



Die Gefühle bei der Macht- übergabe

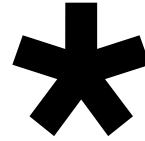
Eigentlich ist das eine perfekte Ausgangslage für eine nachfolgende Führungskraft: Der Vorgänger oder die Vorgängerin übergibt frühzeitig die Aufgaben und bleibt noch für einige Zeit coachend an der Seite. Doch oft geschieht die Übergabe nur im Kopf – die Gefühle bleiben außen vor. Das kann konfliktträchtige Folgen mit sich bringen.

W

„Während der drei Monate der Zepterübergabe an meinen Nachfolger gab es eine Reihe von Situationen, in denen ich ratlos und innerlich zerrissen war, wie ich reagieren sollte angesichts dessen Verhaltens.“ Das berichtet ein inzwischen pensionierter Manager. Er schwankte in der Akzeptanz seiner Emotionen und unterstellte sich selbst verletzte Eitelkeit in einigen Situationen: „Als mein Nachfolger auf der Bühne beim Sommerfest ein von mir initiiertes, mühsam durchgeboxtes Projekt vorstellte, begann er dabei jeden zweiten Satz mit dem Wort ‚Ich‘. In der Kantine sprach mich prompt meine damalige Assistentin an: ‚Der hätte aber schon mal erwähnen können, dass du bisher das Thema initiiert und getrieben hast, dessen Ernte er jetzt einführt!‘“

Erst im geschützten Raum von Coaching-Sitzungen erzählen Führungskräfte von solchen Situationen. Dabei wird deutlich, dass die Übergabe von Macht und Verantwortung sowohl für Nachfolger als auch Vorgänger emotionale Herausforderungen mit sich bringt. Dies gilt vor allem für eine Übergangsphase, in der beide Akteure zugleich in derselben Organisationseinheit tätig sind. Trotz einer Vielzahl an Publikationen zum Thema Führungswechsel gehen nur wenige Autoren explizit auf diese spezifische Situation und deren emotionale Herausforderungen ein und beziehen sich dabei fast ausschließlich auf Familienunternehmen (zum Beispiel Maurice, 1993; Stonn, 2008; Gerke Holz Häuer, 2013; Lemar, 2014).

Wie hoch die Relevanz des Themas tatsächlich ist, wurde uns klar, als wir im Juli 2025 insgesamt 36 Führungskräfte, die bereits eine Zepterübergabe aus einer der beiden Perspektiven (Vorgängerin oder Nachfolgerin) erlebt hatten, in einer



Was Vorgängerinnen beachten können

Loslassen lernen

Ein Abschied von der gewohnten Vorgesetztenrolle kann emotional herausfordernd sein. Im inneren Change-Prozess kann es helfen, sich zu erinnern, wann und wie man einen Ablöseprozess bereits einmal gut gemeistert hat.

Klare Spielregeln und ein Zeitplan

Vereinbare mit dem Nachfolger einen Zeitplan für die schrittweise Übergabe der Verantwortung sowie (auch für Dritte transparente) Regeln, wer bis wann wofür Ansprechpartner ist, und halte dich selbst daran!

„Flexibilitätsgymnastik“ angesichts neuer Ideen und Herangehensweisen

Lass dich auf neue Ideen des Nachfolgers ein, interessiere dich wirklich dafür und stelle Fragen, bevor du kritisierst oder die Neuerung reflexhaft ablehnst!

Fehlertoleranz

Auch wenn du vorerst offiziell noch in der Verantwortung bist, trau dich, auch wichtige Aufgaben zu übergeben. Der Satz „Du machst das schon!“ stärkt und motiviert den Nachfolger sehr und schafft Vertrauen (auch nach außen).

Trennung der Reviere auch symbolisch

Bleibe nicht in deinem Chefbüro, sondern suche dir ein „Zuhause“, an dem man dich aufsuchen und fragen kann, solange du noch an Bord bist.

Ermutigungen und Tipps für Nachfolger

Versuche, höflich und wertschätzend zu bleiben

Unsere Fallsammlung zeigt deutlich, dass die Vorgängerin oft ebenso verunsichert ist wie du selbst. Wenn du häufiger „wir“ als „ich“ denkst und sagst, machst du es ihr leichter, dir das Rampenlicht zu überlassen.

Erst das Alte verstehen - dann Neuerungen einbringen

Stelle sicher, dass du verstanden hast, was die verborgene Logik und Historie bestimmter Abläufe anbelangt, bevor du sie änderst.

Realistische Erwartungen an Dich selbst stellen

Nimm dir den Druck, alles sofort verstanden und bestens im Griff zu haben. Bezogen auf die neue Rolle bist du Anfänger, wirst Fehler machen und darfst alle Fragen stellen, die du hast.

Raus aus der Mitarbeiterrolle

Behandle deine Vorgängerin auf Augenhöhe. Sag, wenn du gerade keine Zeit hast. Bitte um kollegialen Rat, wenn du dich bei einer Aufgabe überfordert fühlst.

Fordere die Vorgängerin als Begleiter und Coach

Wenn du dich fachlich und menschlich reif für die nächste Herausforderung fühlst, bitte explizit darum, die Vorgängerin bei wichtigen Aufgaben oder Gremien vertreten zu dürfen und dir vorher Tipps zu geben.

explorativen Pilotstudie in einem Workshop und Interviews befragten: Unsere Gesprächspartner wurden häufig emotional, wenn sie sich an das Verhalten ihres Vorgängers oder ihrer Nachfolgerin während der Übergangsphase erinnerten. Dabei nannten sie sowohl aus der Perspektive als Vorgänger oder als Nachfolger spontan häufiger negative Emotionen, die in bestimmten Situationen getriggert worden waren.

Interessant war dabei vor allem, dass das Gefühl der Ohnmacht bei beiden Protagonisten gleichermaßen prominent war. Selbstbewusst und sicher fühlt sich demnach offenbar weder die Noch-Chefin noch deren Nachfolgerin in der Übergangsphase. Zugleich gingen beide Seiten implizit davon aus, der oder die Andere fühle sich übermächtig.

Die Sicht der Nachfolgerin: »Du hältst mich klein!«

„Du bist im Lead beim Kundentermin“, hatte mein Vorgänger angekündigt. Von wegen! Nach 15 Minuten – ich steckte mitten in der Präsentation – kam eine Frage des Kunden. Danach redeten nur noch die beiden. Ich stand wie bestellt und nicht abgeholt am Beamer!“

Typische „Trigger-Situationen“ für Emotionen aus Sicht der künftigen Nachfolgerinnen, die eine Weile parallel zu Vorgänger in derselben Organisationseinheit tätig waren, drehten sich häufig um das Thema: Er oder sie will partout nicht loslassen und mich machen lassen! Dies ging in einem Fall sogar so weit, dass die Vorgängerin mit großer Selbstverständlichkeit ihr altes Chefbüro unter Beschlag hielt, als der Nachfolger es zum Amtsantritt beziehen wollte. Schließlich habe sie ja noch einen Beratervertrag bis zur Mitte des laufenden Geschäftsjahres!

Korrekturen in Briefen und Schriftsätzen der Nachfolgerin (Zitat: „wie ein Oberlehrer mit Rotstift!“), vor Dritten das Wort abschneiden sowie verbales und nonverbales Dominanzverhalten ließen die Zeit der „Zepterübergabe“ zur Herausforderung an die Geduld und das Selbstbewusstsein der Nachfolgerinnen werden.

Die Gefühle, welche die jeweiligen Situationen ausgelöst hatten, offenbarten das Gegenteil von dem, was man sich unter dem Stichwort „Empowerment“ an Motivation und Stärkung für eine Nachfolgerin erhoffen würde: Sie fühlten sich klein gehalten, ohnmächtig, gedemütigt und die Angst zu versagen wuchs: „Wie soll ich neben diesem Riesen-Ego jemals Fuß fassen? Der traut mir offenbar gar nichts zu! Bin ich wirklich so unfähig?“

Wie unsere Befragung zeigte, kann es besonders dann, wenn die Vorgängerin den Nachfolger lange gefördert und letztlich für die Position empfohlen hat, zu einer Ambivalenz zwischen Ärger und Dankbarkeit kommen, die Hilflosigkeit auslöst (Zitat: „Sie hatte die Angewohnheit gegen Abend in mein Büro zu kommen und endlos über Belanglosigkeiten zu reden. Ich saß auf Kohlen und wollte zu meiner Familie, aber schaffte es nicht sie zu unterbrechen!“ Der Nachfolger bleibt nicht selten auf seinem Frust sitzen und verkneift sich

ein längst überfälliges Feedback ein ums andere Mal, weil man die Hand, die einen lange gefüttert hat, nicht beißen will. Nach einigen Wochen fühlten sich die Nachfolgerinnen dann häufig erschöpft, depressiv und ausgebrannt.

Die Sicht des Vorgängers: »Du machst mich klein!«

Ein Blick auf die Trigger-Situationen aus Sicht der Vorgänger offenbart, dass auch die „Noch-Zepter-Inhaber“ sich im Übergabeprozess keineswegs so mächtig fühlen, wie man nach dem Bericht der Nachfolger meinen könnte. Am häufigsten beklagten die Vorgänger, dass ihr Wissen und ihre Erfahrung von der Nachfolgerin weder erfragt noch genutzt werden. „Als der Pitch neulich in die Hose ging und ich die Begründung des Kunden hörte, dachte ich: Das wäre vermeidbar gewesen – warum habt ihr mich nicht gefragt oder vorher einbezogen?“, berichtete eine pensionierte Vertriebsleiterin. Ihre jahrelange Erfahrung war gefühlt obsolet!

Eine Führungskraft berichtete davon, wie verletzt sie war, als über Dritte kolportiert wurde, dass sich ihre Nachfolgerin coram publico darüber ausließ, wie viel in der Vergangenheit

One of a kind!

You will hardly find a better place
at which to unlock your full potential.
Study at Germany's leading business
school and experience research and
teaching at the highest international level.



We offer you programs for all career stages:

- Mannheim MBA (Full- or Part-Time)
- Mannheim Executive MBA
- ESSEC & MANNHEIM Executive MBA
- Mannheim Master in Management Analytics & AI
- Mannheim Master in Sustainable Business & Technology
- Mannheim Master of Accounting & Taxation



www.mannheim-business-school.com

liegendeblieben sei. Ein anderer ärgerte sich schwarz als sich sein Nachfolger mit fremden (seinen) Federn schmückte, indem er mit keinem Wort erwähnte, dass das Erfolgsprojekt vom Vorgänger initiiert, jahrelang betreut und erst kürzlich übergeben worden war.

Zu Konkurrenzgefühlen bis hin zum offenen Streit kann es kommen, wenn das „noch“ eigene Revier allzu früh und fordernd von der Nachfolgerin beansprucht wird. Dabei kann der Ärger so groß werden, dass er in Scham umschlägt (Zitat): „Was ist nur mit mir los? Warum rege ich mich so übermäßig auf, dass Frau X sich im Besprechungsraum einfach auf meinen Platz gesetzt hat?“

Besonders bittere Erfahrungen in der Übergabezeit machten in unserer Befragung diejenigen Vorgänger, die ihr Zepter endgültig abgaben und in die Rente gingen. Bei Ihnen steht oft das Gefühl, ausrangiert und abgewertet zu werden im Vordergrund, wenn sie zu bestimmten Regelmeetings nicht mehr eingeladen werden, aus Verteilern verschwinden, delegierte Aufgaben plötzlich mit geringer Priorität behandelt werden oder Mails an einen Mitarbeitenden tagelang unbeantwortet bleiben. Dazu kommt das Gefühl von Langeweile und Nutzlosigkeit, wenn eine wichtige Aufgabe nach der anderen wegfällt. Einige Befragte berichteten, sie machten sich in dieser Phase große Sorge, Projekte könnten an die Wand fahren oder wichtige Leistungsträger abspringen, ohne selbst noch eingreifen zu können.



DR. CLAUDIA HARSS ist Eigentümerin der 1990 gegründeten Münchner Twist Consulting. Die Verantwortung für die

gesamte strategische und operationale Führung ihres Unternehmens hat sie in den vergangenen Jahren schrittweise an die nächste Generation übergeben und arbeitet als Senior-Beraterin und Executive Coach im Team weiter mit.



SONJA NITSCH ist seit 2010 Geschäftsführerin der Münchner Twist Consulting. Gemeinsam mit ihrer Stellvertreterin

Mona Maertins steuert sie das gesamte strategische und operative Geschäft und ist Ansprechpartnerin für nationale und internationale Vertragspartner und Kunden.

Wie man aus alledem schließen kann, kann auch bei den Vorgängern in der Übergabephase keineswegs von einem übermäßig aufgeblähten Selbstbewusstsein die Rede sein. Stattdessen dominiert das Gefühl, sich zunehmend schwach zu fühlen, wo man sich doch bislang immer als stark erlebte. Hinzu kommen Selbstzweifel und Orientierungslosigkeit verbunden mit dem Gefühl, noch nicht am neuen Platz oder in der neuen Lebensphase angekommen zu sein.

Die Konsequenz für HR-Experten

„Der technische Aspekt der Zepterübergabe ist easy – der emotionale ziemlich vertrackt!“, resümiert der ehemalige HR-Leiter eines Chemie-Konzerns Dr. Wolfgang Neef. Da stellt sich die Frage: Kann man sich nicht den ganzen emotionalen Stress sparen, indem die Nachfolgerin oder der Nachfolger erst dann auf die Bühne tritt, wenn der Vorgänger weg ist?

„Im Gegenteil!“, meint der Buchautor und Experte für Generationswechsel in Familienunternehmen, Bernd Lemar, den wir hierzu befragten. Er nannte uns folgende Faustregeln: Je komplexer und erfahrungsabhängiger die Aufgabe, desto länger sollte sinnvollerweise die überlappende Anwesenheit von Vorgänger und Nachfolger sein. Wenn beide Protagonisten sich gut verstehen (und leider nur dann), sei dies ein großer Vorteil für einen sehr guten Erfahrungs- und Know-how-Transfer. Lemar meint nach fast 40 Jahren Beratungsarbeit: „Wenn man sich wirklich darauf einlässt, ist es eine sehr sinnvolle und erfüllende Aufgabe, einer begabten Nachfolgerin oder einem Nachfolger in den Sattel zu helfen!“

Sinn macht vor allem eine psychologisch fundierte Begleitung für beide Protagonisten und das betroffene Team im Übergabeprozess. Die Begleitung sollte einerseits logische Aspekte, wie zum Beispiel den Zeitplan, abdecken, andererseits aber auch die psychologische Seite der Nachfolge viel stärker berücksichtigen. Das gelingt, indem die Erwartungen und Bedürfnisse der Beteiligten auf den Tisch kommen, zum Perspektivenwechsel ermutigt wird und gemeinsam Spielregeln für die Übergangszeit erarbeitet werden. Einige Vorschläge für solche Spielregeln von unseren Befragten sind in Kasten 1 festgehalten (siehe Kasten).

Für diejenigen Führungskräfte, auf die nach der Übergabe an die Nachfolgerin die Rente wartet, ist das Loslassen oft besonders hart. Die Begleitung durch einen Coach, der bereits einige Monate vor der Rente dabei hilft, für die nächste Lebensphase sinnvolle Lebensinhalte und Aufgaben zu finden (Transition-Coaching), kann das Loslassen und Übergeben der Verantwortung für den Vorgänger spürbar erleichtern.

Am Ende kann der gelungene Abschluss des Prozesses mit einer Feier „Zepterübergabe“ gewürdigt werden. Wird dabei ein symbolischer Gegenstand (zum Beispiel der Schlüssel zur Firmenzentrale, das Chefbüro) vor der versammelten Belegschaft übergeben, führt dies zu einem tiefen emotionalen Begreifen aller Beteiligten, dass eine Phase zu Ende geht und eine neue beginnt.



„Austausch, Praxisnähe, Inspiration und Professionalität – dafür ist GABAL e.V. mit seinen Angeboten ein Garant.“

(Anna Nguyen,
Unternehmerin)

WEITERKOMMEN & DAZULERNEN

Der GABAL Verband ist seit 1976 ein Netzwerk für Menschen, die sich gegenseitig unterstützen, um persönlich und unternehmerisch erfolgreicher zu werden.

3 GUTE GRÜNDE

Warum auch Du dabei sein solltest:

1. Erhalte neue Impulse und Strategien auf regionalen und nationalen Veranstaltungen, mit White Papers, Webinaren, Newsletter und Printmagazinen.
2. Bewege dich mit in der Weiterbildungsszene – und lerne Kolleginnen und Kollegen aus Training – Coaching – Beratung kennen. Multipliziere deine Kontakte zu Führungskräften und zu unternehmerisch Tätigen.
3. Profitiere von wertvollen Vorteilen, wie dem Fachmagazin *neues lernen*, dem jährlichen Buchgutschein und Vergünstigungen auf viele Produkte und Dienstleistungen.

