



**Jung – und das erste Mal Chef. Selbstbewusstes Auftreten allein reicht nicht, es warten viele Herausforderungen auf neue Führungskräfte.**

Bild: Minerva Studio / Fotolia.com

## Das erste Mal ChefIn

*Führungskräfte, die das erste Mal in eine Führungsposition kommen, sehen sich unvermittelt mit einer Vielzahl von neuen Herausforderungen konfrontiert. Wo diese liegen und wie sie bewältigt werden, zeigt dieser Artikel.*

### **VON ROLF ZEMP\***

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 ist von grosser Wichtigkeit, dass «Erstlinge» entsprechende Unterstützung von ihren direkten Vorgesetzten oder ausgewählten Coaches erhalten.

**Sechs spezifische Herausforderungen.** Erstmalige Führungskräfte sehen sich mit sechs spezifischen Herausforderungen konfrontiert.

**Verantwortung für die Gruppe.** Eine erste Herausforderung besteht darin, von der Koordination der eigenen Auf-

gaben 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 in der neuen Rolle erfolgreich zu sein, muss die neue Führungskraft plötzlich wirkungsvoll kommunizieren, delegieren, als Coach fordern und fördern sowie Ziele und Probleme auf dem Team-Level erreichen resp. lösen. Diese Umstellung vom bisherigen Lösen technischer und fachlicher Probleme zum Lösen von menschlichen Problemen wird oft als besonders schwierig erlebt.

**Delegation.** Durch den Antritt der ersten Führungsfunktion ist von einem ausschliesslichen Selbstmanagement zu einem Management von anderen zu wechseln. Somit bilden das Lösen von der alten Rolle und das Abgeben von wesentlichen Teilen der früheren Aufgaben eine weitere Herausforderung. Damit lässt sich die oft festgestellte Schwierigkeit, effektiv zu delegieren, erklären.

**Fehlende Unterstützung.** Von Arnim (2001) hält in seinen Studien fest, dass befragten Neu-Führungskräften keine Unterstützung zur Verfügung stand, weder durch den Vorgesetzten noch durch die Personalabteilung oder durch interne oder externe Mentoren, Coaches oder Ähnliche. Tobin & Edwards