

Das erste Mal Chefln

Führungskräfte, die das erste Mal in diese Position kommen sehen sich unvermittelt mit einer Vielzahl von neuen Herausforderungen konfrontiert. Die Einarbeitung und Eingewöhnung in die erstmalige Führungsfunktion ist eine anspruchsvolle und prägende Zeit für alle ‚Neulinge‘. Damit der Wechsel von der Fach- zur Führungskraft erfolgreich gemeistert wird, benötigen sie zwingend entsprechende Unterstützung.

Paese & Mitchell (2007) halten fest, dass gute 60 Prozent der untersuchten Führungskräfte auf der untersten Führungsebene den ersten Schritt in die Führung als sehr bis extrem herausfordernd erlebten. Es besteht das Risiko, dass die ehemaligen Spitzen-Fachkräfte an diesem Übergang scheitern. Dies auch durchaus zum Nachteil des Unternehmens. Daher ist es von grosser Wichtigkeit, dass ‚Erstlinge‘ entsprechende Unterstützung erhalten. Hier kommen die direkten Vorgesetzten sowie ausgewählte Coaches zum Zuge.

Spezifische Herausforderungen

Erstmalige Führungskräfte sehen sich in ihrer neuen Rolle mit sechs spezifischen Herausforderungen konfrontiert.

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 zur erstmaligen Führungskraft mit dem Schritt von der Einzelperson zum Leben als Eltern. Der Fokus verschiebt sich dabei 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 in der neuen Rolle erfolgreich zu sein, muss die neue Führungskraft wirkungsvoll kommunizieren, delegieren, als Coach fordern und fördern sowie Ziele und Probleme auf dem Team-Level erreichen, resp. lösen können. Es geht somit um die soziale Kompetenz, mit menschlichen Unterschieden und Problemen umgehen zu können. Erstmalige Führungskräfte müssen somit in der neuen Rolle einen komplett neuen Beruf erlernen, auf den sie trotz aller Managementausbildung oft schlecht vorbereitet sind. Genau diese Umstellung vom Lösen technischer und fachlicher Probleme zum Lösen von menschlichen Problemen wird von den neuen Führungskräften oft als besonders schwierig erlebt.

Delegation

Durch den Antritt der ersten Führungsfunktion sind diese Personen gezwungen, von einem ausschliesslichen Selbstmanagement zu einem Management von anderen zu wechseln. Wenn man mit einer Beförderung zur Führungskraft belohnt wird, gilt es vorhandene Kompetenzen durch neu zu erlernende zu ergänzen und nicht mehr nur für sich, sondern für ein Team verantwortlich zu zeichnen. Eine erste Hürde bildet dabei das Lösen von der alten Rolle und das Abgeben von wesentlichen Teilen der früheren Aufgaben. Damit lässt sich die oft festgestellte Schwierigkeit, effektiv zu delegieren

erklären. Es geht darum, sich neu an den Leistungen der einzelnen Mitarbeitenden und des Teams zu messen und zu definieren und nicht mehr, wie bisher, rein am persönlichen Beitrag.

Fehlende Unterstützung

Von Arnim (2001) hält in seinen Studien fest, dass den Befragten Neu-Führungskräften keine Unterstützung zur Verfügung stand, weder durch den Vorgesetzten, noch durch die Personalabteilung oder durch interne oder externe Mentoren, Coaches oder Ähnlichen. Tobin & Edwards (2007) berichten, dass ihre Studienteilnehmenden zum Schluss kamen, dass sie in der neuen Rolle eher das Gefühl von Sicherheit und Kompetenz gehabt hätten, wenn sie in einer frühen Phase des Übergangs unterstützt worden wären. Bischoff (2004) hält in seiner Studie als Ursache für die fehlende Unterstützung fest, dass Fehler und Unsicherheiten von den erstmaligen Führungskräften gegenüber dem eigenen Netzwerk selten offen zugegeben sondern eher vertuscht und getarnt werden. Man möchte nach aussen das entsprechende Idealbild abgeben und die Beförderung rechtfertigen. Sobald sie mit Vorgesetzten oder Kollegen aus dem eigenen Unternehmen über Ängste, Fehler und Unzulänglichkeit reden, besteht das Risiko, dass die Gesprächspartner diese Informationen gegen Sie verwenden. Dies erklärt womöglich, dass die durchaus hilfreiche Unterstützung nicht eingefordert wird. Bei allen Führungskräften, die erstmals in einer Führungsposition sind, treten Defizite auf. Diese gilt es rasch möglichst auszumerzen. Ohne Unterstützung von Dritten ist dies jedoch nur schwer möglich.

Soziale Isolation und Einsamkeit

Bischoff (2004) vergleicht die erste Führungsfunktion mit einem eigentlichen Seitenwechsel. Die bisherige schützende Verbindung mit Kollegen und der funktionierenden Zugehörigkeit zur Gruppe der Mitarbeitenden wird getauscht mit einer unbekanntem Gruppe von FührungskollegInnen. Diese stärkere soziale Isolation in der Führungsposition wird von von Armin (2001) als ganz wesentliche negative Erfahrung in der neuen Führungsposition beschrieben. Schafft eine neue Führungskraft den Rollenwechsel und den Anschluss an die neue Gruppe nicht und sucht weiterhin die Akzeptanz und Wertschätzung bei seinen ehemaligen KollegInnen, dann ist die Gefahr gross, fehlzuschlagen. Es ist unbedingt erforderlich, sich zu lösen, um richtige und möglicherweise auch unangenehme Entscheidungen unabhängig treffen zu können.

Stress und Emotionen

Neue Führungskräfte stellen schnell fest, dass der Stress in der neuen Position grösser und entkräftender ist, als gemeinhin angenommen. Zum Stress des Übergangs kommt noch der Positionsstress. Letzterer gehört zu einer Führungsfunktion zwar dazu, jedoch leiden erstmalige ManagerInnen häufiger darunter, als dies bei Erfahrenen der Fall ist. Man stellt schnell fest, dass man jeden Tag mit Problemen und Konflikten konfrontiert wird, die man meist nicht zur vollen Zufriedenheit aller lösen kann. Neue Führungskräfte sind oft überrascht, mit wie vielen Problemen sie sich tatsächlich beschäftigen müssen. Der Umgang damit, vor allem mit Problemmitarbeitenden, kann für erstmalige Führungskräfte recht aufreibend sein. Erschwerend kommt dabei die stärkere soziale Isolation (Einsamkeit) hinzu.

Sandwichposition

Gemäss Bischoff (2004) ist unter Sandwichposition die Herausforderung zu verstehen, sowohl den Erwartungen der Vorgesetzten (übergeordnete Führungsebene) wie auch den Erwartungen der Mitarbeitenden gegenüber zu stehen und zu erleben, dass diese zum Teil auch widersprüchlich sind. Dies kann zu Konflikten und einem Identitätsdilemma führen. Es braucht hier also 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

Um sicher zu stellen, dass erstmalige Führungskräfte beim Einarbeiten in ihre Rolle erfolgreich sein werden, braucht es, wie eingängig dargelegt, die Unterstützung der vorgesetzten Führungsebene. Diese müssen fähig sein oder lernen, als Coach zu handeln sowie schnelles, ehrliches und konstruktives Feedback zu geben. Ist die vorgesetzte Person dazu nicht willens (keine Zeit) oder nicht in der Lage (fehlende Fähigkeiten), multipliziert sich deren Unfähigkeit weiter in das Unternehmen hinein. Reine Trainings und Seminare genügen hier nicht. Zwar können die wesentlichen Grundkenntnisse des Managements und der Führung vermittelt werden, um diese aber in den Arbeitsalltag transferieren zu können, bedarf es erfahrungsbasierter und individueller Unterstützung.

Unterstützungsmassnahmen

Als wirksame und wichtige Unterstützungsmassnahmen durch die Vorgesetzten werden von neuen Führungskräften professionelle Mitarbeitendengespräche, offenes Feedback und aktives Coaching genannt und gewünscht.

Mitarbeitendengespräch

Ein wirkungsvoll geführtes Mitarbeitendengespräch ist der eigentliche Dreh- und Angelpunkt aller Qualifizierungsmassnahmen. Diese periodischen Rück- und Ausblicke haben zusammenfassend zum Ziel, die Erwartungen der vorgesetzten Stelle an die unterstellte Führungskraft und an deren Team auszutauschen, die Leistungen zu beurteilen, Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden zu diskutieren sowie künftige Ziele und Entwicklungsmassnahmen zu vereinbaren. Derartige Standortbestimmungen sind dabei mit erstmaligen Führungskräften nicht nur einmal jährlich, sondern mindestens semesterweise zu führen.

Feedback

Feedback ist ein unabdingbares Mittel, um Mitarbeitende gezielt und zügig zu fördern. Damit werden zwei Ziele erreicht: Mit positivem Feedback soll erfolgreiches und erwünschtes Verhalten stabilisiert und verstärkt, Abweichungen vom gewünschten Verhalten sollen hingegen durch konstruktives Feedback korrigiert werden. Auf diesen Rückmeldungen kann der entsprechende Veränderungs- und Entwicklungsbedarf abgeleitet werden. Effektives Feedback ist jedoch nicht einfach zu geben. Manche Vorgesetzte sind sehr zögerlich damit, weil sie Angst vor unliebsamen Reaktionen des Empfängers haben und keinen Konflikt oder Demotivation schüren wollen. Jedoch sind

das Bedürfnis und der Wunsch nach Feedback bei neuen Führungskräften eindeutig vorhanden, um die beschriebenen Herausforderungen gut meistern zu können.

Coaching

Gutes Coaching, also Hilfe zur Selbsthilfe, gilt als eine der besten Methoden, Mitarbeitende wirkungsvoll und zu unterstützen und erfolgreich zu machen. Coaching kann bei einer Vielzahl von Herausforderungen und Situationen, wo das bisherige Verhaltensrepertoire nicht mehr genügt, wertvoll sein. Sei dies bei Schwierigkeiten zu delegieren, beim Umgang mit menschlichen Problemen, bei der eigenen Aussenwirkung, bei störenden Verhaltensmustern, beim Umgang mit stärkerer sozialer Isolation, bei Schwierigkeiten mit der Sandwichposition, wie auch bei unerfüllten Erwartungen. Ob dabei die direkten Vorgesetzten aufgrund der für das Coaching notwendigen Fähigkeiten und der fehlenden Unabhängigkeit die richtigen Personen sind, muss im Einzelfall entschieden werden. In meinem Alltag als Coach erlebe ich, dass gerade für erstmalige Führungskräfte auch die vorgesetzte Führungsperson oft Teil der Problemsituation und ein ‚Stressor‘ ist. Der eigene Chef ist somit meist der letzte, den neue Führungskräfte um Hilfe bitten. Damit das Coaching gelingen kann, sind die Unternehmen angehalten, ihre Vorgesetzten zur Übernahme dieser Rolle entsprechend zu qualifizieren oder interne oder externe qualifizierte Coaches beizuziehen, die durch ihre Unabhängigkeit und Neutralität einen Vertrauensbonus haben und dadurch oftmals mehr erreichen.



Rolf Zemp ist selbständiger Coach & Führungstrainer sowie Fachhochschul-Dozent, www.zebeco.ch

Autorisierte Quelle zu diesem Beitrag: Bamert Erich, Brun Christoph: Herausforderungen der ersten Führungsfunktion und der Beitrag der vorgesetzten Stelle, Masterarbeit an der Kalaidos Fachhochschule Wirtschaft, 2013

11. Mai 2014