



Abonnenten der Printausgabe lesen den Tages-Anzeiger gratis auf dem iPad.

# ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

AUFLAGE 368 004 / TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

Best Practice in Recruiting



VOM STRESS DES ÜBERGANGS UND DER NEUEN POSITION

## Das erste Mal Chefin oder Chef sein

Führungskräfte, die das erste Mal in eine Führungsposition kommen, sehen sich mit einer Vielzahl von neuen Herausforderungen konfrontiert. Gute 60 Prozent der befragten Führungskräfte (Paese & Mitchell, 2007) erlebten den ersten Schritt in die Führung als sehr bis extrem herausfordernd. *Von Rolf Zemp (\*)*

Es ist von grosser Wichtigkeit, dass «Erstlinge» Unterstützung von ihren direkten Vorgesetzten oder ausgewählten Coaches erhalten. Erstmalige Führungskräfte sehen sich mit sechs spezifischen Herausforderungen konfrontiert.

**1. Verantwortung für die Gruppe:** Eine erste Herausforderung besteht darin, von der Koordination der eigenen Aufgaben zur Verantwortung für die Agenda einer Gruppe überzugehen. Miller (2006) vergleicht diesen Übergang mit dem Schritt von der Einzelperson zum Leben als Eltern. Der Fokus verschiebt sich von den eigenen Bedürfnissen stark zu den Bedürfnissen von anderen. Dieser Wechsel geschieht dabei in einer derart kurzen Zeit, dass die nötige Lernkurve sehr steil sein muss. Um erfolgreich zu sein, muss die neue Führungskraft plötzlich wirkungsvoll kommunizieren, delegieren, fordern und fördern sowie Ziele und Probleme erreichen, respektive lösen. Dabei wird das Lösen von menschlichen Problemen oft als besonders schwierig erlebt.

**2. Delegation:** Das Lösen von der alten Rolle und das Abgeben von wesentlichen Teilen der früheren Aufgaben bildet eine weitere Herausforderung. Damit lässt sich die oft festgestellte Schwierigkeit erklären, mutig zu delegieren.

**3. Fehlende Unterstützung:** Von Arnim (2001) hält in seinen Studien fest, dass neuen Führungskräften keine Unterstützung zur Verfügung stand, weder durch den Vorgesetzten noch durch die Personalabteilung oder durch interne oder externe Mentoren, Coaches oder ähnliche Personen. Bischoff (2004) hält als Ursache für die fehlende Unterstützung fest, dass Fehler und Unsicherheiten selten offen zugegeben, sondern eher vertuscht und getarnt werden. Sobald sie mit Vorgesetzten oder Kollegen aus dem eigenen Unternehmen über Ängste, Fehler und Unzulänglichkeit reden, besteht das Risiko, dass diese Informationen gegen sie verwendet werden.

**4. Soziale Isolation und Einsamkeit:** Als weitere Herausforderung fällt die schützende

Verbindung mit Kollegen und der Zugehörigkeit zur Gruppe der Mitarbeitenden weg. Sucht die neue Führungskraft die Akzeptanz und Wertschätzung bei den Geführten, dann ist die Gefahr gross fehlzuschlagen. Es ist unbedingt erforderlich, sich zu lösen, um richtige und möglicherweise auch unangenehme Entscheidungen treffen zu können.

**5. Stress und Emotionen:** Neue Führungskräfte stellen schnell fest, dass der Stress



Rolf Zemp: «Unterstützung durch die Vorgesetzten ist zwingend für den Erfolg.»

in der neuen Position grösser und entkräftender ist als angenommen. Zum Stress des Übergangs kommt noch der Positionsstress. Letzterer gehört zu einer Führungsfunktion zwar dazu, jedoch leiden erstmalige Managerinnen und Manager häufig darunter, dass sie jeden Tag mit Problemen und Konflikten konfrontiert sind, die sie meist nicht zur vollen Zufriedenheit aller lösen können.

**6. Sandwichposition:** Gemäss Bischoff (2004) ist damit gemeint, sowohl den Erwartungen der übergeordneten Führungsebene wie auch den Erwartungen der Mitarbeitenden gegenüberzustehen und zu erleben, dass diese zum Teil auch widersprüchlich sind. Dies kann zu Konflikten und einem Identitätsdilemma führen. Es braucht hier die Fähigkeit, die divergierenden Erwartungen zu gewichten und mit sich und allen Anspruchsgruppen soweit wie möglich in Einklang zu bringen.

### Beitrag und Rolle der vorgesetzten Führungspersonen

Damit erstmalige Führungskräfte erfolgreich sind, braucht es die Unterstützung der Vorgesetzten. Diese müssen fähig sein oder lernen, als Coach zu handeln sowie schnell-

les, ehrliches und konstruktives Feedback zu geben. Ist die vorgesetzte Person dazu nicht willens (keine Zeit) oder nicht in der Lage (fehlende Fähigkeiten), multipliziert sich das weiter in das Unternehmen hinein. Als wirksame und wichtige Unterstützungsmaßnahmen durch die Vorgesetzten werden oft folgende drei genannt und gewünscht.

**1. Mitarbeitendengespräch:** Ein wirkungsvoll und offen geführtes Mitarbeitendengespräch ist der eigentliche Dreh- und Angelpunkt aller Qualifizierungsmaßnahmen. Diese periodischen Rück- und Ausblicke klären die Erwartungen der vorgesetzten Stelle an die unterstellte Führungskraft und an deren Team, beurteilen die Leistungen und Stärken und Schwächen und definieren die nötigen Entwicklungsmassnahmen. Derartige periodisch geführte Standortbestimmungen geben Klarheit und Sicherheit.

**2. Feedback:** Laufendes Feedback ist ein unabdingbares Mittel, um Mitarbeitende gezielt und zügig zu fördern. Mit

(Fortsetzung auf der letzten Seite)

### DIE LETZTE SEITE

#### › Leisure Traveller

Frühzeitig oder in letzter Minute buchen?

#### › Lohngrafik

Filialleiter im Detailhandelsverkauf

#### › Aktuelle Bildungsangebote

*(Fortsetzung Leitartikel)*

positivem Feedback soll erfolgreiches und erwünschtes Verhalten stabilisiert und verstärkt, Abweichungen vom gewünschten Verhalten sollen durch konstruktives Feedback korrigiert werden. Manche Vorgesetzte sind sehr zögerlich mit Feedback, weil sie Angst vor unliebsamen Reaktionen des Empfängers haben und keinen Konflikt oder Demotivation schüren wollen. Jedoch ist der Wunsch nach klarem Feedback bei neuen Führungskräften eindeutig vorhanden.

*3. Coaching:* Gutes Coaching, also Hilfe zur Selbsthilfe, gilt als eine der besten Methoden, Mitarbeitende wirkungsvoll zu unterstützen und erfolgreich zu machen. Ob dabei die direkten Vorgesetzten dafür die richtigen Personen sind, muss im Einzelfall entschieden werden. In meinem Alltag als Coach erlebe ich, dass gerade die vorgesetzte Führungsperson oft Teil der Problemsituation und ein «Stressor» ist. Damit das Coaching gelingt, sind die Unternehmen angehalten, ihre Vorgesetzten zur Übernahme dieser Rolle zu qualifizieren oder externe Coaches mit Führungserfahrung beizuziehen. Diese erreichen durch ihren Vertrauensbonus infolge ihrer Unabhängigkeit und Neutralität oftmals bessere und schnellere Resultate.

*(\*) Rolf Zemp ist selbstständiger Berater, Coach und Führungstrainer sowie Fachhochschuldozent (rolf.zemp@zebeco.ch). Autorisierte Quelle zu diesem Beitrag: Barmet Erich, Brun Christoph: Herausforderungen der ersten Führungsfunktion und der Beitrag der vorgesetzten Stelle, Masterarbeit an der Kalaidos Fachhochschule Wirtschaft, 2013.*