

*mindflex-Führungskräfte-Studie:
Herausforderungen von neuen Führungskräften*

Führungswechsel als Herausforderung

Führungskräfte sind so häufig wie noch nie mit Positionswechseln konfrontiert, wie auch mit dem Druck, diese erfolgreich zu bewältigen. Einer internationalen Untersuchung zufolge, in der 580 Führungskräfte befragt wurden, wie oft sie in den letzten 18 Jahren von einem Positionswechsel betroffen waren, zeigte sich, dass die betroffenen Manager/innen im Durchschnitt 13,5 unterschiedliche Positionen inne hatten bzw. sich alle 1,3 Jahre beruflich verändert hatten (Genisis Advisers, Harvard Business Review & International Institute of Management Development, 2011).

Dabei ist der Prozess des Führungswechsels eine herausfordernde Zeit der Veränderung, in der es gilt, neue Rahmenbedingungen kennen- und verstehen zu lernen und das eigene Verhalten dahingehen zu adaptieren. Somit stellt die Fähigkeit, sich im Rahmen eines Führungswechsels rasch und effektiv mit der neuen Führungsrolle vertraut zu machen, eine wichtige Anforderung an heutige Führungskräfte dar.

Führungswechsel bieten für die betroffenen Führungskräfte, das Team und das jeweilige Unternehmen Chancen für neue Erfolge, sie beinhalten aber auch mitunter enorme Risiken. Neben der individuellen Gefahr des Scheiterns, ist jede nicht erfolgreiche Integration einer neuen Führungskraft mit sehr hohen Kosten für die Organisation verbunden. Einer Schätzung von Manderscheid & Freeman (2012) zufolge belaufen sich die direkten und indirekten Kosten bei einer Fehlbesetzung im Top-Management auf das bis zu 24-fache des Jahresgehalts der zu besetzenden Position.

Dabei kommen missglückte Führungswechsel gar nicht so selten vor. Vielmehr stellen 50 Prozent aller Unternehmen, die sich mit diesem Thema beschäftigen, signifikante Probleme bei der Integration von neuen Führungskräften fest (Petersen, 2007).

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie veranschaulichen, mit welchen Herausforderungen neue Führungskräfte konfrontiert sind und wie sie von Unternehmensseite dabei unterstützt werden (können).

Über diese Erhebung

Ziel der vorliegenden Befragung war es herauszufinden, mit welchen Herausforderungen neue Führungskräfte konfrontiert sind, wie sie vor, während oder nach dem Führungswechsel durch ihr Unternehmen unterstützt werden und als wie hilfreich diese Unterstützungsmaßnahmen empfunden werden bzw. welche Wünsche sie diesbezüglich gehabt hätten.

Unter dem Begriff der „neuen Führungskraft“ werden alle Personen verstanden, die auf eine für sie neue Führungsposition wechseln – und zwar unabhängig davon, ob sie davor schon Führungsverantwortung inne hatten oder nicht.

ZENTRALE FRAGESTELLUNGEN

- Welche Herausforderungen erleben neue Führungskräfte im Rahmen eines Führungswechsels?
- Welche Unterstützungen erhalten neue Führungskräfte von Unternehmensseite?
- Wie zufrieden sind sie mit dem Unterstützungsangebot bzw. welche Wünsche hätten sie diesbezüglich gehabt?

ECKDATEN ZUR ERHEBUNG

- Durchführungszeitraum: September bis November 2014
- Stichprobe: 307 Führungskräfte, davon:
 1. 37% Frauen und 63% Männer
 2. 31% Topmanagement, 47 % mittleres Management, 22 % untere Führungsebene
 3. 46% aus Großunternehmen, 28% aus Mittelunternehmen, 26% aus Kleinunternehmen
- Befragungsart: Online-Fragebogen

WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Bei Fragen zu dieser Studie wenden Sie sich bitte an Mag. Barbara Hießböck unter:
b.hiessboeck@mindflex.at oder +43-1-904 35 99

Zusammenfassung der Ergebnisse

- Neue Führungskräfte sind mit folgenden sieben Herausforderungen konfrontiert: Verständnis für die Organisation entwickeln, Leadership zeigen, eine adäquate Rollenidentität entwickeln, Aufgaben delegieren, Entscheidungen treffen, Beziehungen aufbauen und pflegen und die Leistung (Performance) der Mitarbeiter/innen steuern.
- Dabei wird jede dieser Dimensionen von jeweils mehr als 80% der befragten Führungskräfte als mittlere bis sehr hohe Herausforderung eingeschätzt.
- Besonders herausfordernd werden Tätigkeiten wie „Aufgaben delegieren“ (hier geben 56% der Führungskräfte an, dass es sich um eine sehr hohe Herausforderung handelt), „Entscheidungen treffen“ (42%), „Leadership zeigen“ (35%) und „die Performance der Mitarbeiter/innen steuern“ (31%) erlebt.
- Erwartungsgemäß nehmen die erlebten Herausforderungen mit zunehmender Erfahrung als Führungskraft ab. Erfahrene Führungskräfte finden es weniger herausfordernd, auf die Performance ihrer Mitarbeiter/innen zu achten, Leadership zu zeigen, eine entsprechende Rollenidentität zu entwickeln und Tätigkeiten zu delegieren. Keine Unterschiede gibt es allerdings in den Bereichen „Organisationsverständnis“, „Entscheidung“ und „Beziehung“.
- Signifikante Unterschiede in der Einschätzung von Herausforderungen gibt es auch zwischen Führungskräften, die innerhalb des Unternehmens aufsteigen und solchen, die von außen kommen. Während interne Aufsteiger/innen schneller ein adäquates Organisationsverständnis aufbauen als externe, tun sich extern rekrutierte Führungskräfte leichter, Leadership zu zeigen und Tätigkeiten zu delegieren.
- Neue Führungskräfte, deren Unternehmen von Sanierungs- oder Restrukturierungsmaßnahmen betroffen sind, erleben den Aufbau eines adäquaten Organisationsverständnisses als signifikant herausfordernder als Führungskräfte, die in einem Unternehmen tätig sind, bei dem es um die Stabilisierung oder den erfolgreichen Ausbau der Organisation geht.
- Keine signifikanten Unterschiede in der Einschätzung von Herausforderungen gibt es zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften. Auch spielt es hinsichtlich der Einschätzung von Herausforderungen keine Rolle, auf welcher Hierarchieebene der Führungswechsel stattfindet.
- Knapp 2/3 der Unternehmen unterstützen ihre neuen Führungskräfte beim Wechsel in die neue Position. Insgesamt erhalten 16% der neuen Führungskräfte Training, 11% Coaching und 16% Training und Coaching. 25% der neuen Führungskräfte erhalten anderweitige (unternehmensinterne) Unterstützung, wobei hier vor allem Mentoring, Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten und kollegialer Austausch genannt werden. 32% der befragten Führungskräfte geben an, keinerlei Unterstützung durch das Unternehmen erhalten zu haben.
- Mit der Unterstützung im Großen und Ganzen zufrieden sind etwas mehr als die Hälfte der befragten Personen (11% sehr zufrieden, 21% zufrieden, 22% eher zufrieden).
- Führungskräfte, die als Unterstützungsmaßnahme von Seiten des Unternehmens Coaching oder eine Kombination aus Training und Coaching erhalten haben, sind signifikant zufriedener mit der Unterstützung als Führungskräfte, denen andere Maßnahmen zur Verfügung gestellt wurden.

Mit welchen Herausforderungen sind neue Führungskräfte konfrontiert?

Neue Führungskräfte erleben im Rahmen eines Führungswechsels eine Reihe von herausfordernden Führungssituationen. Mit der vorliegenden Studie konnten die unterschiedlichen Herausforderungen in insgesamt sieben zentralen Dimensionen¹ gebündelt werden:



Abb. 1: 7 zentrale Herausforderungsdimensionen

Dimension 1: **Organisationsverständnis** bildet ab, wie leicht es einer neuen Führungskraft fällt, ein umfassendes Verständnis für die Organisation zu entwickeln und umfasst folgende Aspekte: Kennen- und Verstehen-Lernen der internen politischen Unternehmensdynamiken, der Organisations- und Entscheidungsstrukturen, der Unternehmenskultur, des Führungsverständnisses des Unternehmens (offizielle und inoffizielle Verhaltensregeln für Führungskräfte), der Unternehmensziele sowie Herstellen von Beziehungen zu einflussreichen internen Keyplayern und Aufbau eines internen Netzwerks.

Dimension 2: **Leadership** umfasst Tätigkeiten, die elementar für die Führung einer Organisation(seinheit) sind, wie die Entwicklung von Ideen und Visionen, die Definition von (strategischen) Zielen, die Strategieentwicklung oder das Setzen von Prioritäten, um so den Blick für das große Ganze entwickeln zu können und sich nicht im Detail zu verlieren.

Dimension 3: **Rolle** umfasst Führungssituationen, in denen es darum geht, die eigenen Stärken und Schwächen in Bezug auf die neue Führungsposition zu reflektieren, mit der neuen Rolle vertraut zu werden, von den Mitarbeiter/innen als Führungskraft akzeptiert zu werden, sich in den neuen Aufgaben,

¹ Diese sieben Herausforderungsdimensionen wurden faktorenanalytisch aus den Daten ermittelt und anschließend inhaltsanalytisch den drei übergeordneten Skalen „sich selbst führen“, „andere führen“, „die Organisation führen“ zugeordnet.

Zielen und Erwartungen zurecht zu finden sowie sich die eigenen Werte und Prinzipien als Führungskraft bewusst zu machen.

Dimension 4: **Delegation** gibt wieder, als wie herausfordernd es empfunden wird, Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortungen an Mitarbeiter/innen zu delegieren und sich immer mehr aus dem fachlich-operativen Geschehen zurückzuziehen.

Dimension 5: **Entscheidung** gibt die Herausforderung von Führungssituationen wieder, in denen Entscheidungen vor dem Hintergrund einer unklaren Informationsgrundlage oder gegen den Widerstand der Mitarbeiter/innen getroffen werden müssen. Darüber hinaus umfasst diese Dimension Aspekte wie das Vornehmen von (realistischen) Risikoabschätzungen, den Umgang mit der Einsamkeit als Führungskraft oder das individuelle Konfliktverhalten.

Dimension 6: **Beziehung** beinhaltet all jene Führungssituationen, in denen der Aufbau und die Pflege der Beziehung zu den direkt unterstellten Mitarbeiter/innen im Mittelpunkt stehen. Überprüft wird dabei, wie herausfordernd es für neue Führungskräfte ist, gegenseitiges Vertrauen zu und mit ihren Mitarbeiter/innen zu entwickeln und ausreichend Zeit für persönlichen Kontakt einzuplanen.

Dimension 7: **Performance** beinhaltet jene Führungssituationen, in denen es um die Leistungssteuerung der Mitarbeiter/innen geht und umfasst damit Aufgaben wie die Definition und Kommunikation von (operativen) Zielen, die Mitarbeiterbeurteilung sowie das Führen von Beurteilungs- oder Kritikgesprächen.

WAS SIND DIE GRÖßTEN HERAUSFORDERUNGEN VON NEUEN FÜHRUNGSKRÄFTEN?

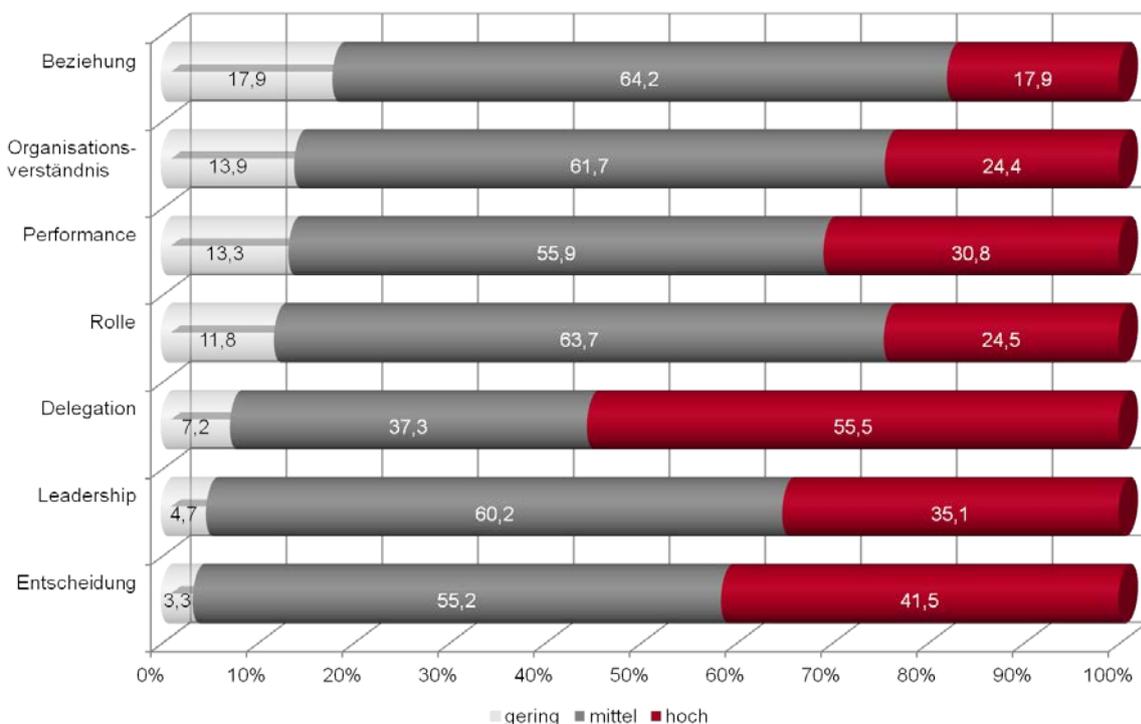


Abb. 2: Einschätzung der einzelnen Herausforderungsdimensionen

Wie Abb. 2 zeigt, werden alle Dimensionen von einem Großteil der befragten Führungskräfte als herausfordernd erlebt. So sagen nur 3,3% (hellgrauer Balken) der befragten Führungskräfte von sich, dass es eine geringe Herausforderung ist, Entscheidungen zu treffen, wohingegen 96,7% ein adäquates Entscheidungsverhalten als mittlere (dunkelgrauer Balken) oder große (roter Balken) Herausforderung betrachten. Ähnlich verhält es sich mit Situationen, in denen „Leadership“ gefragt ist und die nur von 4,7% als wenig herausfordernd bezeichnet werden. Umgekehrt geben 95,3% der Befragten an, solche Situationen als mittlere oder hohe Herausforderung erlebt zu haben. Selbst die am wenigsten als herausfordernd erlebte Dimension „Beziehung“ wird im Prozess des Führungswechsels von mehr als 80% der Führungskräfte als mittel bis hoch herausfordernd erlebt.

Auffällig sind zudem die Dimensionen „Delegation“ und „Entscheidung“, die von mehr als 55% bzw. 41% als sehr herausfordernd erlebt werden.

WIE UNTERSCHIEDEN SICH ERFAHRENE FÜHRUNGSPERSONEN IN BEZUG AUF DIE WAHRNEHMUNG VON HERAUSFORDERUNGEN VON UNERFAHRENE FÜHRUNGSKRÄFTEN?

Um diese Frage beantworten zu können, haben wir unerfahrene Führungskräfte (1. Position, dunkelgraue Säule) mit Führungskräften, die die zweite Führungsposition inne haben (rote Säule) und Führungskräften, die bereits drei oder mehr Führungswechsel erlebt haben (hellgraue Säule), verglichen.

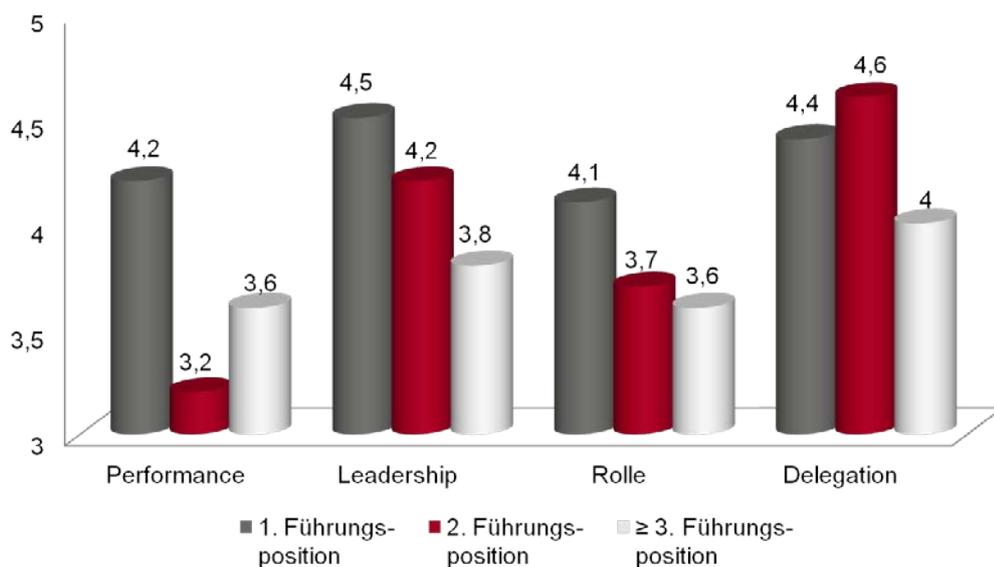


Abb. 3: Unterschiede in der Einschätzung der Herausforderung zwischen unerfahrenen und erfahrenen Führungskräften

Wie Abb. 3 zeigt, erleben Führungskräfte, die die erste Führungsposition inne haben (dunkelgraue Säule), die Dimensionen „Performance“, „Leadership“, „Rolle“ und „Delegation“ signifikant herausfordernder als Führungspersonen, die bereits drei oder mehr Führungspositionen inne hatten (hellgraue Säulen). Keine Unterschiede zeigen sich hingegen in den Dimensionen „Organisationsverständnis“, „Entscheidung“, und „Beziehung“. Mäßig erfahrene Führungskräfte (2. Führungsposition, rote Säule) sind in den Skalen „Leadership“ und „Delegation“ tendenziell den unerfahrenen Führungskräften, in den Dimensionen „Performance“ und „Rolle“ hingegen den erfahrenen

Führungskräften zuzurechnen (die Unterschiede zu der jeweils anderen Gruppe sind allerdings nicht immer signifikant).

WELCHE BEDEUTUNG HAT DIE VORHERGEHENE POSITION AUF DIE WAHRNEHMUNG VON HERAUSFORDERUNGEN?

Zur Beantwortung dieser Frage haben wir die Stichprobe in vier Gruppen unterteilt:

- Führungskräfte, die aus dem Team heraus befördert werden (so genannte Kaminaufsteiger/innen, dunkelgraue Säule),
- Führungskräfte, die aus demselben Unternehmen, nicht aber aus dem Team kommen (so genannte Quereinsteiger/innen, rote Säule),
- Führungskräfte, die aus einem anderen Unternehmen, aber der gleichen Branche kommen (hellgraue Säule) und
- Führungskräfte, die branchenfremd sind (ockerfarbene Säule – die beiden letzten Gruppen werden in der Literatur auch als Seiteneinsteiger/innen bezeichnet).

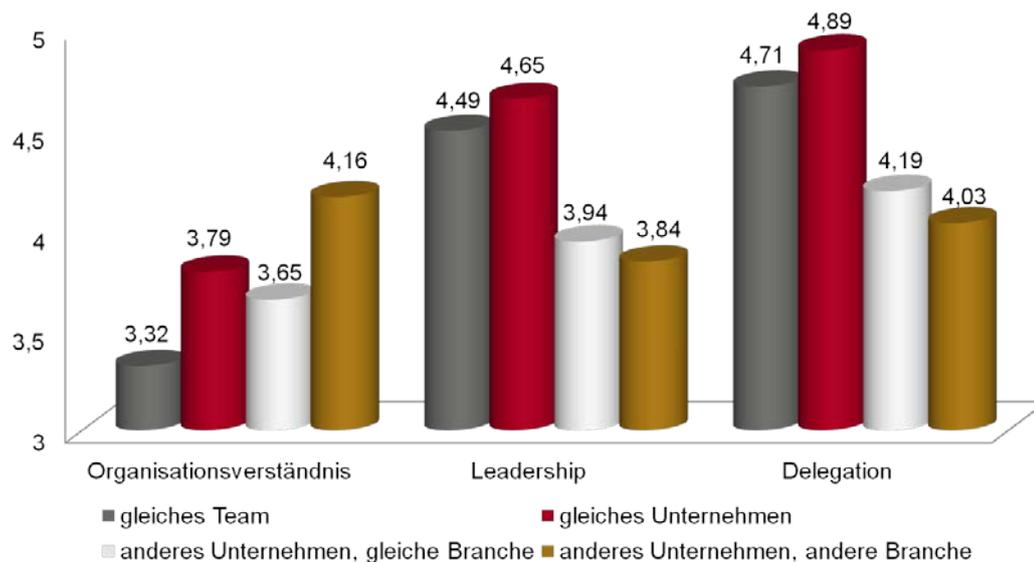


Abb. 4: Unterschiede in der Wahrnehmung von Herausforderungen in Abhängigkeit von der vorherigen Position

Wie Abb. 4 zeigt, tun sich branchenfremde Seiteneinsteiger/innen signifikant schwerer, ein entsprechendes Organisationsverständnis aufzubauen als die anderen drei Gruppen – also auch als Führungskräfte, die zwar ebenfalls aus einem anderen Unternehmen kommen, aber innerhalb der eigenen Branche wechseln.

Umgekehrt erleben Führungskräfte, die aus dem Unternehmen kommen, Herausforderungen aus den Dimensionen „Leadership“ und „Delegation“ als signifikant größer als Seiteneinsteiger/innen. D.h., dass es Personen, die von außerhalb des Unternehmens in eine Führungsposition einsteigen, leichter fällt, Aufgaben zu delegieren oder sich von fachlichen und operativen Tätigkeiten zu distanzieren und auf einer strategischen, visionären Ebene zu denken und zu agieren.

WELCHE ROLLE SPIELT DER INNERORGANISATORISCHE AUFTRAG AN EINE NEUE FÜHRUNGSKRAFT IN BEZUG AUF DIE EINSCHÄTZUNG VON HERAUSFORDERUNGEN?

Da die Einschätzung von Herausforderungen auch dadurch beeinflusst wird, welcher spezifische innerorganisatorische Auftrag an eine neue Führungskraft herangetragen wird, haben wir vier mögliche Ausgangssituationen unterschieden: Eine neue Führungskraft kann geholt werden, um (1) ein erfolgreich agierendes Unternehmen oder Team fortzuführen bzw. zu stabilisieren (dunkelgraue Säule), (2) ein Start-Up voranzutreiben (rote Säule), (3) ein Unternehmen zu sanieren (hellgraue Säule) oder (4) die Organisation oder eine Organisationseinheit zu restrukturieren (ockerfarbene Säule).

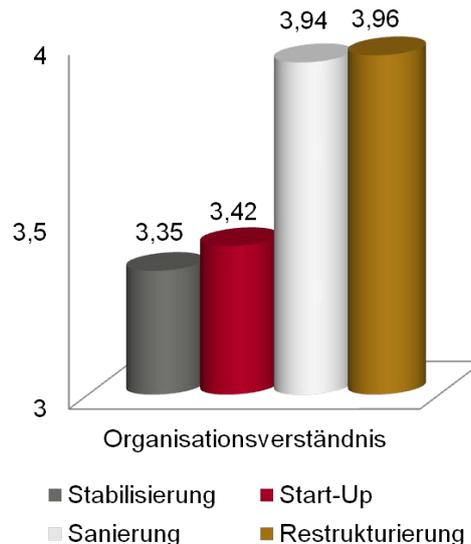


Abb. 5: Unterschiede in der Wahrnehmung von Herausforderungen in Abhängigkeit vom innerorganisatorischen Auftrag an die Führungskraft

Hinsichtlich des innerorganisatorischen Auftrags zeigt sich in der Untersuchung ein Unterschied in der Einschätzung der Herausforderungen. So erleben Führungskräfte, die für Sanierungs- oder Restrukturierungsmaßnahmen geholt wurden, den Aufbau eines adäquaten Organisationsverständnisses als signifikant herausfordernder, als Führungskräfte, die in einem Unternehmen tätig sind, bei dem es um die Stabilisierung oder den erfolgreichen Ausbau der Organisation geht.

WELCHEN EINFLUSS HABEN DIE FÜHRUNGSEBENE, DAS GESCHLECHT SOWIE DIE ORGANISATIONS- UND TEAMGRÖÖE AUF DIE WAHRNEHMUNG VON HERAUSFORDERUNGEN?

Die Studienergebnisse zeigen, dass weder die Führungsebene (Topmanagement, mittlere Führungsebene, unteres Management), noch das Geschlecht der Führungskraft, noch die Organisationsgröße oder die Führungsspanne einen Einfluss auf die Wahrnehmung der Herausforderungen hat.

So unterscheiden sich männliche Führungskräfte in der Einschätzung von Herausforderung nicht von weiblichen, (neue) Mitglieder des Topmanagements nicht von (neuen) Angehörigen der untersten Führungsebene oder angehende Führungskräfte in Kleinunternehmen nicht von neuen Führungskräften in Konzernen.

Welche Unterstützung erhalten neue Führungskräfte von Unternehmensseite?

68% der befragten Führungskräfte geben an, Unterstützung im Führungswechsel von Seiten ihres Unternehmens bekommen zu haben, wobei davon 16% Trainings, 11% Coachings und weitere 16% sowohl Training als auch Coaching erhalten haben. 25% geben an, anders unterstützt worden zu sein und 32% der befragten Führungskräfte haben keinerlei Unterstützung erhalten (s. Abb. 6).

Stellen Unternehmen Trainings zur Verfügung, so ist die Wahrscheinlichkeit als angehende Führungskraft einen ganzen Führungslehrgang zu erhalten, relativ hoch. So berichten 51% derjenigen Personen, die Training erhalten haben, dass sie an einem mehrmoduligen Lehrgang teilgenommen haben. 36% haben mehrere Einzelseminare erhalten und 13% haben ein Einzelseminar besucht.

Von den Teilnehmer/innen, die Coaching zur Verfügung gestellt bekommen haben, haben 43% der befragten Führungskräfte 1 bis 5 Einheiten in Anspruch genommen, 31% 6 bis 10 Einheiten und 26% mehr als 10 Einheiten.

Sonstige Arten der Unterstützung verteilen sich zu 19% auf Mentoring, 32% auf Unterstützung durch den/die Vorgesetzte/n und 22% auf kollegialen Austausch. Die restlichen Nennungen (27%) umfassen Aspekte wie Einschulung durch den Vorgesetzten, Unterstützung durch interne Handbücher, verstärkte Performance-Evaluation oder selbstverantwortliches Literaturstudium.

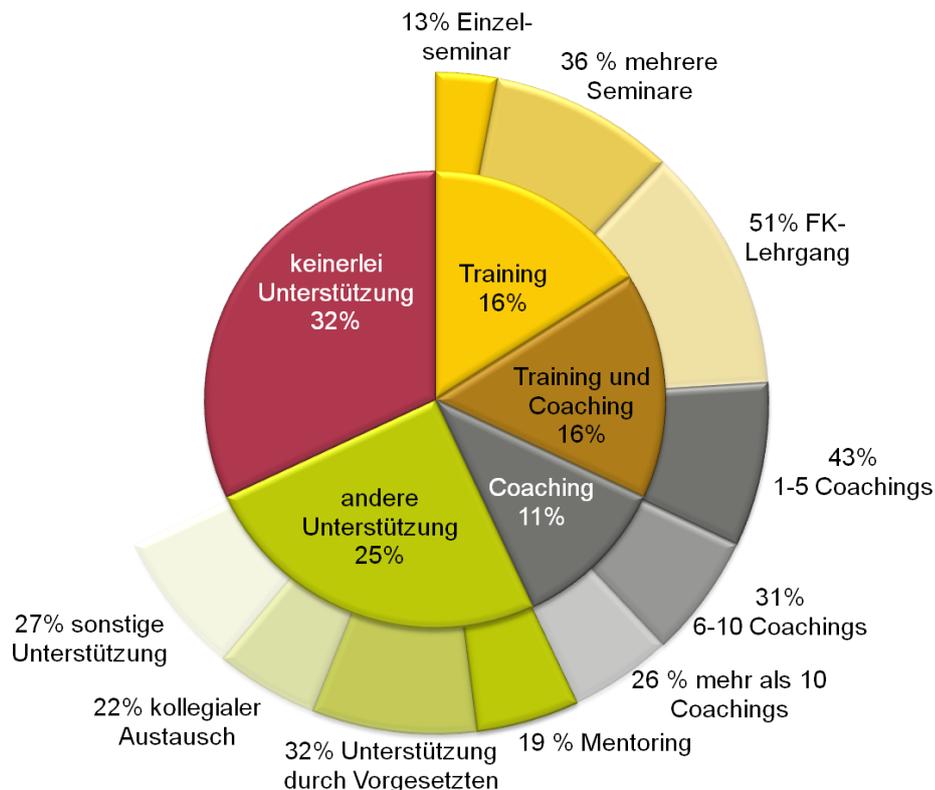


Abb. 6: Unterstützungen durch das Unternehmen im Führungswechsel

WANN BEGINNEN DIE UNTERSTÜTZUNGSMAßNAHMEN?

Bei rund einem Drittel der befragten Führungskräfte starten die Unterstützungsmaßnahmen bereits vor dem Führungswechsel (bei 11% der Fälle über 6 Monate vor dem Positionswechsel, bei 12% 2-6 Monate davor, bei 14% ein Monat vor der Positionsübernahme). Die überwiegende Mehrheit der Befragten gibt jedoch an, dass die Unterstützungsmaßnahmen erst nach ihrem Führungsantritt erfolgt sind (20% im ersten Monat nach der Führungsübernahme, 30% 2-6 Monate nach Beginn und 13% mehr als 6 Monate danach).

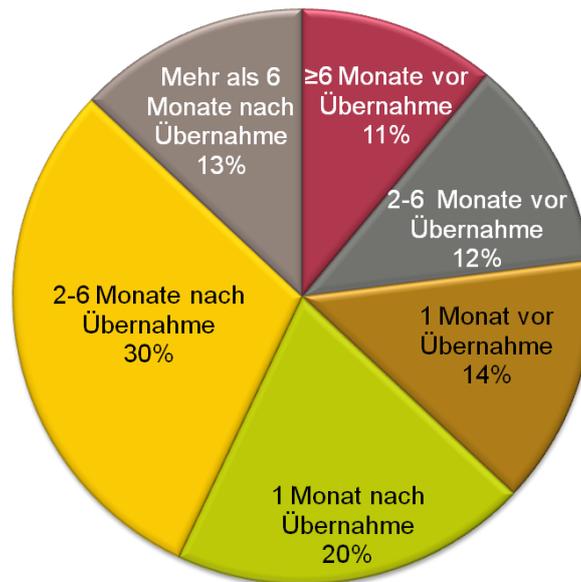


Abb. 7: Beginn der Unterstützungsmaßnahmen

WIE ZUFRIEDEN SIND DIE NEUEN FÜHRUNGSKRÄFTE MIT DER IHNEN ANGEBOTENEN UNTERSTÜTZUNG?

Etwas mehr als die Hälfte der befragten Führungspersonen sind mit der Unterstützung durch das Unternehmen zufrieden (11% sehr zufrieden, 21% zufrieden, 22% eher zufrieden). 25% sind hinsichtlich der Unterstützung neutral eingestellt und 21% sind unzufrieden (13% eher unzufrieden, 6% unzufrieden und 2% sehr unzufrieden). Die grafische Darstellung dieser Ergebnisse ist Abb. 8 zu entnehmen.



Abb. 8: Zufriedenheit mit der Unterstützung durch das Unternehmen

Die Zufriedenheit mit der Unterstützung wird auch von der Art der Unterstützung beeinflusst. So zeigt sich, dass Führungskräfte, die während des Führungswechsels Coaching oder eine Kombination aus Training und Coaching erhalten haben, signifikant zufriedener mit der Unterstützung durch das Unternehmen sind, als Führungskräfte, die andere Formen der Unterstützung zur Verfügung gestellt bekommen haben (s. Abb. 9).

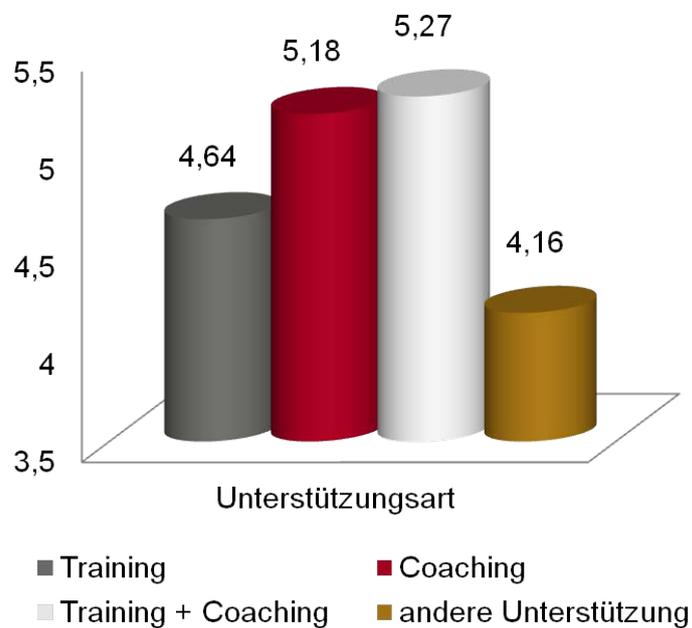


Abb. 9: Zufriedenheit mit der Unterstützung in Abhängigkeit von der Art der Unterstützung

Die Zufriedenheit mit der Unterstützung im Führungswechsel ist umso wichtiger, wenn man berücksichtigt, welche Auswirkungen damit verbunden sein können. Den Ergebnissen zufolge zeigt sich nämlich ein Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Unterstützung im Führungswechsel und der späteren allgemeinen Zufriedenheit mit der (Führungs-)Position².

WAS HÄTTEN SICH NEUE FÜHRUNGSKRÄFTE ALS UNTERSTÜTZUNG VON SEITEN IHRES UNTERNEHMENS ANDERS BZW. ZUSÄTZLICH GEWÜNSCHT?

Die Wünsche, die neue Führungskräfte an das Unterstützungsangebot ihres Unternehmens äußern, hängen stark von den bereits vorhandenen Unterstützungsmaßnahmen ab. Dort, wo nicht vorhanden, ist der Wunsch nach Unternehmensvorgaben, wie Führung gestaltet werden soll, hoch. So hätten sich 24% der befragten Führungskräfte gewünscht, dass ihnen interne Management-Guidelines, Rollenbeschreibungen, ein Führungsleitbild oder verschriftlichte Unternehmensziele zur Verfügung gestellt werden. Genauso viele Personen (24%) geben an, dass sie die Arbeit mit einem externen Coach als hilfreich empfunden hätten. Wenn man bedenkt, dass 27% der befragten Führungskräfte Coaching in Anspruch genommen haben, kann man aus diesen Daten schließen, dass die Akzeptanz von Führungskräftecoaching mittlerweile sehr hoch ist und ein großer Nutzen in dieser Beratungsform gesehen wird.

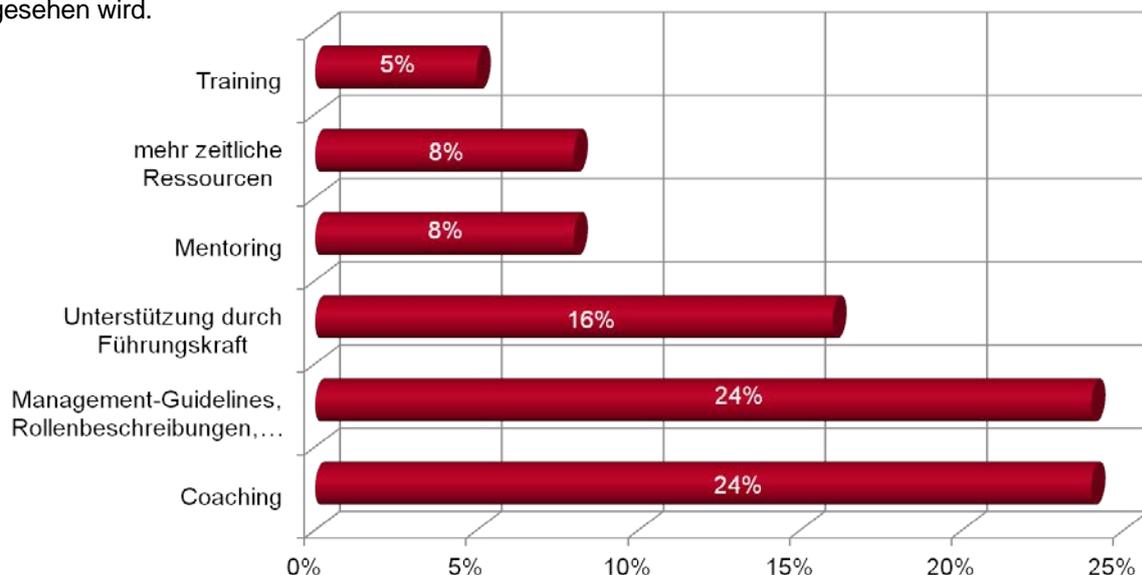


Abb. 10: Wünsche hinsichtlich der Unterstützung im Führungswechsel

16% der Zielgruppe hätten sich mehr Unterstützung durch ihre Führungskraft gewünscht und 8% äußern den Wunsch nach Mentoring. Mehr zeitliche Ressourcen für die Führungstätigkeit wäre für weitere 8% der befragten Personen eine willkommene Form der Unterstützung gewesen und 5% hätten sich ein oder mehrere Führungstrainings gewünscht. Dieser letzte Wunsch wurde in erster Linie von Personen

² Die Korrelation zwischen der Zufriedenheit mit der Unterstützung und einem hohen Organisationsverständnis einerseits und die generelle spätere Zufriedenheit mit der (Führungs-) Position andererseits beträgt $r^2=,24$. Dieser Wert ist insofern bemerkenswert, als sich die generelle Arbeitszufriedenheit aus unterschiedlichsten Aspekten zusammensetzt und als Einflussfaktoren beispielsweise häufig die Zufriedenheit mit den Kolleg/innen, den Vorgesetzten, der beruflichen Weiterbildung, der Bezahlung, der Arbeitszeit, der Arbeitsplatzsicherheit, der Tätigkeit oder äußeren Arbeitsbedingungen etc. sind (Rosenstiel, L.v., Regnet, E. & Domsch, M.E., 2014).

geäußert, die von Unternehmensseite keine Trainings zur Verfügung gestellt bekommen haben. Hinsichtlich durchgeführter Trainingsmaßnahmen wurde allerdings auch wiederholt der Wunsch geäußert, dass die durchgeführten Trainings mehr personalisiert bzw. besser an den Arbeitsalltag der Teilnehmer/innen angepasst werden sollten.

WAS WÜRDEN FÜHRUNGSKRÄFTE IHREN POTENTIELLEN NACHFOLGER/INNEN EMPFEHLEN?

Ausgehend von den eigenen Erfahrungen wurden die Untersuchungsteilnehmer/innen gefragt, welche Empfehlungen sie ihren potentiellen Nachfolger/innen für den Führungswechsel geben würden. Die nachfolgende Abbildung stellt die am häufigsten genannten Empfehlungen dar. Darin zeigt sich, dass der Großteil der Empfehlungen auf so genannte weiche Faktoren (z.B. auf ausreichende Kommunikation achten, beobachten und zuhören) abzielt und harte Faktoren (z.B. Ziele festlegen, auf Performance der Mitarbeiter/innen achten) nur eine untergeordnete Rolle spielen.

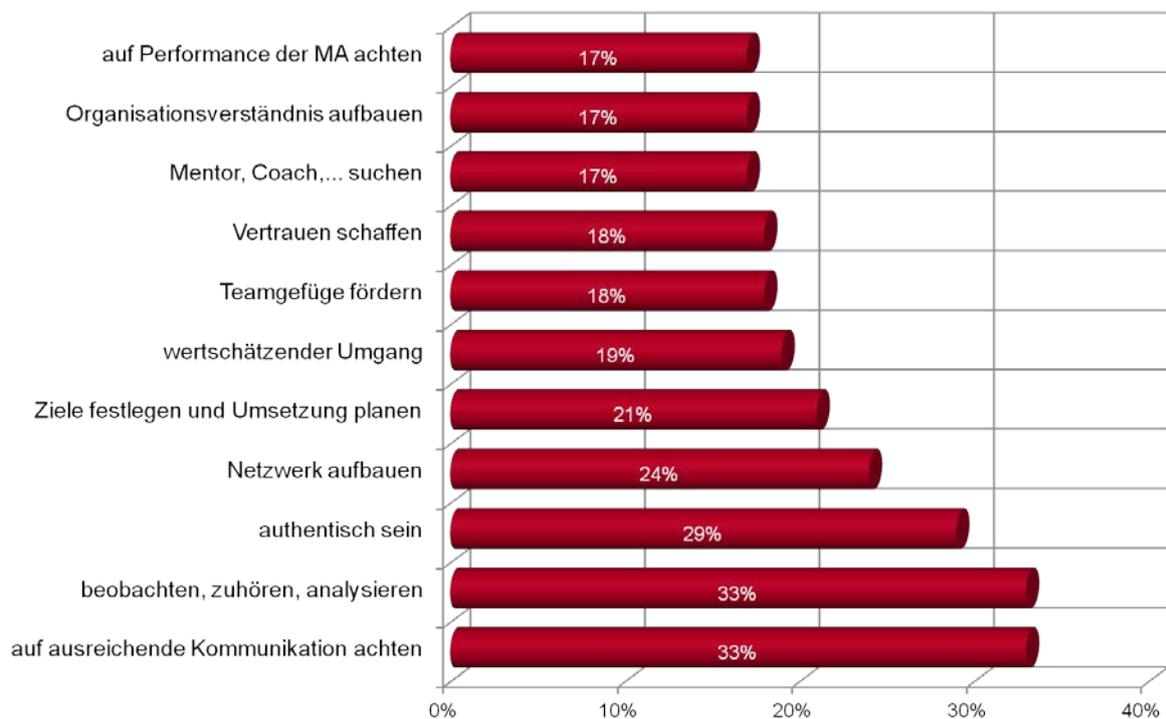


Abb. 11: Empfehlungen an potentielle Nachfolger/innen im Führungswechsel

Conclusio

FÜHRUNGSWECHSEL ALS LIFE-EVENT

Der Prozess des Führungswechsels stellt für die betroffenen Führungskräfte eine herausfordernde Zeit der Veränderung dar. Die vorliegende Studie veranschaulicht, dass neue Führungskräfte mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert sind. Damit unterstreichen die vorliegenden Ergebnisse ähnlich gelagerte Untersuchungen aus den USA, die davon ausgehen, dass eine Führungsübernahme mit einem hohen Stresspegel einhergeht und mit Life-Events wie der Geburt eines Kindes, einer Scheidung, gesundheitlichen Problemen etc. verglichen werden kann (Paese und Wellin, 2007).

WIRKUNG VON UNTERSTÜTZUNGSMAßNAHMEN

Sowohl die Belastungsintensität als auch die Belastungsdauer können mit gezielter Unterstützung durch das Unternehmen reduziert werden – dessen sind sich die Verantwortlichen in den Unternehmen auch bewusst, da rund zwei Drittel der befragten Führungskräfte davon berichten, dass sie im Führungswechsel unterstützt worden sind. Die Qualität der Unterstützungsmaßnahmen wird aber nur zum Teil als zufriedenstellend empfunden.

Da die Herausforderungen im Führungswechsel vielfältig sind, sollten bei eventuellen Unterstützungsmaßnahmen nach Möglichkeit alle sieben Herausforderungsdimensionen Berücksichtigung finden.

Hinsichtlich externer Unterstützungsmaßnahmen zeigen die vorliegenden Ergebnisse, dass Unterstützung in Form von Coaching oder einer Kombination aus Training und Coaching zu einer signifikant höheren Zufriedenheit führt als andere Unterstützungsangebote.

Dass Coaching als besonders hilfreich erlebt wird, dürfte zum einen daran liegen, dass auf Führungskräfte individuell eingegangen wird und sie in diesem Rahmen schwierige Situationen reflektieren bzw. sich gezielt auf Herausforderungen vorbereiten können. Zum anderen dürften auch die entsprechenden Rahmenbedingungen wie Vertraulichkeit sowie ressourcen- und lösungsorientiertes Vorgehen zu einer höheren Zufriedenheit beitragen.

Bei der Kombination von Training und Coaching ist die hohe Zufriedenheit vor allem auf die gegenseitige Ergänzung von zwei unterschiedlichen Lernansätzen zurückzuführen: Die Vermittlung von Führungswissen, die Übung von konkreten Verhaltensweisen und der Austausch mit anderen Führungskräften in Trainings sowie die Reflexion und Erarbeitung von praktischen Lösungen für den Führungsalltag im Coaching.

Aufgrund der qualitativen Rückmeldungen lässt sich zudem für Führungstrainings ableiten, dass diese – ähnlich wie Coachings – einen starken personalisierten Ansatz aufweisen und auch Beratungssequenzen enthalten sollten. Darüber hinaus sollte ein starker Fokus auf den Transfer und damit auf die Passung mit dem beruflichen Alltag gelegt werden, damit Führungskräftetrainings ihre volle Wirksamkeit entfalten können und der beste Lernnutzen erzielt werden kann.