

# Vorgesetzte: Zurück auf die Schulbank

90 Prozent der Angestellten haben als direkten Vorgesetzten einen Chef aus dem mittleren und unteren Kader

MARC LUSTENBERGER\*

**Es ist wichtig, dass Führungsleute eine solide Ausbildung haben, damit sie in schwierigen Situationen und im Alltag richtig reagieren. Doch leider hat sich diese Erkenntnis noch nicht überall durchgesetzt, wie eine Studie der Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung zeigt.**

Für viele Angestellte ist es schwierig, wenn sie sich plötzlich in einer neuen Rolle als Chef wiederfinden. Zu den neuen Aufgaben gehört es, Sitzungen zu führen, die Arbeit des Teams zu organisieren und Konflikte zu schlichten. Dies kann zu Spannungen führen. Der neue Chef fühlt sich am Anfang oft zu wenig ernst genommen. Wenn er sich dann bei gewissen Entscheidungen durchzusetzen versucht, gehen seine ehemaligen Kollegen auf Distanz. Wichtig ist darum die richtige Vorbereitung auf eine solche Aufgabe.

Beim Thema Führung ist meist von den Topshots in den Teppichetagen die Rede. Doch die Wirklichkeit sieht anders aus. Nicht ein Daniel Vasella oder Peter Brabeck prägen den Führungsalltag in den Unternehmen. Es sind die rund 600 000 Arbeitnehmenden, die gemäss dem Bundesamt für Statistik in einer Vorgesetztenfunktion, aber nicht in einer Geschäftsleitung arbeiten. Jeder Angestellte weiss: Ein Chef, der seiner Aufgabe nicht gewachsen ist, kann das Klima in einer ganzen Abteilung vergiften. Umso wichtiger ist es deshalb, dass sich Leute mit einer Führungsfunktion in einer Ausbildung auch theoretisch



**Ziel.** Führungskräfte müssen mehr als nur Fachkompetenz zeigen. Foto Colourbox

mit ihrer Rolle auseinandersetzen. Die Weiterbildung in Führungsfragen der angehenden und bereits aktiven Vorgesetzten sollte daher in jeder Organisation sorgfältig geplant werden.

Eine Studie der Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung (SVF-ASFC) bei ihren Absolventen hat jedoch ergeben, dass es gerade in diesem Bereich grossen Handlungsbedarf gibt. Die SVF-ASFC ermöglicht es Kaderleuten, insbesondere der mittleren und unteren Stufe, Zertifikate und eidgenössisch anerkannte Abschlüsse im Führungsbereich zu erlangen. Diese

Leute haben nach einer Lehre oder einer anderen Ausbildung meist während Jahren in der Praxis gearbeitet. 92 Prozent der von der Universität Siegen befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Führungsausbildung der SVF-ASFC sind überzeugt, dass sich diese positiv auf ihren Berufserfolg auswirkt.

**MÄNGEL.** Bei der Umsetzung des Gelernten in die Praxis ist die Unterstützung des Arbeitgebers sehr wichtig. Doch in diesem Punkt äussern sich die Befragten kritisch. In vielen Schweizer Unternehmen müssen ausbildungswilli-

ge Kader solche Kurse nicht nur selber bezahlen und in ihrer Freizeit besuchen, sie stossen auch auf Mauern, wenn es um die praktische Anwendung geht. Die Hälfte der Teilnehmer gibt an, dass sie von ihrem Unternehmen bei dieser Weiterbildung nicht unterstützt wurde und lediglich rund einem Drittel wurde ein Teil der Ausbildung als Arbeitszeit angerechnet.

Auch bei der Unterstützung durch die Vorgesetzten zeigt sich ein Grossteil der Befragten unzufrieden. Nur 32,8 Prozent der Befragten arbeiten mit einem Chef zusammen, der ihnen die Umsetzung des Gelernten ermöglicht. Insbesondere fehlt es ihnen an Vorbildern (52 Prozent) im Führungsalltag.

**RÜCKGRAT.** Diese Ergebnisse zeigen, dass die Weiterbildung für Kaderleute eine wichtige Aufgabe ist. Die Mitarbeiterzufriedenheit auf allen Hierarchiestufen hängt nämlich stark von der fachlichen und sozialen Führungskompetenz der direkten Vorgesetzten ab. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Führungsleute auf den verschiedenen Stufen das Rückgrat eines Unternehmens bilden. Für den einzelnen Mitarbeiter wird die Führung in einem Unternehmen nicht vom CEO geprägt, sondern von seinem unmittelbaren Vorgesetzten. Wenn sie ihre Führungsaufgabe mit der notwendigen Sicherheit und Kompetenz ausüben, tragen sie massgeblich zu einem guten Klima bei.

Doch in vielen Schweizer Unternehmen wird dieser Aspekt der Aus- und Weiterbildung noch zu wenig gefördert.

Wer in einem Industrie- oder Gewerbebetrieb eine Abteilung leiten muss, der braucht dazu nicht einen MBA, sondern Fachkenntnisse und die Fähigkeit, Menschen führen zu können. Er benötigt eine solide Führungsausbildung und ein Unternehmen, das die notwendige Unterstützung leistet und hilft, das Gelernte in die Praxis umzusetzen.

\*Marc Lustenberger ist Wirtschaftsjournalist und Inhaber der Kommunikationsagentur media-work.ch in Luzern. Er macht die Medienarbeit für die Schweizerische Vereinigung für Führungsausbildung (SVF-ASFC).

## IMPRESSUM

Stellefant – eine Beilage der Basler Zeitung, Neuen Fricktaler Zeitung, Volksstimme Sissach, Die Oberbadische, Marktgräter und der Weiler Zeitung  
Verantwortlich:

Chefredaktor Basler Zeitung, Matthias Geering  
Leiter Werbemarkt, Harry Zaugg  
Anzeigenleiterin, Alexandra Heiniger

Verlag, Hochbergerstrasse 15, 4002 Basel  
Tel. 061 639 11 11, Fax 061 631 19 59, verlag@baz.ch

Inserate Basel: Basler Zeitung Medien Werbe AG  
Hochbergerstrasse 15, 4002 Basel  
Telefon 061 639 10 50  
Telefax 061 639 10 20  
stellefant@baz.ch

Inserate Liestal: Basler Zeitung Medien Werbe AG  
Kasernenstrasse 16/Postfach,  
4410 Liestal  
Telefon 061 927 13 45  
Telefax 061 921 28 48  
stellefant@baz.ch

Annoncenpreis, Fr. 4.84 s/w oder farbig, exkl. MwSt.  
Inserateschluss: Mittwoch, 10 Uhr