



Bericht zum Silberfuchs-Meeting vom 16. März 2018

Thema: Bruchstelle ChefInnen-Wechsel

...wenn sich damit ein grosser Generationengraben öffnet

Vor rund sechs Jahren hat Silberfuchs die Hypothese formuliert (und zusammen mit verschiedenen Arbeitsgebern überprüft), dass Erwerbstätige Mitte 50 aus drei Gründen unfreiwillig aus ihren Jobs rutschen: Reorganisationen, Aufgabe/Verlagerung von Arbeitsplätzen und Vorgesetztenwechsel. Bei gegen 50% aller überprüften Fälle war ein/eine neue Chefin der Trennungsgrund. Übernimmt eine andere Person den Lead, wird die Truppe mit frischen Augen examiniert, gewachsene Beziehungen verlieren ihre Bedeutung, das Leistungs- und Sympathiepotential wird neu beurteilt und vielleicht hat der oder die Neue ja schon eine Vertrauensperson im Rücken, die gern auch wechseln und nachrücken möchte. Der Hase läuft auch in die umgekehrte Richtung: Bewährte Kräfte wägen die neue Chefin/Chef, finden zu wenig Gewicht oder Kooperationspotential und verabschieden sich. Besonders anspruchsvoll sind neue Vorgesetzte für bewährte Kräfte, wenn sie deutlich jünger sind. Warum eigentlich?

In unseren Vorstellungen von der Welt ist der Zusammenhang zwischen Seniorität und hierarchischer Stellung tief verankert. In Kindheit und Kernfamilie wird er jahrelang erlebt und bestätigt. Folge davon kann sein, dass Älteren Mühe bereitet, von Jungen korrigiert zu werden und zu lernen. Vor 50 Jahren strebten Grünschnäbel danach, endlich reif auftreten zu können. Seit zwei, drei Jahrzehnten wird die traditionelle Selbstverständlichkeit unterspült. Dreissigjährige landen auf einflussreichen Managementpositionen und Teenies bringen ihren Eltern anspruchsvolle Internetnutzungen bei. Längst nicht bei allen ist dieser Wandel angekommen und im Erwartungshorizont verankert. Das gibt zu kauen und schwer zu verdauen.

Die Hochschullehrer Florian Kunze und Jochen Menges haben vor zwei Jahren in 61 deutschen Unternehmen rund 8000 Angestellte nach ihren Erfahrungen mit Altersdifferenzen befragt. Etwa ein Viertel kooperiert mit einer oder einem jüngeren Vorgesetzten. Und je grösser die Differenz an Lebensjahren, desto häufiger berichteten die Arbeitskräfte über negative Emotionen wie Ärger und Wut. Mit entsprechend nachteiligen Folgen für Klima und Arbeitsleistung.

Was tun? Sicher keine Rückkehr zum Senioritätsprinzip oder die Entlassung aller ü55. Kulturwandel, veränderte Interpretation der Führungsrolle und kluge Gestaltung des Wechsels lauten die Lösungen. Keine beteiligte Person darf sich aufs hohe Ross setzen, soll aber mit ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten realistisch wahrgenommen und sich – im Hinblick auf Ziele – einbringen können. Ältere, die gern ihre Erfahrung ins Feld führen, sind freundlich einzuladen, diese in Form von Kompetenzen zu beschreiben und nachzuweisen

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Meetings bearbeiten nach den einführenden Überlegungen in zwei Gruppen je eine konkrete Fallstudie, die hier vorgestellt sind:

Fallstudie 1

Abteilungschef geht

Kontext ist eine grosse öffentliche Verwaltung; genauer eine wichtige Dienstabteilung mit gut 400 Mitarbeitenden im Infrastrukturbereich. H.W. hatte zwei Dutzend Jahre hier mit viel Anerkennung gearbeitet, davon 14 als Chef; letzten Sommer ging er in Pension. Seine unmittelbar unterstellten Kollegen sind jahrelange Weggefährten, der jüngste, R.Z. (Jgg 1971) seit acht Jahren, die andern B.M. (Jgg 1963) und K.O. 1959) seit mehr als zehn Jahren. Das Quartett galt als ausgesprochen fit und funktionierte fachlich und persönlich bestens.

Die Suche nach einer gleichwertigen Nachfolge für H. W. gestaltete sich schwierig. Zwei Ausschreibungen waren nötig; bei der zweiten bewarb sich nach gutem Zureden auch R.Z. Schliesslich kam es zu einem vielversprechenden neuen Vertrag; verpflichtet wurde ein bestens ausgebildeter, 34-jähriger Ingenieur aus dem süddeutschen Raum, F.A., mit glänzenden Abschlussnoten und mit für die berufliche Position ausgesprochen passenden Erfahrungen.

Die Departements-Vorsteherin und ihr Generalsekretär freuten sich und waren erleichtert, als die Vakanz endlich überbrückt war. Sorgfältig gestalteten sie die Übergabe der Dossiers und alle feierten gemeinsam die Amtseinsetzung mit Apéro im März. Sie rieten dem Neuen, in der ersten Arbeitswoche alle Kaderleute persönlich zu begrüssen, beteuerten umfassende Unterstützung und erklärten sich bereit, wenn nötig zu helfen. Um keine Befangenheiten aufkommen zu lassen, verzichteten sie auf die Weitergabe der Info, dass R.Z. auch ein Kandidat gewesen war.

Sofort galt es, rückgestaute Geschäften zu bearbeiten, die Arbeitslast war happig, doch alle Rädchen drehten sich geräuschlos, F.A. trat in der GL ruhig und sympathisch auf, auf Rückfragen erklärte er strahlend: «Alles im Butter».

Ende Juli, kurz vor seinen Ferien, hinterlegte B.M. bei der Departements-Chefin seine Kündigung. Knapp formulierte Begründungen: Unterforderung, Perspektivlosigkeit, Mobbing. Umgehend suchte der Departements-Sekretär das Gespräch; B.M. blieb wortkarg und meinte, er wolle – in seinem Alter - eine neue Chance suchen und packen. Konkrete Pläne habe er nicht. Man bietet Unterstützung des HR an für den Wechsel und stellt ein prima Arbeitszeugnis in Aussicht. F.A. schlägt unter diesen Umständen einen raschen Rückzug vor, nur einen Monat hat er noch abzudienen, zwei Monate lang erhält er den Lohn ohne Leistung.

Die Departements-Vorsteherin mischt sich nicht ein, bedauert den Abgang öffentlich, ist aber fest entschlossen, dem neuen Mann ihrer Wahl den Rücken freizuhalten. Sie hofft, dass der Wirbel sich nach der Ferienpause legt. Doch Ende Oktober hat sie die nächste Kündigung auf dem Tisch. R.Z. meldet seinen Rückzug an; schriftlich formuliert er Allgemeinplätze, im Gespräch erklärt er die Arbeitskultur für zerstört und ärgert sich über unnötige, willkürliche Änderungen in bewährten Prozessen. Ihm missfällt auch, dass nach dem Abgang von B.M. der Neue rasch einen alten Spezi aus Deutschland nachgezogen hat. Und er deutet an, es seien weitere Abgänge zu erwarten...

Fragen:

Wer sollte jetzt welche Schritte tun?

Und aus der Rückschau: Wie müsste wer in einer solchen Situation handeln?

Antworten, Diskussion:

In solchen Übergangs-Situationen ist Klarheit der Verhältnisse entscheidend. Schaffen sollte sie die übergeordnete Führungsperson oder ein aktives HR-Management. Versagen die alle, kann während der Startphase gemeinsam im Team mit Chef/Chefin eine Auslegeordnung stattfinden: Welche Kompetenzen, welche Erwartungen, welche Absichten sind im Raum? Aufgrund der gemeinsamen Schnittmenge lassen sich Schritte und Massnahmen definieren. Günstig wirkt sich in Unternehmen ein definierter Onboarding-Prozess aus. Pflöcke einzuschlagen, ist nicht am ersten Tag schon nötig; zwei, drei Monate Beobachtung und Kennenlernen liegen drin. Begleitung durch Kollegen oder interne bzw. externe Coaches stärkt Reflexivität, lenkt Aufmerksamkeit auf die Neuformierung des Teams und stärkt die Erfolgsaussichten des Neulings an der Spitze, vor allem wenn er/sie von aussen kommt. Der Beizug externer Beratung kann die verfahrenere Situation auch in einem späteren Zeitpunkt zuweilen noch für viele verbliebene Mitarbeitende retten.

Ausgewogenheit in Teams ist wichtig, nicht nur fachlich, auch punkto Temperament, Arbeitsmethoden und Sichtweisen. Druck ist in solchen Übergangs- und Neuformierungssituationen eine hinderliche Belastung, er engt den Horizont und die Handlungsmuster aller Beteiligten ein. Chefwechsel sind Erneuerungschancen und -risiken für das ganze Arbeits- und Beziehungsgefüge. Alle Beteiligten erwarten Dynamik, was ein Zeitfenster für erhöhte Beweglichkeit öffnet. Wird es nicht genutzt, verkrusten die eingeschliffenen Muster wieder und ein späterer Anlauf wird mühsamer. Etwas schematisch lautet die grundsätzliche Empfehlung an neue Chefinnen und Chefs: Klar loben, was prima läuft und sicher bleibt (ein Drittel der „Botschaft“), ein Drittel Felder benennen, wo sich Änderungen aufdrängen, die bald anzupacken sind und zu rund einem Drittel Unsicherheit und Fragen formulieren, die **gemeinsam** künftig angegangen werden.

Fallstudie 2

Grosse Heimschule

Markus P. ist ein engagierter Sozialpädagoge mit Charisma, 58jährig, und verfügt über einen ausgesprochen guten Draht zu verhaltensauffälligen Jugendlichen. Er arbeitet erst seit sieben Jahren in Waltersweid, man hatte ihn nach allen Regeln der Kunst von einer vergleichbaren Institution abgeworben. Seine Berufsbiografie ist ausgesprochen vielseitig, hat er doch mehrmals die Seite gewechselt, etwa zwischen Sozialverwaltung und Praxis, zwischen Führungsaufgaben und Basisarbeit. Vor zwei Jahren hat er sich nach längerem Überlegen von allen Vorgesetztenaufgaben im Internat gelöst und sein Pensum auf 80% reduziert, um zusammen mit einer Kollegin ein Lehrbuch zu schreiben.

Robi M., sein Chef, leitete die Institution gut 18 Jahre lang, ein sicherer Wert, der alle vor einem halben Jahr mit der Ankündigung überraschte, mit gut 60 zügig abzutreten, neu zu starten und für ein grosses Hilfswerk Projekte mit Flüchtlingen zu realisieren. Endlich noch wie ein Junger Auslanderfahrungen zu sammeln. Der Stiftungsrat und Markus P. versuchten mit allen Mitteln, ihn umzustimmen. Erfolglos.

Um die Nachfolge bewarben sich viele, Interne und Aussenstehende; Waltersweid genoss in der Branche einen prima Ruf. Der Stiftungsrat wählte eine Schweizerin aus den Bergen, Seraina H., 32 Jahre alt, mit Maturität und zügig erworbenem Mastertitel, die auch über etwas Forschungserfahrung verfügt. Sie hatte

einen fulminanten Auftritt als Kandidatin und überzeugte durch fachliche Kompetenz. Auch die Diversity-sensiblen Mitglieder der Personalkommission unterstützten diese Kandidatin zu 100 Prozent.

Der Stiftungspräsident ging vor Stellenantritt mit ihr essen und liess sie nebenbei wissen, dass ihr Vorgänger Loyalität von Mitarbeitenden wohl primär durch Freiraum und *Laisser faire* „erkauft“ habe. Wegschauen sei Prinzip gewesen. Dass nach dem Kürzungsentscheid für die Entschädigung des Leistungsauftrags durch den Kantonsrat Sparmassnahmen anstanden, war bereits früher auf den Tisch gelegt worden. Seraina H. bereitet sich minutiös und mit Unterstützung eines Coachs auf den Job vor. Sie schaute nochmals Unterlagen eines früheren Führungskurses an und vergewisserte sich, dass Klarheit, differenzierte Forderungen, entschiedener Auftritt, Raum beanspruchen, Macht sichtbar in die Hände nehmen usw. wichtige Methoden sind, um Autorität zugeschrieben zu erhalten.

Ganz einfach war der Einstieg nicht. Niemand schien eine Institutionenleitung zu brauchen; die Aufgaben waren längerfristig delegiert und die Mitarbeitenden arbeiteten motiviert und verlässlich. Seraina H. fand nur mit Mühe einen „Landeplatz“. Am ehesten konnte sie sich mit den Lehrpersonen ins Einverständnis setzen, also konzentrierte sie sich eine Zeitlang auf Beziehungspflege in diesem Kreis. Zögerlich nahm sie – Person für Person - Kontakt mit den Fachleuten Betreuung auf. Am harzigsten erlebte sie die Begegnungen mit Markus P. Der verhielt sich freundlich, aber seltsam distanziert und wenn die beiden miteinander sprachen, ergaben sich rasch Missverständnisse und atmosphärische Spannungen. Zu Unworten oder Streit kam es nie. Seraina H. versuchte auf möglichst elegante Art, im Betreuungsteam herumzuhorchen und die Position von Markus P. zu eruieren, doch sie stiess auf Mauern des Schweigens.

Ein halbes Jahr nach dem Stellenantritt der jungen Chefin bat Markus P. beim Stiftungspräsidenten um den Termin für ein Vier-Augen-Gespräch und erhält ihn. Zu hören bekommt der Präsident eine schmerzliche Klage über Herablassung, Mangel an Anerkennung, Missverstehen und Beziehungsunfähigkeit. Und Angst vor Entlassung, verbunden mit der Überzeugung, im Alter von 58 nie wieder eine feste Anstellung zu finden und womöglich in der Sozialhilfe zu landen.

Fragen:

Was tut der Präsident jetzt? Welche Szenarien sind denkbar und wünschbar?

Wie hätte er seinerzeit, bei Stellenantritt von Seraina H. vorgehen sollen?

Antworten, Diskussion:

Die Situation ist widersprüchlich, ungeklärt und die Akteure scheinen schlecht vorbereitet. Die neue Leiterin ist neugierig bezüglich Rolle, weniger bezogen auf die Situation; der Stiftungsrat kennt die Einrichtung nicht wirklich und pflegt Vorurteile (Wissenslücken sind bei nebenamtlichen Aufsichtsgremien nicht ganz selten). Beabsichtigt er gezielt eine Verjüngung?

Spätestens im Moment unerwünschter Entwicklungen im Team muss der Stiftungsratspräsident aktiv werden, der neuen Leiterin den Rücken stärken und die Erwartungen im Team abholen. Status und Anerkennung kann sie allein kaum mehr erwerben. Ob Markus P. noch zu halten ist??? In Betracht zu ziehen wäre ein Teamprozess mit externer Begleitung und dem Ziel, Vereinbarungen über Kooperation und Kommunikation zu treffen.

Anschliessend diskutiert die Runde eine **Expertenlösung**:

Es geht um die Neubesetzung der Leaderrolle in einem Team

1. Ausgangslage klären: Besetzung intern oder extern?
2. Zusammensetzung des Teams? Ist es gut durchmischt punkto Geschlecht, Alter, kulturellem Hintergrund usw., ist eine junge Vorgesetzte weniger Risiken ausgesetzt, weil sich

Spannungen nicht ohne weiteres entlang äusserlichen sozialen Merkmalen entwickeln.

3. Verantwortlich für eine pannenfreie Einführung ist in jedem Fall die hierarchisch vorgesetzte Person, unterstützt vom HR. Kenntnis und realitätsgerechte Einschätzung der Situation sind unerlässlich. Delegation an andere Kaderpersonen ist möglich.
4. Wichtige Fakten (anstehende Sparrunden oder Umstrukturierungen, enttäuschte Mitbewerber im Team usw.) gehören auf den Tisch. Schonhaltungen nützen meist dem zuständigen Linienchef (vorübergehend) mehr als dem frisch gekürten Vorgesetzten.
5. Risikosituationen sind eng zu begleiten: durch Vorgesetzten, kollegiale Tutor/ Tutorin oder HR. Angebot an professionellen Ressourcen in Form von internem oder externem Coach.
6. Bleibt ein interner, abgewiesener Mitkandidat im Team, empfiehlt sich ein frühzeitiges Dreiergespräch zwischen Oberchef, neuem Teamleader und erfolglosem Bewerber zum Thema künftige Zusammenarbeit. Möglich, nicht zwingend, mit zusätzlicher Moderation.
7. Teamevent zum Neustart, um das Beziehungsgeflecht neu zu knüpfen und zu pflegen und ein paar Kooperationsvereinbarungen zu formulieren.
8. Shake up: Gelegenheit packen, um alle Aufgaben neu zu verteilen? Bringt die neue Chefin in eine interessante Ausgangssituation, weil alle sich neu orientieren und die Beziehungsmuster ändern. Die Ohnmachtserfahrung Älterer löst sich ein Stück weit im Angebot neuer Bewegung und anderer Rollen auf; Wahlmöglichkeiten entspannen.
9. Zusätzlicher Kompetenzerwerb: Angebote für Zusatzqualifizierung, Stages, Erkundungen, anspruchsvolle Projektarbeit usw. für den „Sitzengebliebenen“, damit er die Situation mit verbesserten Perspektiven definieren und gestalten kann.
10. Exit-Strategien für Personen konzipieren, die nach dem Vorgesetztenwechsel für sich im bisherigen Rahmen keine attraktiven beruflichen Entwicklungen mehr erkennen (interne oder externe Wechsel, Outplacement, Zusatzqualifizierung, interner Stage usw.).

Was brauchen Mitarbeitende bei einem Chefwechsel? Dass ihre Erwartungen interessieren und Einfluss haben und ihre Mitgestaltungsideen für die Situation tatsächlich zählen. Sicherheit/ Gewissheit brauchen sie (Bestätigung, was bleibt), Vorbereitung auf Veränderungen (was packt der/die Neue anders an?) und Aufforderung zum Mitdenken (Kenntnis der Themen und Methoden, die ernsthaft in Frage gestellt sind). Nicht alle verfügen über clevere Strategien, um persönliche Wünsche und Talente einzubringen oder konstruktiv auf kritische Aspekte hinzuweisen. In der labilisierenden Phase eines Chefwechsels sind die Ohren oft für gute Tipps offen.

Mai 2018/ema und cr