündigungen. Hinweise sind Kontaktreduktion, Vermeidung oder gar Blossstellen vor Kollegen/-innen. Weil das Abschlusszeugnis noch ausstehend ist, leiden die Abgänger/-innen im Verborgenen und sind frustriert, dass die letzten Wochen von Enttäuschung, Frustration und Ohnmacht geprägt sind. Damit hat man nicht gerechnet.

Mitarbeitende sind Imageträger/-innen des Unternehmens. Gestaltet sich das Arbeitsende schlecht, schadet dies in erster Linie dem Unternehmen selbst.

3. Zurückbleibende Vorgesetzte

Fluktuation ist eine zeitraubende, kostspielige und emotionale Angelegenheit. Spontan geäußerte Reaktionen von Vorgesetzten und Kollegen/-innen nach Bekanntgabe der Kündigung können kränkend und verletzend sein.

3.1 Kündigung als schlechte Nachricht

Betrachtet man die Reaktionen aus Distanz, werden die grösseren Zusammenhänge sichtbar und spürbar.

Mögliche Beweggründe:

- Die Vorgesetzte verliert eine erfahrene Mitarbeiterin, die das Unternehmen kennt und im Alltag entlasten konnte. Der/die Neue muss zuerst eingearbeitet werden.
- Der Vorgesetzte hat selbst ein grosses Pensum und eigentlich keine Zeit, sich um die Neubesetzung zu kümmern. Wie schaff ich das auch noch?
- Die Vorgesetzte würde selbst auch gerne die Stelle wechseln und wird durch den Entscheid des Abgängers auf sich selbst zurückgeworfen. Er/sie wagt, was ich anpacken sollte!
- Eine Kündigung wirft stets Fragen auf betreffend Führung. Bin ich schuld an der Kündigung?
- Kündigungen begünstigen eine «natürliche» Reduktion der Angestellten und verhelfen zu einer Kostenoptimierung. Sparmassnahmen bringen Stress und Unruhe ins Team.

Gelingt eine differenzierte Betrachtung, ist die verbleibende Zeit im Unternehmen für alle Parteien einfacher zu ertragen. Ein klärendes Gespräch mit den Vorgesetzten wird dadurch zu einem späteren Zeitpunkt ermöglicht.

Geschieht der Abschied in gutem Einvernehmen, ist der Neubeginn auf allen Seiten unbeschwerter.

3.2 Fluktuation – eine normale Sache

Erfahrene, reflektierte Vorgesetzte betrachten Stellenwechsel als normale Sache. Ihnen ist bewusst, dass Fluktuation aus firmeninterner Sicht Mehraufwand bedeutet. Doch sie trennen zwischen persönlicher Betroffenheit und der Sicht auf die Weiterentwicklung der Angestellten und des Unternehmens. Sie laden Abgänger/-innen zu einem Abschlussgespräch ein und nutzen die Informationen, um sich eine eigene Meinung zu den Abgangsmotiven zu machen. Die Abgänger/-innen ihrerseits sind dankbar, dass sie am Schluss offen über die Beweggründe des Stellenwechsels reden können. Eigene Beobachtungen und Verbesserungsvorschläge mitzuteilen, entlastet, denn oft zeigt sich, dass es den Abgänger/-innen nicht egal ist, wie es mit dem Unternehmen weitergeht.

Meine Erfahrung zeigt, dass Abschlussgespräche oft nicht stattfinden – eine verpasste Chance fürs Unternehmen. Das Abschlussgespräch ist eine Möglichkeit, die Wahrheit aus Sicht der Mitarbeitenden zu erfahren und daraus Überlegungen für die Strategie und das Wohlergehen der Firma abzuleiten.

Die Verabschiedung durch Mitarbeitende des obersten Kaders ist ratsam. Ein kurzes Gespräch reicht.

Hilfreiche Fragen dazu:

- Was war das Beste für Sie in unserem Unternehmen?
- Was ärgerte Sie am meisten?
- Was haben Sie sich bisher nicht getraut zu sagen?
- Was würden Sie an meiner Stelle anders machen?

Offen gestellte Fragen geben hilfreiche Hinweise. *Hören Sie aktiv zu, fragen Sie nach und entschuldigen Sie sich bei schwerwiegenden Vorwürfen.*

Was sind die wichtigsten Gründe, warum Mitarbeiter Ihr Unternehmen verlassen?

	Gesamt	Unternehmensgrösse		
		Klein	Mittel	Gross
	49 – 249 MA	250 – 499 MA	500+ MA	
Fehlende Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	34%	32%	32%	40%
Das Gehalt ist zu niedrig	33%	32%	27%	44%
Fehlende berufliche Entwicklung	32%	30%	32%	34%
Mangelnde Anerkennung von Managern	31%	24%	32%	34%
Mangelnde Freiheit	28%	38%	26%	22%

Quelle: Robert Half Arbeitsmarktstudie 2019; Befragte: 200 Personalverantwortliche

4. Die Arbeitsübergabe

Wird die Arbeit gut vorbereitet und sorgsam an die Nachfolge übergeben, ergibt sich ein Mehrwert für alle Beteiligten. Die Abgänger/-innen können dadurch ihre Arbeit besser abschliessen und wichtige Informationen zu Pendenzen und Unvorhersehbarem weitergeben. Zudem werden dadurch Ablösung und Abschied erleichtert.

Eine sorgfältige Arbeitsübergabe gibt Sicherheit, beschleunigt die Einführung und schafft Kontinuität.

Die Praxis sieht oft anders aus. Viele Unternehmen wurden und werden aus wirtschaftlichen Gründen und zur Gewinnoptimierung «lean», also schlank, organisiert. Prozesse werden optimiert, Doppelspurigkeiten reduziert, Wegzeiten verkürzt, einfache Handarbeiten abgeschafft, repetitive Tätigkeiten ausgelagert und ganze Arbeitsprozesse automatisiert. Da bleibt wenig Spielraum zur Gestaltung von Personalprozessen, wie dies ein Stellenwechsel darstellt.

Die Konsequenzen fallen je nach Organisation und Motivation der Abgänger/-innen unterschiedlich aus:

- Die Übergabedossiers werden in die Freizeit zusammengestellt.
- Die Kollegen/-innen leisten Mehrarbeit und kompensieren den Arbeitsausfall der Abgänger/-innen.
- Die Tätigkeit und die Pendenzen werden aus Zeitmangel nicht dokumentiert.
- Es findet eine Übergabe ad interim an eine stellvertretende Person statt.
- Es findet keine Übergabe statt.

Dass es keine Übergabe gibt, kommt in der Praxis oft vor, speziell bei Vorgesetztenwechsel. Kündigungsfristen, Ferienbezüge einerseits und die Suche und Einstellung der Nachfolge, unter Einhaltung der Kündigungsfrist, andererseits verhindern eine Einführung am neuen Ort durch die Vorgänger/-innen. Das hat Vor- und Nachteile.

Von den Vorgängern/-innen nicht eingeführt zu werden, hat Vorteile:

- Die Neuen können sich ein eigenes, unbefangenes Bild des Umfeldes machen.
- Die Neuen können direkt auf Mitarbeitende zugehen, ohne die Vorgänger/-innen zu kränken.
- Durch das Sammeln von Informationen zur neuen Arbeitsstelle entstehen erste Kontakte und Beziehungen.
- Wer neu ist, darf fragen, ohne verdächtigt zu werden, von Vorgängern/-innen instrumentalisiert oder manipuliert worden zu sein.

Von den Vorgängern/-innen nicht eingeführt zu werden, hat Nachteile:

- Kollegiale Vorgespräche entfallen und können keine anfängliche Sicherheit im neuen Umfeld geben.
- Die Vorgänger/-innen können die Neuen nicht mit ihren Schlüsselpersonen bekannt machen.
- Türen, um den Einstieg und die Zusammenarbeit zu vereinfachen, müssen selbst geöffnet werden.
- Bei Fragen gibt es kein Gegenüber auf gleicher Stufe, somit fehlen Erfahrungswerte.

Wer einem Stellenwechsel zuversichtlich und vertrauensvoll entgegenblickt, kann offener auf die neuen Mitarbeitenden zugehen.

Teil II Die neue Vorgesetztenstelle

5. Der Stellenwechsel

In der Regel wird im Voraus angekündigt, durch wen und wann die Vakanz besetzt wird. Entsprechend gespannt warten die Angestellten auf die erste Begegnung mit den neuen Vorgesetzten.

«You never get a second chance to make a first impression», schrieb Will Rogers, Schauspieler und Autor, gestorben 1935.

Die Aussage hat an Aktualität nicht verloren. Sie zeigt, dass innerhalb von Sekunden viel Positives bewirkt wird. Doch auch das Gegenteil trifft zu: *«Ich habe meine Vorgesetzte zum ersten Mal gesehen, als sie barfuss am Kopieren war. Sie grüsste mich nicht»,* erzählte mir eine Coachee. Oder: *«Mein Vorgesetzter ist seit zwei Wochen im Geschäft und ich habe ihn noch nie gesehen.»* Es ist wichtig, dass sich die Neuen im Voraus überlegen, mit welcher Haltung und welcher Kleidung sie am ersten Arbeitstag in die Firma gehen. Wer beim ersten Eindruck negatives Feedback erntet und dies zu Gehör bekommt, sollte bewusst einen zweiten Eindruck inszenieren, um den bereits entstandenen Widerständen beizukommen.

In der Schweiz ist es wichtig, kurz nach Stellenantritt persönlich auf die Mitarbeitenden zuzugehen und sich vorzustellen!

Politikern/-innen gewährt man nach Amtsantritt 100 Tage, um eine erste Bilanz zu ziehen. Diese Zeit wird erfahrungsgemäss gebraucht, um sich ein Bild des Personals, des neuen Arbeitsumfeldes, der Aufgaben und der Zuständigkeiten zu machen. Die Schweizer Faustregel wird gerne als Luxus von Staatsangestellten abgetan, gar belächelt und als praxisfremd für die Privatwirtschaft deklariert. Betrachte ich jedoch die Schwierigkeiten, die durch angestaute Pendenzen, Pensibelastung, Entscheidungsfristen und hohes Arbeitstempo in Anfangszeiten entstehen, wird klar, dass zu rasch aufgebauter Druck und überhöhte Erwartungen an die neuen Vorgesetzten in der Privatwirtschaft oft zu personellen und operativen Problemen führen. Dadurch leiden Motivation und Produktivität. Das kann vermieden werden.

Wer zur Einarbeitung ausreichend Zeit zur Verfügung hat, ist rascher in der Lage, die Firmenkultur zu erfassen, sich danach auszurichten und entsprechend zu handeln.

Ausreichend Zeit bedeutet auch, sich auf die unterschiedlichen Erwartungen einstellen zu können.

Neue Vorgesetzte setzen sich in den Anfängen unter hohem Leistungsdruck und greifen zu früh operativ ein.

6. Was ein Vorgesetztenwechsel auslöst

Haben die Bisherigen das Unternehmen verlassen, folgt Verunsicherung bei allen Anspruchsgruppen. Die Tragweite wird oft erst zu diesem Zeitpunkt sicht- und spürbar, zum Beispiel fachlich, wenn einzelne Dossiers nicht mehr bearbeitet werden und Kunden/-innen reklamieren oder wenn Wissen gefragt ist, das nicht mehr vorhanden ist. Auch zwischenmenschlich hinterlässt ein Weggang immer Spuren.

Die zurückbleibenden Mitarbeitenden werden verlassen. Verbleibende Vorgesetzte sollten ihnen vorübergehend Sicherheit vermitteln.

Die Nachfolge ist selbst verunsichert und sollte sich an den vorhandenen Personen orientieren können.

Auswirkungen auf die verbleibenden Angestellten:

- Neugierde – wie ist und wie machts der/die Neue?
- Frustration – schon wieder eine Veränderung.
- Enttäuschung – auf Innovation folgt Verwaltung, auf Partizipation eine direktive Führung.
- Vorfreude – es kann nur besser werden.
- Angst – finde ich in den neuen Strukturen meinen Platz?
- Verunsicherung – komme ich mit den Neuen klar?
- Druck – wie kann ich mich beweisen?

Und hat man eben eine Stelle neu angetreten, weiss man als Vorgesetzte/-r noch nicht, an wen man sich vertrauensvoll wenden kann. Ist man aus dem Ausland hergezogen, um sich einer neuen Herausforderung zu stellen, tauscht man sich gerne mit eigenen Landsleuten aus. Dabei stellt sich eine Vertrautheit ein, die jedoch auf Dauer für die Integration hinderlich sein kann. Es kann passieren, dass dadurch das Verständnis für die Kultur des Landes, des Unternehmens und des Führungsstils nicht aufgebaut wird.

Über die Einsamkeit der Vorgesetzten und insbesondere derjenigen an der Spitze eines Unternehmens wird immer wieder publiziert.

7. Schritt für Schritt ins Unternehmen

Die Probezeit dauert in der Regel drei Monate. Diese Zeit erfordert hohe Selbstreflexion und Disziplin, um dem Gefühl «Ich schaffe das nicht» beizukommen. Hinzu kommen Überraschungsmomente, die ebenfalls Selbstzweifel hervorrufen, bei Männern sowie Frauen.

Am neuen Ort ist auch für erfahrene Vorgesetzte alles neu! Es braucht eine persönliche, sorgfältige Einführung, um Fuss zu fassen.

Zusätzliche Herausforderungen:

- Unerwartete Kündigungen von Mitarbeitenden treffen ein.
- Bei deutschen Vorgesetzten gibt es Widerstände von Schweizern/-innen, die spürbar, aber nicht offen kommuniziert werden.
- Vertrauensbasis entwickelt sich zu langsam, schlecht oder gar nicht.
- Versprechungen vonseiten der Vorgesetzten werden nicht eingehalten.
- Stellenbeschreibung entspricht nicht den tatsächlichen Aufgaben.

Vor Ende der Probezeit wird Bilanz gezogen. Dass beide Parteien sich entscheiden, ob eine weiterführende Zusammenarbeit gewünscht ist, wird leicht vergessen. Die Frage der Neuen lautet: «Entspricht mir diese Stelle?» Das Unternehmen entscheidet, ob eine Fortsetzung der Zusammenarbeit gewünscht ist. Das Probezeitgespräch ermöglicht das gegenseitige Bilanzieren und den gemeinsamen Blick in die Zukunft. Zu oft findet es nicht statt.

Das Probezeitgespräch bezeugt gegenüber den Neuen Interesse, Beachtung und Wertschätzung vonseiten Arbeitgeber/-in.

Zum Zeitpunkt des Probezeitgesprächs sind die 100 Tage noch nicht abgelaufen. Führe ich im Coaching den Neuen vor Augen, wie lange respektive wie kurz sie im neuen Unternehmen sind, wird ihnen bewusst, wie viel Druck sie sich selbst auferlegt respektive übernommen haben.

Erst nach einem Jahr im Unternehmen beginnt man, umfassend zu verstehen.

Jedes Quartal hat unternehmensspezifische Eigenheiten wie Budgetdebatten, Qualitätsmessungen, Jahresplanungen erstellen, Ferienplanung, Geschäftsanlässe, Jahresabschlüsse besprechen etc. Wer alle Jahreszeiten ein erstes Mal durchlaufen, miterlebt und gestaltet hat, kann grössere Zusammenhänge erfassen und verstehen. Zwölf Monate sind auch notwendig, um sich identifizieren zu können.

8. Vorsorge ist Fürsorge – Tipps

Meine Erfahrung als Coach und langjährige Vorgesetzte an der Spitze eines Unternehmens hat gezeigt, dass es nach einem Stellenwechsel wichtig ist, von Anfang an achtsam mit sich selbst und den eigenen Bedürfnissen umzugehen, um eine gute Balance zu finden zwischen beruflicher Herausforderung, persönlicher Zufriedenheit und körperlichem Wohlbefinden.

Ein paar ergänzende Tipps zu den klassischen Empfehlungen wie Sport treiben, gesund essen etc.:

Begrenzte Gespräche mit vertrauten Familienangehörigen und deklarierte Gespräche im engsten Freundeskreis führen. Die Zugewandtheit vertrauter Personen ist für Führungspersonen unterstützend. Der Freundeskreis hingegen sollte für Ausgleich und Ausgelassenheit da sein. Es ist klug, Arbeit und Freizeit immer wieder zu trennen.

Austausch und Vernetzung mit Personen, die ebenfalls in Vorgesetztenfunktion sind. Ihre Erlebnisbeschreibungen zeigen auf, wie unterschiedlich wahrgenommen und verarbeitet wird. Ihre Erfahrungen helfen, eigene Erlebnisse einzuordnen und sich nicht alleine zu fühlen.

Tagebuch schreiben, spätestens zum Zeitpunkt des zweiten Kennenlerngesprächs, also vor Stellenantritt, hilft es, die Erlebnisse niederschreiben, um Distanz zu schaffen und um sich zu erinnern.

Der persönliche Coach, eine Selbstverständlichkeit. Wer im Freundes- und Familienkreis oft von Schwierigkeiten als Vorgesetzte spricht, läuft Gefahr, als überfordert eingestuft zu werden. Coaching ist der unbefangene, professionelle Ort, um regelmässig und systematisch auf die Herausforderungen zu blicken, Muster zu erkennen und zu bearbeiten, um strategisch und persönlich langfristig klug zu handeln.

«Soll ich meine/-n Vorgänger/-in sporadisch treffen?», lautet eine oft gestellte Frage. Die Antwort ist situativ zu finden. Die Erfahrung zeigt, Vorgänger/-innen erzählen in der Regel gerne vom Vergangenen. Für sie ist es mitunter Teil des Ablösungsprozesses. Als Nachfolger/-in ist es wichtig, gezielt Fragen zu stellen und die Antworten stets im Kontext der Vorgänger/-innen zu verstehen. Gelingt die Abstraktion und verspürt man Interesse und Wohlwollen des Gegenübers, kann daraus ein kollegialer Austausch entstehen.

9. Wie finde ich meinen Coach?

«Diese Sitzung war wieder Gold wert», sagte mir kürzlich eine Coachee. Die Rückmeldung freute mich, weil ich mich gut an das telefonische Erstgespräch erinnerte. Es war geprägt von Selbstzweifeln, Erfolgsdruck und der Frage nach dem passenden Coach. Um Letzteres besser beantworten zu können, habe ich folgenden Katalog für Sie zusammengestellt:

Diese Kriterien sollten erfüllt sein, um professionell begleitet zu werden:

- Ich fühle mich wohl und kann mir vorstellen, eine Vertrauensbasis zu entwickeln.
- Die Person ist ausgebildet als Coach und zertifiziert durch den bso (Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung).
- Der vorgesehene Coach verfügt über Erfahrung als Vorgesetzte/-r im Begleiten von gruppendynamischen Prozessen und in der Konfliktbewältigung.

Die Zielsetzung des Coachings ist:

- Persönliche und emotionale Begleitung, um bestärkt, gestützt und gespiegelt zu werden.
- Reflexion über die eigene Wahrnehmung, die Empfindungen und die persönlichen Erwartungen.
- Sicherheit im Handeln und beim Verhalten gewinnen, um sich allenfalls neu auszurichten oder bestärkt die nächsten Prozessschritte zu meistern.

10. Ausblick

Wirft man nach dem Stellenwechsel einen Blick zurück, erinnert man sich mit unterschiedlichen Gefühlen an die ehemaligen Vorgesetzten, an die Kollegen/-innen auf gleicher Hierarchiestufe, an unterstellte Mitarbeitende, an Stakeholder und ans kontextbezogene Netzwerk.

Die gleichen Anspruchsgruppen finden sich an der neuen Stelle wieder. Es gilt, mit ihnen Rollen zu klären, Erwartungen zu definieren, Pflichten und Kompetenzen in Erfahrung zu bringen, sich als Führungsperson zu erklären und entsprechend zu handeln.

Das Wichtigste ist der Aufbau von Beziehungen.

Fast scheint es, gutes Gelingen sei bei dieser Fülle ein Ding der Unmöglichkeit. «Gut Ding will Weile haben» oder «Step by Step» besagt der Volksmund. Und das soll Ihnen Mut machen.

Es gibt ganz selten Entscheidungen, die sofort gefällt werden müssen.

Die folgenden 10 Hinweise tragen massgebend zum Erfolg als Vorgesetzte bei:

1. Stellen Sie nur Fragen, wenn Sie die Antwort wirklich **interessiert** und Sie **offen** sind für verschiedene Lösungswege.
2. **Hören** Sie aktiv zu, was der/die Gesprächspartner/-in zu sagen hat.
3. Ihr Gegenüber ist ein/-e Experte/-in in eigener Sache. **Vertrauen** Sie ihm/ihr.
4. Überprüfen Sie, ob sich das Gehörte mit Ihrem Wissen und Ihrem Verständnis deckt. Wenn nicht, helfen Ihnen die Antworten, die **neue Kultur** zu verstehen.
5. Positionieren Sie sich, wenn es für Sie wichtig ist, und zum Zeitpunkt, wo Sie die **Kraft** haben, Widerständen standzuhalten.
6. Bleiben Sie **authentisch** und stehen Sie zu Ihren Werten.
7. Wer zu seinen **Fehlern** steht, zeigt **Stärke** und ist ein Vorbild.
8. Seien Sie mit allen **auf Augenhöhe**. Nehmen Sie Ihr Gegenüber als Person und nicht als Arbeitskraft wahr.
9. Lernen Sie, **wertschätzend** zu sein.
10. **Respektieren Sie die Grenzen des Gegenübers**. Die Verantwortung liegt immer bei den Vorgesetzten!

Oder auf den Punkt gebracht:

Die Hälfte der Tat besteht darin, angefangen zu haben.

Decimus Magnus Ausonius, röm. Dichter, 310–394 n. Chr.

Nachtrag

Dieses Whitepaper beschreibt die Tücken bei einem idealtypischen Verlauf eines Vorgesetztenwechsels. Man möchte sich verändern und findet eine neue, passende Stelle.

Oft ist die Ausgangslage anders. Die speziellen Aspekte nach einer Entlassung, einer sofortigen Freistellung, bei einer Veränderung nach 55, nach Personalabbau infolge Restrukturierung, Fusion oder Firmenverkauf oder durch Krankheit wurden bewusst ausgeklammert. Schwierige Umstände erfordern andere Herangehensweisen, um den persönlichen, strukturellen und wirtschaftlichen Umständen zusätzlich gerecht zu werden.



Zur Autorin

Katja Müggler, geboren 1960, ist langjährige, zertifizierte Organisationsberaterin und Coach bso. Sie verfügt über breite Erfahrungen in Krisenmanagement, gruppendynamischen Prozessbegleitungen und systemischen Organisationsberatungen. 1999 hat sie das Beratungsunternehmen Proitera gegründet und 20 Jahre später als zwischenzeitlich national tätige Firma verkauft. Heute liegt ihr Schwerpunkt wieder in der Beratung, in der Lehre und der Forschung.

www.katja-mueggler.ch

Anhang

Literatur- und Quellenverzeichnis

De Shazer, St. (1993). Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. Heidelberg: Carl Auer.

Germanis, O.; Hutmacher, St. (2018). Identität in der modernen Arbeitswelt: Neue Konzepte für Zugehörigkeit, Zusammenarbeit und Führung. Springer Gabler.

Glasl, F. (2002). Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

Gorecki, P.; Pautsch, P. (2010). Lean Management: Hanser.

Kast, V. (2015). Trauern, Phasen und Chancen des psychischen Prozesses. Kreuz.

Kübler-Ross, E. (1965). On Death and Dying. Ex Libris.

Müggler, K. (2020). Deutsche Vorgesetzte in der Schweiz – ähnlich heisst anders. Whitepaper. www.katja-mueggler.ch

Müggler, K. (2020). Ein Firmenverkauf ganzheitlich betrachtet – Selbstreflexion und Implikationen zum Unternehmensübergang, Publikation. www.katja-mueggler.ch

Walton, C. C. (1999). Soziale Verantwortung von Unternehmen. Gerling Akademie.

Abbildungsverzeichnis

Half, R. (2019). Was sind die wichtigsten Gründe, warum Mitarbeitende Ihr Unternehmen verlassen?

Impressum

Publikation, September 2020
Redaktion und Text: Katja Müggler,
www.katja-mueggler.ch
Gestaltung: Howald Biberstein,
www.howald-biberstein.ch
Copyright 2020 Katja Müggler

Kontakt

Katja Müggler
MA Management & Innovation
Baumgartenweg 4
4053 Basel
+41 (0)79 529 99 00
mail@katja-mueggler.ch
www.katja-mueggler.ch