

CLAUDE HEINI | IRMTRAUD BRÄUNLICH KELLER

# Neu in der Führungsrolle

Strategien, Werkzeuge, Rechtsfragen

4., überarbeitete  
Auflage



**Beobachter**  
EDITION

## **Neu in der Führungsrolle**



CLAUDE HEINI | IRMTRAUD BRÄUNLICH KELLER

# Neu in der Führungsrolle

Strategien, Werkzeuge, Rechtsfragen

## Dank

Die Autorin und der Autor danken Rechtsanwältin Regina Jäggi für die kritische Durchsicht des rechtlichen Teils sowie der Lektorin Käthi Zeugin für die sorgfältige Betreuung.

Die Kurzinterviews mit prominenten Führungskräften führte Stefan Mair, Ressortleiter bei der «Handelszeitung», das Gespräch mit Jürg Eggenberger von Swiss Leaders führte Tina Fischer, Redaktorin bei der «Handelszeitung».

Beobachter-Edition  
4., überarbeitete Auflage, 2022  
© 2015 Ringier Axel Springer Schweiz AG  
Alle Rechte vorbehalten  
[www.beobachter.ch](http://www.beobachter.ch)

Herausgeber: Der Schweizerische Beobachter in Zusammenarbeit mit Swiss Leaders und der Handelszeitung  
Lektorat: Käthi Zeugin, Zürich  
Umschlaggestaltung: Cornelia Iten-Federer, [fraufederer.ch](http://fraufederer.ch)  
Umschlagfoto und Kapitelaufaktfotos: iStock  
Porträtfotos auf Seite 29, 63, 115, 139, 153, 187, 217, 235, 263: zVg, 89: [parlament.ch](http://parlament.ch)  
Reihenkonzept: [buchundgrafik.ch](http://buchundgrafik.ch)  
Satz: Bruno Bolliger, Gudo  
Herstellung: Bruno Bächtold  
Druck: Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG, Calbe

ISBN 978-3-03875-429-9



Zufrieden mit den Beobachter-Ratgebern?  
Bewerten Sie unsere Ratgeber-Bücher im Shop:  
[www.beobachter.ch/buchshop](http://www.beobachter.ch/buchshop)

Mit dem Beobachter online in Kontakt:



[www.facebook.com/beobachtermagazin](https://www.facebook.com/beobachtermagazin)



[www.twitter.com/BeobachterRat](https://www.twitter.com/BeobachterRat)



# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	11
<b>Führung in Wandel</b> .....	12
<b>Teil 1: Souverän in Führung gehen</b> .....	16
<b>1 Chefin, Chef werden</b> .....	19
<b>Weshalb werden Sie Chef?</b> .....	20
Motive und Wünsche: Weshalb wollen Sie führen? .....	20
Weshalb kommt es zum Wechsel? .....	23
<b>Was für eine Chefin wollen Sie sein?</b> .....	28
Die persönliche (Führungs-)Geschichte .....	28
<i>Nicole Loeb, Verwaltungsratsdelegierte der Loeb-Gruppe</i> .....	29
Persönliche Werte .....	31
Erwartungen an sich selbst .....	32
<b>Was für eine Führungsperson können Sie sein?</b> .....	35
Was macht Sie stark? .....	35
Persönliche Grenzen .....	38
<b>2 Die neue Rolle</b> .....	43
<b>Was verändert sich?</b> .....	44
Vom Ich zum Wir .....	44
Vom Auftragnehmer zum Auftraggeber .....	46
Spezialfall: von der Kollegin zur Chefin .....	49
<b>Erwartungen in Ihrem Umfeld</b> .....	51
Ein Beispiel sein für andere .....	52

Die Erwartungen der Mitarbeitenden .....	53
Die Erwartungen der Vorgesetzten .....	58
Die Erwartungen der Kolleginnen und Kollegen auf gleicher Stufe ...	61
Im Sandwich – Fluch oder Segen? .....	62
<i>André Lüthi, Verwaltungsratspräsident und CEO der Globetrotter Group</i> .....	63
Fallstricke beim Rollenwechsel .....	65
<b>Phasen des Rollenwechsels</b> .....	68
Nominierung .....	68
Der erste Kontakt .....	70
Der Start ins Neue .....	73
Die ersten 100 Tage .....	75
<b>3 Gute Führung</b> .....	79
<b>Mythen der Führung</b> .....	80
Der Chef muss es besser wissen und können .....	80
Die Chefin ist für alles verantwortlich .....	81
Vorgesetzte behandeln alle gleich .....	82
<b>Grundfunktionen der Führung</b> .....	84
Richtung geben: wissen, wohin es geht .....	84
Energie generieren: bewegen und ausrichten .....	85
Energie und Richtung spielen zusammen .....	86
<i>Karin Keller-Sutter, Bundesrätin</i> .....	89
<b>Am Anfang steht die Selbstführung</b> .....	90
Selbstverantwortung wahrnehmen .....	90
Zu sich selber Sorge tragen: vom Umgang mit Stress und Druck ....	91
<b>Führung als Beziehung</b> .....	100
Beziehungen aufbauen und pflegen .....	101
Wiederherstellen von Beziehungen .....	103
Situative Führung: ein vielversprechender Ansatz .....	104
Spannungsfelder in der Führungsrolle .....	105

<b>Führen über Position oder über Persönlichkeit?</b> .....	107
Einfluss dank der Position – der Teammanager .....	107
Einfluss über die Persönlichkeit – die Leaderin .....	109
Drei Kernfragen zur Leadership .....	111
<i>Jerun Vils, Associate Partner von gutundgut gmbh</i> .....	115
Qualitäten anerkannter Leader .....	117
Haltungen, die beim Führen helfen .....	118
Lieben Sie Ihren neuen Führungsjob? .....	122

## **4 Was muss eine gute Führungskraft können?** ... 125

<b>Grundlegende Führungsfähigkeiten</b> .....	126
Führungskommunikation .....	126
Entscheidungsfähigkeit .....	133

<b>Die Teamaufgaben erfüllen</b> .....	135
Ziele und Rahmenbedingungen setzen .....	135
<i>Andrea Schenker-Wicki, Rektorin der Universität Basel</i> .....	139
Informations- und Kommunikationsfluss sicherstellen .....	140
Aufgaben koordinieren, Rollen verteilen .....	143
Umsetzung sicherstellen .....	146
Für Entscheidungen sorgen .....	148
Das Team auch virtuell führen .....	149
<i>Sergio Studer, Co-Founder Carify</i> .....	153

<b>Das Team und jeden Einzelnen stärken</b> .....	154
Teamentwicklung – die Leistung fördern .....	154
Die Teaminteressen vertreten .....	158
Konflikte und schwierige Situationen meistern .....	159
Die Leistung der Mitarbeitenden fördern und anerkennen .....	162
Mitarbeitende weiterbringen .....	164
Sich von Mitarbeitenden trennen .....	167

<b>Agiles Führen und Arbeiten</b> .....	169
Agile Führung – die Grundlagen .....	169
Agiles Arbeiten – ein paar Techniken .....	172



Teil 2: Arbeitsrecht für Führungskräfte .....	174
-----------------------------------------------	-----

## **5 Besonderheiten des Kaderarbeitsvertrags .....** 177

<b>Chefin, Chef sein – was bedeutet das rechtlich?</b> .....	178
--------------------------------------------------------------	-----

Nicht obligatorisch, aber sinnvoll: der schriftliche Kadervertrag ...	179
-----------------------------------------------------------------------	-----

Sonderregeln für «ganz oben» .....	183
------------------------------------	-----

<b>Der Lohn</b> .....	184
-----------------------	-----

Die Lohnhöhe ist Verhandlungssache .....	185
------------------------------------------	-----

Sondervergütungen.....	186
------------------------	-----

### *Monika Rühl, Direktorin des Wirtschaftsdachverbands*

<i>Economiesuisse</i> .....	187
-----------------------------	-----

Anspruch auf einen Bonus? .....	188
---------------------------------	-----

Erfolgsbeteiligungen .....	192
----------------------------	-----

Geschäftswagen, Handy und anderes: Fringe Benefits .....	193
----------------------------------------------------------	-----

Spesen: Auslagenersatz oder Lohnbestandteil? .....	195
----------------------------------------------------	-----

<b>Arbeitszeit</b> .....	198
--------------------------	-----

Arbeitszeiterfassung für Kaderangestellte? .....	198
--------------------------------------------------	-----

Überstunden und Überzeit .....	199
--------------------------------	-----

Wie werden Mehrstunden entschädigt? .....	200
-------------------------------------------	-----

Rund um die Uhr: allzeit bereit? .....	204
----------------------------------------	-----

<b>Treuepflicht von Kaderangestellten</b> .....	206
-------------------------------------------------	-----

Unkorrektes Verhalten im Bewerbungsverfahren .....	207
----------------------------------------------------	-----

Kritik an Vorgesetzten und am Unternehmen .....	208
-------------------------------------------------	-----

Konkurrenzierung des Arbeitgebers .....	209
-----------------------------------------	-----

Weitergabe von betriebsinternen Unterlagen .....	211
--------------------------------------------------	-----

Verletzung von Kontrollpflichten .....	213
----------------------------------------	-----

Verschärfte Haftpflicht .....	214
-------------------------------	-----

<b>Das nachvertragliche Konkurrenzverbot</b> .....	216
----------------------------------------------------	-----

<i>Melanie Gabriel, CMO und Co-Founder Yokoy Group AG</i> .....	217
-----------------------------------------------------------------	-----

Wann ist ein Konkurrenzverbot gültig? .....	218
---------------------------------------------	-----

Konkurrenzverbot verletzt – was gilt? ..... 218  
 Wann fällt das Konkurrenzverbot weg? ..... 220

**6 Rechtlich korrekter Umgang mit Untergebenen ..... 223**

**Das Weisungsrecht des Arbeitgebers ..... 224**  
 Grenzen des Weisungsrechts ..... 224  
 Rückstufung und Zuweisung vertragsfremder Arbeit ..... 225  
 Versetzung an einen anderen Arbeitsort ..... 226  
 Anordnung von Überstunden, Änderung der Arbeitszeiten ..... 227  
 Homeoffice anordnen oder bewilligen ..... 229  
 Ferienzuteilung ..... 231  
 Jemanden zum Vertrauensarzt schicken ..... 232  
 Keine schikanösen Weisungen ..... 233  
 Wenn Weisungen missachtet werden ..... 234  
*Monika Walser, CEO von de Sede ..... 235*

**Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers ..... 238**  
 Gesundheitsschutz und Unfallverhütung ..... 238  
 Schutz vor übermässigem Stress ..... 240  
 Eingreifen bei Mobbing und anderen Konflikten ..... 241  
 Diskriminierung und sexuelle Belästigung ..... 243  
 Datenschutz und Überwachung ..... 245

**7 Rund um die Kündigung ..... 249**

**Rechtlich korrekt kündigen ..... 250**  
 Kündigungsfristen und Formvorschriften ..... 250

**Beschränkungen der Kündigungsfreiheit ..... 252**  
 Kündigungssperrfristen: die Regeln ..... 252  
 Missbräuchliche Kündigung ..... 255  
 Diskriminierende Kündigung ..... 257

<b>Fristlose Entlassung</b> .....	260
Die wichtigen Gründe .....	260
Zu Unrecht fristlos entlassen: die Konsequenzen .....	262
<i>Jean-Claude Biver, Präsident von Hublot, Leiter der Uhrensparte von LMVH</i> .....	263
<b>Auflösung von Kaderverträgen</b> .....	264
Was ist eine Aufhebungsvereinbarung? .....	264
Freistellung während der Kündigungsfrist .....	267
<b>Arbeitszeugnis</b> .....	269
Grundsätze der Zeugniserstellung .....	270
Unzufrieden mit dem Zeugnis – was tun? .....	272
<i>«Kühler Kopf, warmes Herz, arbeitende Hände» – Interview mit Jürg Eggenberger, Geschäftsführer von Swiss Leaders</i> .....	274
 <b>Anhang</b> .....	279
Nützliche Links und Adressen .....	280
Literatur .....	282
Stichwortverzeichnis .....	284

# Vorwort

Dies ist Behauptung, aber sie entspricht meiner Erfahrung nach über dreissig Jahren Wirtschaftsjournalismus, in denen ich Hunderten von Führungskräften auf den Zahn fühlen durfte: Ja, Führen war noch nie so anspruchsvoll wie heute. Die Mitarbeitenden sind hoch qualifiziert und suchen nach Sinnggebung; der Markt ist kompetitiv und reicht vom bündnerischen Scuol bis ins südkoreanische Seoul; das technische Instrumentarium umfasst Cybersecurity und Cloudtechnologie. Und der Alltag einer Chefin, eines Chefs wird durch Vorschriften und Best Practices aller Art, durch Corporate Governance und Diversity noch komplexer (und gelegentlich mühsam). Vom Tempo, mit dem heute weitreichende Sach- und Personalentscheide getroffen werden müssen, noch gar nicht geredet.

Umso wichtiger ist es, dass sich Führungskräfte auf ihre vielfältige Arbeit vorbereiten, wissen, wie sie ihr eigenes Tun hinterfragen, und offen bleiben für Neues. Genau deshalb ist dieser Ratgeber «Neu in der Führungsrolle» so wichtig. Er bietet einen tiefen Fundus an Erfahrungen, an Hinweisen für den Umgang mit den eigenen Ansprüchen, er warnt vor Fallstricken und Stereotypen – und er ist angereichert mit ungezählten Tipps, die sich in der Praxis eins zu eins anwenden lassen.

Ja, und was mich in jedem Gespräch immer wieder fasziniert: Führungskräfte, die ungeschminkt über ihre Fehler reden können. Zu ihnen gehört Karin Keller-Sutter, Bundesrätin und Spitzenmanagerin: «Am schlimmsten war für mich, wenn ich mich zu einem Entscheid drängen liess, der mich nicht überzeugte», sagt sie in ihrem Kurzporträt. Auch das ist wichtig in einer Führungsrolle: Selbstreflexion und Authentizität.

Stefan Barmettler  
Chefredaktor der «Handelszeitung»  
im April 2022

# Führung im Wandel

**Scrum Teams, projektbasiertes Management, agiles Arbeiten – der Trend zu flexibleren, die Autonomie der Mitarbeitenden stärkenden Strukturen der Führung ist unverkennbar. Schon heute werden flachere Hierarchien, geteilte Führungsrollen und Experimente mit Selbstführung der Mitarbeitenden in der Schweizer KMU-Welt erfolgreich umgesetzt. Die modernen Steuerungsansätze bieten neue Chancen und Herausforderungen für Führungspersonen wie für Mitarbeitende.**

Die klassische Chefin, der Boss, der anderen sagt, wo es langgeht, erscheinen immer mehr als Auslaufmodell. Dass damit das Potenzial und das individuelle Profil jedes und jeder Einzelnen mehr in den Vordergrund rückt, ist erfreulich. Eine gewisse Vorsicht ist aber angebracht, wenn es um die Umsetzung neuer Führungsmodelle geht. Schnellschüsse und oberflächliches Übernehmen von Modetrends sind nicht empfehlenswert.

Zudem zeigt die heutige Realität: Die meisten Unternehmen haben nach wie vor irgendeine Art von Struktur, die zumindest teilweise Funktionen mit mehr oder weniger Verantwortung und direkte Führung von Mitarbeitenden enthält.

## **Chefin, Projektleiter, Coach oder einfach verantwortungsvolle Mitarbeiterin?**

Es zeigt sich immer deutlicher, dass die traditionelle Führungskraft, die meist allein entscheidet, von oben informiert und sich, wie es Eltern für ihre Kinder tun, um die Mitarbeitenden «kümmert», wohl ausgedient hat. Heutige Angestellte wollen beteiligt werden, wollen mitreden, wollen selber entscheiden, wie sie zum Ziel kommen, wollen mehr Verantwortung übernehmen. Hinzu kommt, dass die Führungspersonen auch innerhalb von Hierarchien immer häufiger unterschiedliche Rollen einnehmen. Mal ist man Projektleiterin, mal Coach, mal arbeitet man

einfach mit. Es braucht heute mehr Flexibilität und Anpassung an die Gegebenheiten. Als Führungsperson müssen Sie sich regelmässig vergewissern, was von Ihnen gefragt ist, damit Sie den besten Beitrag leisten. Am Ende kann Führung durchaus als Dienstleistung für das Unternehmen und die darin arbeitenden Menschen gesehen werden.

Führung ist ein Mittel zur Steuerung eines Unternehmens, einer Abteilung, eines Teams in Richtung eines Ziels. Sie soll allen Beteiligten ermöglichen, ihr Bestes zu geben, eine hohe Wirkung zu erzielen und effizient zu arbeiten. Wie diese Steuerung geschehen soll, ist damit noch nicht gesagt.

## Das steht heute im Fokus – neue Führungsansätze

Wenn die Dienstleistungen gegenüber den Kundinnen und Kunden nicht mehr rasch genug erbracht werden können, wenn die Reaktionszeit nicht mehr ausreicht, um die Erwartungen der wichtigsten Stakeholder zu erfüllen, wenn Komplikationen und Ansprüche zunehmen und wenn neue Mitarbeitende wählen können, in welchem Umfeld sie arbeiten wollen – dann muss die Frage nach dem Erfolg versprechenden Führungsansatz neu gestellt werden.

Viele, wenn nicht die meisten Unternehmen und Organisationen weisen nach wie vor eine Art **hierarchische Linienorganisation** auf. Dabei ist relativ klar, wer eine Führungsrolle innehat und welche Ebenen der Führung es gibt – CEO, Bereichs-, Abteilungs-, Teamleitung, je nach Grösse der Firma.

Parallel dazu arbeiten viele Organisationen in Projekten, seien es interne oder externe. Dann bestehen **Projektstrukturen** mit jeweils für ein Projekt bestimmten Leitungspersonen. Die Projektleiterfunktion ist zeitlich beschränkt und sie kann für jedes Projekt wieder neu besetzt werden.

Auch eine Form von **Matrixorganisation** ist immer noch häufig anzutreffen. Diese verbindet die Linienführung (Personalverantwortung) mit einer zweiten Linie der Verantwortung, die ein fachliches Gebiet, einen Prozess oder ein Produkt im Fokus hat. Verantwortliche beider Linien müssen sich regelmässig absprechen. Der Erfolg steht und fällt mit der Fähigkeit zur Zusammenarbeit aller Beteiligten.

**Agile Führung** verteilt klassische Anteile der Führung auf mehrere Rollen und übergibt so viel Verantwortung wie möglich an die Teams und die Mitarbeitenden, die an einer Aufgabe (vor allem für Kunden) arbeiten.

Schliesslich werden bei Modellen der **Selbstführung** (ohne Chef) oder der geteilten Führung die Führungsaufgaben und -verantwortungen im ganzen Team verteilt – je nach Aufgabe, Situation und wenn möglich nach Eignung und Motivation der Beteiligten.

Gemeinsam ist all den neueren Ansätzen die erhöhte Autonomie und Verantwortung der einzelnen Mitarbeitenden sowie der jeweiligen Teams. Beide Qualitäten sind auch zentral beim Ansatz der **nachhaltigen Führung**, einem Trend, der über das reine Führungsthema hinausgeht. Dieser setzt an bei der Verantwortung eines Unternehmens für die Auswirkungen seiner Tätigkeit auf die Umwelt und das ganze umliegende Ökosystem. Nachhaltige Führung, Sustainable Leadership, bedeutet, die Initiative zu ergreifen, als Beispiel voranzugehen, hinzustehen für Werte und diese auch zu leben. Es bedeutet, den Mut zu konsequentem Handeln zu haben und die übergeordnete Verantwortung glaubwürdig wahrzunehmen – begonnen bei sich selbst. Dann entsteht ein Unternehmen, das Sinn stiftet und dadurch eine anziehende Ausstrahlung nach innen und aussen hat.

## Was sich nicht ändert – Mensch bleibt Mensch

Unabhängig von allen Führungsansätzen – im unternehmerischen Kontext lässt sich nur gemeinsam etwas erreichen. Und es geht stets darum, wie die gegenseitigen Beziehungen gestaltet werden. Daran hat sich nichts geändert. Im Gegenteil, beide Aspekte, das «Wir» wie auch die Qualität der Beziehungen bei der Arbeit, haben eine grössere Bedeutung denn je.

Wir Menschen haben – das zeigen gerade die letzten Jahre – grundlegende, allen gemeinsame Bedürfnisse, ganz zentral dabei der Wunsch nach Sicherheit und Orientierung, nach Wertschätzung und Anerkennung sowie nach Entwicklung und Entfaltung. Das wird sich nicht so rasch ändern, weil diese Bedürfnisse im menschlichen Gehirn verankert

sind. Wir sind soziale Wesen und können ohne andere Menschen nicht überleben. Das bestätigt heute auch die Hirnforschung.

Was sich hingegen über die Zeit ändert, ist die Vorstellung davon, was es braucht, um die zentralen menschlichen Bedürfnisse zu befriedigen. Zudem können neue Wertvorstellungen auch dazu führen, dass gewisse Bedürfnisse in der Intensität zunehmen und andere in den Hintergrund treten.

All diese Gegebenheiten des menschlichen Lebens müssen Führungspersonen berücksichtigen. Und das bedeutet: Der Mensch muss im Zentrum stehen. Menschenzentrierte Führung, die die wichtigsten grundlegenden Bedürfnisse berücksichtigt und diese in Einklang mit den unternehmerischen Interessen bringt, schafft sich grosse Vorteile. Dazu gehören die Bereitschaft aller Mitarbeitenden zu überdurchschnittlichen Leistungen, die Nutzung ihrer Potenziale für die Unternehmensziele sowie Resilienz im Umgang mit Veränderungen.

Und vergessen Sie nicht: Alles beginnt bei Ihnen selbst. Die Bereitschaft und die Fähigkeit zur regelmässigen Selbstreflexion, zum kontinuierlichen Lernen sowie Entwickeln der eigenen Persönlichkeit gehören schon heute zu den wichtigsten Kompetenzen erfolgreichen Führens und Agierens. Das gilt noch mehr für die Zukunft.



Teil 1

# Souverän in Führung gehen

Mit der Nominierung zum Chef, zur Vorgesetzten oder zum Teamleader geht oft ein Traum in Erfüllung. Das wollte ich schon lange einmal, denken viele. Die heutige Realität zeigt jedoch: Viele Mitarbeitende kommen mit ihrem Chef nicht klar, stellen sich gegen ihn. Dann kann der Traum rasch zum Albtraum werden.

In verschiedenen Umfragen wurden Frischbeförderte nach ihren grössten Sorgen vor dem Rollenwechsel gefragt. Am häufigsten genannt wurde die Angst, zu versagen, an zweiter und dritter Stelle standen die Befürchtungen, nicht anerkannt zu werden respektive nicht genügend Autorität zu haben.

Fragt man gestandene Führungskräfte, weshalb zu Beginn ihrer Karriere einiges schiefgelaufen ist, sagen viele: «Richtig gelernt habe ich das ja nie.» Das können Sie besser handhaben: Dieses Buch hilft Ihnen, das Führen anderer Menschen bewusst anzugehen und den Rollenwechsel zu meistern. Sie lernen, über Ihre Wirkung nachzudenken und auf andere positiv Einfluss zu nehmen. So machen Sie Ihren neuen Job von Anfang an gut.



# Chefin, Chef werden

# 1

Ein erstes Mal Führungsverantwortung zu übernehmen, hat besondere Bedeutung. Sie haben vielleicht Respekt oder gar etwas Angst vor der neuen Situation. Andererseits sind Sie voller Tatendrang, wollen sich beweisen, die neue Aufgabe gut erfüllen. Erfahren Sie in diesem Kapitel, wie Motive, die eigene Geschichte und persönliche Voraussetzungen einen beim Rollenwechsel beeinflussen. Darüber nachzudenken, bevor Sie in der neuen Rolle beginnen, kann sehr hilfreich sein.

# Weshalb werden Sie Chef?

**Mehr Einfluss, mehr Geld, höheres Ansehen oder Spass am Führen anderer Menschen? Was motiviert Sie, Chef oder Chefin zu sein? Diese Frage ist zentral, Ihre Antwort auch.**

Es ist wichtig, dass Sie sich im Klaren darüber sind, was Sie motiviert, eine Führungsrolle zu übernehmen. Berücksichtigen müssen Sie aber auch, unter welchen Umständen und aus welchen Gründen Sie zum Chef, zur Vorgesetzten gemacht werden. Werden Sie mit offenen Armen empfangen und unterstützt oder in eiskaltes Wasser geworfen? Die Ausgangssituation zu verstehen, ist entscheidend.

## **Motive und Wünsche: Weshalb wollen Sie führen?**

Es ist sinnvoll, für Ihre erstmalige Rolle als Führungsperson Wünsche und Motive zu haben. Daraus entstehen Erwartungen, an denen Sie Ihre Aufmerksamkeit orientieren.

Was motiviert Sie, eine Führungsposition zu übernehmen? Ist es der Karriereschritt, die Beförderung mit angenehmen Folgen? Ist es die Möglichkeit, die eigenen Stärken noch besser einbringen, etwas bewegen zu können? Wollen Sie sich selber etwas beweisen?

Die Gründe und Motivationen für die Übernahme der Vorgesetztenrolle können ganz unterschiedlich sein, und es gibt dabei auch kein Richtig oder Falsch. Es kommt sogar vor, dass jemand gar nicht den Wunsch hat, eine Führungsposition zu übernehmen, und doch in diese Situation gerät.

In einer Umfrage bei Erstführenden wurden folgende Gründe oder Motivationen genannt (Reihenfolge nach Häufigkeit):

- Anerkennung
- Karriere, Erfolg
- Einfluss, Macht
- Selbstverwirklichung
- Finanzielle Unabhängigkeit

Diese Aspekte sind alle auf die eigene Person bezogen. Wenn man jung ist – und das sind viele, wenn sie ein erstes Mal «in Führung gehen» –, stehen solche Motivationen vielleicht im Vordergrund. Das ist legitim. Die Erfahrung zeigt jedoch: Wer ausschliesslich von selbstbezogenen Kriterien getrieben ist, kann nur beschränkt über längere Zeit erfolgreich führen.

Ihre Motivation hat Einfluss auf Ihr Führungsverhalten, auf Ihre Art, Prioritäten zu setzen, und damit auf Ihre Wirkung auf andere. Wer zum Beispiel auf Anerkennung aus ist, wird alle zur Verfügung stehenden Mittel und sogar die Mitarbeitenden so einsetzen, dass er oder sie diese Anerkennung erhält.



**TIPP** *Die höchste Chance, in der Führungsrolle erfolgreich zu sein, haben Sie dann, wenn Sie gern führen, wenn Sie gern mit anderen Menschen zusammen auf ein Ziel hin arbeiten.*

### **MMMM – man muss Menschen mögen**

Dieser alte Spruch hat es in sich. Wenn Sie mit dieser Aussage ganz ehrlich nichts anfangen können, sollten Sie sich nochmals gut überlegen, ob Sie für eine Führungsrolle wirklich geeignet und bereit sind. Wie wichtig diese Grundhaltung zu Menschen ist, zeigt folgendes reale Beispiel.



**ALS CAROLA H.** ihre erste Führungsrolle antritt, ist im Team neben zwei fast gleichaltrigen und einem jüngeren auch ein deutlich älterer Mitarbeiter. Dieser verfügt über viel mehr Berufserfahrung als seine neue Chefin, hat einen ganz anderen Arbeitsstil und ist auch etwas kompliziert. Frau H. lässt sich von diesem Mitarbeiter früh seine Geschichte samt all seinen Erfahrungen erzählen und hört interessiert zu. So kann sie vieles, was ihr etwas fremd vorkommt, immerhin nachvollziehen. Sie sucht nach Dingen, die sie an der besonderen Art dieses Mitarbeiters sogar mögen kann. Diese wertschätzende Haltung führt dazu, dass der Mitarbeiter seine Aufgaben pflichtbewusst erfüllt, dass es kaum je ein Problem mit ihm gibt, obschon er deutlich mehr Führungserfahrung hat als die neue, jüngere Chefin.

### **Etwas bewegen wollen**

Viele Menschen, die eine Führungsposition anstreben, wollen etwas bewegen, positiven Einfluss nehmen. Auch das ist eine berechtigte Motiva-

tion. Mehr Verantwortung übernehmen zu wollen, ist ein guter Treiber. Solche Mitarbeitende wünscht sich jeder Betrieb.

Etwas bewegen zu wollen, sollte aber nicht bedeuten, Macht über andere auszuüben. Vielmehr geht es darum, selber voranzugehen, um mit anderen zusammen herausragende Ergebnisse zu erzielen.

### **Führen heisst dienen**

Wollen Sie beruflichen Erfolg mit Zufriedenheit und Erfüllung verbinden? Diese Frage stellt sich allen, die erstmals in die Chefrolle schlüpfen. Lautet Ihre Antwort Ja, empfiehlt es sich, die Führungsaufgabe als Dienst an den Mitarbeitenden, am Unternehmen zu betrachten.

Empfinden Sie das als paradox? Es gibt dazu eine von Robert Greenleaf begründete Philosophie der Führung, einen heute etablierten Ansatz der Führungsforschung: Servant Leadership, die dienende Führung. Diese Philosophie beschreibt das Wirken von Führenden als Dienst am Geführten – im Gegensatz zum beherrschenden Führen. Und sie zeigt deutlich: Wer so führt, führt mit Freude sowie mit Klarheit zum Wozu und Wofür. Positive Kraft für die Erfüllung der Aufgaben ist die Folge. Die oben genannten äusseren Aspekte wie Karriere und Anerkennung werden sich ohne grosse Anstrengung auch einstellen.

### **REFLEXION**

Folgende Fragen können Ihnen helfen, Klarheit über Ihre Motive zu gewinnen:

- Was interessiert mich besonders, was reizt mich an der Führungsaufgabe?
- Welche Erwartungen habe ich an die positiven Folgen der Führungsposition?  
Suche ich höheres Ansehen, Status, mehr Lohn, die Möglichkeit, etwas zu bewegen, etwas Neues zu lernen ...?
- Wie gern arbeite ich mit Menschen und helfe ihnen, erfolgreich zu sein?
- Wie wichtig sind für mich Einfluss, Macht(mittel), Verantwortung?
- Was möchte ich bewegen?
- Wie zufrieden möchte ich in der Führungsarbeit sein?

## Weshalb kommt es zum Wechsel?

Wissen und verstehen Sie, weshalb Ihr bisheriger oder ein neuer Betrieb Sie zur Führungsperson macht? Je nachdem sind die Herausforderungen, die Sie in Ihrer neuen Rolle zu meistern haben, unterschiedlicher Natur. In der Folge finden Sie die häufigsten Szenarien samt einigen Verhaltenstipps.

### Natürliche Ablösung

Das ist der häufigste Fall: Die Vorgängerin übernimmt entweder selber eine neue Rolle oder scheidet altershalber aus dem Arbeitsprozess aus. Solche Wechsel sind meist vorhersehbar. Das Unternehmen hat eine gewisse Zeit, eine gute Nachfolgeregelung einzuleiten. Im besten Fall sind Sie bei Ihrer bisherigen Arbeit im Unternehmen durch Leistung und persönliche Qualitäten wiederholt positiv aufgefallen und genießen den Respekt Ihrer Kollegen und Kolleginnen. Man setzt auf Sie, traut Ihnen die Führungsrolle zu und wählt Sie im Rahmen eines Auswahlverfahrens ganz gezielt aus. Trifft dies zu, starten Sie mit guten Voraussetzungen.



**TIPPS** *Unterschätzen Sie die neue Situation nicht, trotz aller Vorschusslorbeeren. Klären Sie die Erwartungen an Sie mit den Vorgesetzten. Denn so positiv alles aussehen mag, diese Erwartungen könnten auch zu hoch sein.*

---

*Bringen Sie in Erfahrung, welche Spuren Ihr Vorgänger hinterlassen hat. Waren die Mitarbeitenden von ihm so begeistert, dass sie sich gar nichts Besseres vorstellen können? Oder haben sie unter ihm gelitten und sind deshalb sehr froh über den Wechsel?*

---

*Sprechen Sie mit Ihrem Vorgänger und lassen Sie sich auch seine Perspektive zeigen – ohne sich davon beeinflussen zu lassen.*

---

*Nehmen Sie sich Zeit und hören Sie Untergebenen wie Vorgesetzten aufmerksam zu.*

---

*Machen Sie sich ein eigenes Bild, klären Sie Ihre eigenen Vorstellungen und treffen Sie dann erste Entscheidungen.*





**DER ABTRETENDE TEAMLEITER** pflegte einerseits einen relativ direktiven Führungsstil und berücksichtigte die Meinung anderer nur begrenzt. Andererseits war er aber wenig entscheidungsfreudig und änderte häufig seine Meinung, je nach Reaktion von oben. Die Mitarbeitenden erwarten nun von Ihnen als Nachfolger, dass Sie sie mehr miteinbeziehen. Zudem wünschen sie, dass Sie eine klare Richtung vorgeben, Entscheidungen treffen und bei diesen auch bleiben. Wie gehen Sie mit diesen anspruchsvollen Erwartungen um? Wie erreichen Sie, dass die Mitarbeitenden lernen, selber mehr Verantwortung zu übernehmen?

### **Der Vorgänger wurde abgesetzt**

Wurde Ihr Vorgänger wegen ungenügender Leistungen oder unerfüllter Erwartungen abgesetzt, ergibt sich für Sie eine besondere Konstellation. Für die Teammitglieder, die Sie führen werden, ist eine solche Absetzung ein Schock – selbst wenn sie absehbar war. Die meisten sind emotional betroffen. Selbst Mitarbeitende, die unter der früheren Situation gelitten haben und froh sind, dass sich etwas ändert, können irritiert sein, wenn es dann so weit ist. Sie können nun nämlich nicht mehr wie vorher den Chef für alles, was nicht funktioniert, verantwortlich machen. Andere, die dem Vorgänger nahestanden, sind möglicherweise sehr verärgert und protestieren, oder sie fühlen sich verletzt und ziehen sich zurück. Vorsicht ist also angesagt.



**TIPPS** Erklären Sie dem Team zusammen mit Ihren Vorgesetzten die Situation. Wichtig ist, zu akzeptieren, dass die besonderen Umstände verarbeitet werden müssen. Emotionen sollten nicht verdrängt werden, sondern ihren Platz erhalten, allerdings in kontrolliertem Rahmen.

---

*Verletzen Sie nie zentrale Werte wie Respekt und Fairness gegenüber der abgesetzten Person. Dies deshalb, weil alle Beteiligten genau beobachten, wie Sie als neuer Verantwortlicher mit der Situation umgehen.*

---

*Beziehen Sie das, was geschieht, gesagt oder empfunden wird, nicht auf sich selber, nehmen Sie es nicht persönlich. Vieles hängt mit der nicht von Ihnen zu verantwortenden Vergangenheit zusammen.*

*Waren Sie Teil dieser Vergangenheit, stehen Sie zu dem, was war. Machen Sie Ihre damaligen Überlegungen transparent. So reduzieren Sie die Gefahr, dass die Mitarbeitenden hinter Ihrem Rücken über nicht Geklärtes sprechen. Sie stärken Ihre Glaubwürdigkeit als neuer Vorgesetzter. Versuchen Sie, Dinge zu vertuschen, sind Sie von Anfang an angreifbar und können nur verlieren.*

### **Kündigung der Vorgängerin**

Hat Ihre Vorgängerin selber gekündigt, sollten Sie alles daransetzen, die Hintergründe in Erfahrung zu bringen. Wenn sie anderswo einen guten Karriereschritt machen konnte, schafft das kaum Probleme für Sie. Hat sie die Kündigung hingegen aus Unzufriedenheit, Ärger oder anderen negativen Empfindungen eingereicht, dann ist genaueres Hinsehen sinnvoll.



**MIRKO M., DER CHEF DES TEAMS**, das Sie übernehmen sollen, hat gekündigt. Sie erfahren, dass er sich in seiner Führungsaufgabe stark eingeschränkt fühlte. Er hatte Probleme mit dem Vorgesetzten, fühlte sich zu oft kontrolliert. Die Mitarbeitenden bekamen die Differenzen mit; auch ihre Motivation litt unter der Situation. Sie sprechen mit Herrn M. vor seinem Abgang und versuchen, seine Sicht zu verstehen, ohne sofort Schlüsse zu ziehen. Dann überlegen Sie, welchen Anteil er selber an der Situation hatte und welchen möglicherweise der Vorgesetzte, Ihr neuer Chef. Gut vorbereitet gehen Sie in das wichtige Gespräch mit diesem. Zuerst lassen Sie ihn seine Sicht darlegen. Auch da versuchen Sie zu verstehen. Beim gemeinsamen Blick in die Zukunft kommunizieren Sie höflich, aber bestimmt, was Ihnen wichtig ist und wie Sie denken, gut zusammenarbeiten zu können.



**TIPPS** Klären Sie folgende Fragen: Was hat die Unzufriedenheit und die negativen Wahrnehmungen Ihrer Vorgängerin am stärksten beeinflusst? Welche Erwartungen wurden aus ihrer Sicht nicht erfüllt? Welchen Anteil an der Situation sehen Sie aufseiten des Betriebs, welchen aufseiten Ihrer Vorgängerin? Wie denken die Mitarbeitenden über die Vergangenheit?

*Versuchen Sie, die Situation gut zu verstehen, und grenzen Sie sich dort ab, wo die Themen nichts mit Ihnen zu tun haben.*



**TIPP** *Machen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darauf aufmerksam, dass Vergleiche sich immer auf die Vergangenheit beziehen und deshalb die Offenheit für eine gemeinsame positive Zukunft beeinträchtigen.*

### **Der Vorgänger fällt überraschend aus**

Ihr Vorgänger fällt unerwartet aus, krankheitshalber oder weil er dringend für ein wichtiges Projekt abgezogen wird. Dann werden Sie in einer Not-situation ins kalte Wasser geworfen. Sie wissen nicht genau, ob dies nur vorübergehend oder definitiv ist. Sie haben jedenfalls weniger Anlaufzeit und müssen sofort in der neuen Rolle agieren. Was als Nachteil erscheint, kann für die Beziehung zu den Mitarbeitenden zum Vorteil werden. Diese wissen, dass es schwierig ist, so unvorbereitet einzuspringen; die Erwartungen bleiben oft realistischer.



**TIPPS** *Lamentieren Sie nicht. Packen Sie die Aufgabe sofort an und geben Sie Ihr Bestes. Nutzen Sie die besondere Situation und besprechen Sie Schwierigkeiten offen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.*

---

*Holen Sie wenn nötig Hilfe, das ist ein Zeichen der Stärke. Diese Unterstützung erhalten Sie bei erfahrenen Führungskräften und auch aus Ihrem Familienkreis. Oder bei einem Führungskoach.*

### **Reorganisation**

Ihr Betrieb organisiert sich neu, es gibt eine angepasste oder stark veränderte Struktur und damit auch andere Führungspositionen. Das ist grundsätzlich eine positive Ausgangslage: Sie können im besten Fall Ihre neue Rolle, die Teamaufgabe mitgestalten und die Zusammenstellung Ihres Teams mit beeinflussen.

Oft wird diese Chance nicht genutzt, weil viele Fragen offen sind, weil Unsicherheiten über die Reorganisation bestehen. Man traut sich zu wenig, proaktiv Entscheidungen zu treffen oder Vorschläge zu machen. Das muss nicht sein. In der Regel haben die Verantwortlichen der Reorganisation selber noch keine allzu konkrete Vorstellung von den Details. Da sind Sie also gefragt und können gleich zeigen, dass Sie bereit sind, Verantwortung zu übernehmen.



**TIPPS** *Seien Sie proaktiv und klären Sie so früh wie möglich, welchen Spielraum für eigene Ideen, Vorschläge und vor allem für Entscheidungen Sie haben.*

*Suchen Sie nach Unterstützern auf allen Ebenen des Unternehmens, bilden Sie ein Netz von Gleichgesinnten.*

### **Von aussen kommen**

Bisher war implizit die Rede davon, dass Sie innerhalb Ihres Betriebs zur Chefin, zum Vorgesetzten befördert werden. Alle beschriebenen Situationen treffen Sie natürlich auch an, wenn Sie von ausserhalb rekrutiert werden. Der wichtigste Unterschied: Sie haben keine gemeinsame Geschichte mit Ihrem Team, alles ist neu für Sie.



**TIPPS** *Investieren Sie genug Zeit und Aufmerksamkeit, um die Geschichte Ihres neuen Umfelds gut zu verstehen. Neu und unbelastet zu sein, ist oft ein Vorteil.*

*Lassen Sie sich nicht zu stark von den Meinungen Einzelner beeinflussen. Respektieren Sie die Ihnen beschriebene Vergangenheit und die unterschiedlichen Sichtweisen dazu.*

### **REFLEXION**

Folgende Fragen helfen Ihnen, Klarheit zu gewinnen über die Ausgangslage und daraus Ihre Schlussfolgerungen abzuleiten:

- Weshalb werde ich als Chef, als Chefin eingesetzt, welche Ausgangssituation hat zum Rollenwechsel geführt?
- Welche Rolle habe ich in der Vergangenheit des Teams gespielt, das ich jetzt übernehme?
- Welche Voraussetzungen finde ich beim Antritt vor? Wo sehe ich besondere Chancen, wo Gefahren?
- Welche Einstellung zum Wechsel und zu mir, welche Empfindungen und Wahrnehmungen haben meine neuen Mitarbeitenden?
- Wo ist Klärung angesagt, wo muss Unausgesprochenes auf den Tisch gebracht werden?

# Was für eine Chefin wollen Sie sein?

**Allen klar machen, wer das Sagen hat, befehlen und sich dann zurücklehnen. Oder alle motivieren, ihr Bestes zu geben, gemeinsam hohe Ziele erreichen und darauf stolz sein. Welches ist Ihr Chefkonzept?**

Wenn Sie ein erstes Mal die Chefrolle übernehmen, ist es nützlich, sich zu überlegen, wie Sie führen wollen. Sie entscheiden, welchen Führungsstil, welche Art der Führung Sie anwenden. Die Frage ist, wie bewusst Sie das tun. Welche Vorstellungen prägen Ihre Art der Führung? Ihre bisherigen Erfahrungen mit Führung, vor allem auch als Geführter oder Geführte, spielen eine Rolle. Ihre eigene Geschichte, prägende Momente und Ereignisse haben fest verankerte Werte geschaffen und die Erwartungen geprägt, die Sie selber an sich haben.

## Die persönliche (Führungs-)Geschichte

Sie denken vielleicht, dass Sie gar keine Führungsgeschichte haben, weil Sie ja zum ersten Mal selber führen werden. Denken Sie nach.

Gut möglich, dass Sie ausserhalb des Berufs schon formell oder informell geführt haben – zum Beispiel als Pfadiführer oder in einer ähnlichen Funktion. Vielleicht waren Sie in der Schule informell die Anführerin einer Gruppe. Welche Erfahrungen haben Sie da mit dem Beeinflussen anderer gemacht? Etwa dass das eigene Wort und Verhalten plötzlich als Beispiel genommen wird?

Zu Ihrer Geschichte gehören aber auch alle Ihre Erfahrungen als Geführter oder Geführte. Diese beginnen viel früher, als wir das manchmal wahrhaben wollen, nämlich mit den eigenen Eltern. Sie waren die ersten Autoritätspersonen. Als kleines Kind haben Sie die elterliche Autorität ohne Einschränkung akzeptiert, Sie waren in einem Abhängigkeitsverhältnis. Sie haben, ohne nachzudenken, «gelernt», dass das Verhalten von