

Persönlicher Impuls

Neu in Führung: Wenn die eigene Leistung nicht mehr genügt



Neu als Führungsperson tätig und nun genügt die eigene Leistung nicht mehr.
Was nun? (Symbolbild)

Quelle: Unsplash+/ z.V.g.

Eine Beförderung, ein Stellenwechsel oder eine neue Aufgabe – mit der Führungsverantwortung verändert sich sehr schnell mehr als nur die Position.
Was, wenn plötzlich die bisherige Leistung nicht mehr genügt?

Menschen kommen häufig deshalb in Führung, weil sie fachlich überzeugen, Initiative zeigen, zuverlässig arbeiten und bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Und dann stellen sie fest, dass genau das, was sie bisher erfolgreich gemacht hat, für die neue Aufgabe allein nicht mehr genügt.

Aus meiner langjährigen Begleitung von Menschen in Führung und beruflichen Veränderungssituationen kenne ich diesen Übergang gut. Wer gewohnt ist, Probleme selbst zu lösen und mit der eigenen Leistung zum Erfolg beizutragen, muss in einer Führungsrolle einen anderen Blick entwickeln. Es geht nicht mehr nur darum, selbst gute Arbeit zu leisten. Führung bedeutet zunehmend, dafür zu sorgen, dass andere Menschen gut arbeiten, Verantwortung übernehmen und ihre Fähigkeiten entwickeln können.

Für mich bringt eine Frage diesen Rollenwechsel besonders gut auf den Punkt:

Was sollen andere Menschen durch meine Führung besser können?

Führung verändert Verantwortung

Mit einer Führungsrolle entsteht Einfluss. Führungskräfte entscheiden nicht nur über Aufgaben, Ziele und Ressourcen. Sie prägen auch, wie viel Handlungsspielraum Menschen erhalten, ob andere Meinungen gehört werden, wie mit Fehlern umgegangen wird und ob Mitarbeitende lernen, selbst Verantwortung zu übernehmen.

Gute Führung sollte Menschen nicht abhängiger machen. Sie sollte sie darin stärken, zunehmend selbständig zu denken, zu urteilen und verantwortlich zu handeln.

Gerade am Anfang ist die Versuchung gross, Sicherheit dadurch herzustellen, dass man vieles selbst entscheidet und kontrolliert. Das ist nachvollziehbar. Wer neu verantwortlich ist, möchte zeigen, dass er oder sie die Aufgabe im Griff hat. Auf Dauer kann daraus jedoch genau das entstehen, was gute Führung eigentlich vermeiden sollte. Mitarbeitende sichern sich immer häufiger ab, warten auf Entscheidungen und orientieren sich stärker an der Führungskraft als an der gemeinsamen Aufgabe.

Gute Führung sollte Menschen nicht abhängiger machen. Sie sollte sie darin stärken, zunehmend selbständig zu denken, zu urteilen und verantwortlich zu handeln.

Das bedeutet nicht, dass sich Führung zurückzieht. Im Gegenteil. Ziele und Verantwortlichkeiten müssen klar sein. Menschen müssen wissen, welchen Handlungsspielraum sie haben, was sie selbst entscheiden können und wo Grenzen liegen. Vertrauen und Verantwortung gehören deshalb für mich zusammen. Eigenverantwortung zu fordern und gleichzeitig jede Entscheidung kontrollieren zu wollen, passt nicht zusammen.

Führungshaltung zeigt sich nicht im Leitbild

Führungsinstrumente kann man lernen. Gesprächsführung, Delegation oder Feedback lassen sich trainieren. Schwieriger und gleichzeitig wichtiger ist die Entwicklung einer eigenen Führungshaltung.

Sie zeigt sich vor allem dann, wenn der Alltag nicht so läuft wie geplant. Wenn jemand widerspricht, wenn eine Entscheidung nicht den gewünschten Erfolg bringt, wenn ein Mitarbeitender einen anderen Weg wählt als den eigenen oder wenn wirtschaftlicher Druck und der Anspruch an einen fairen Umgang miteinander gleichzeitig bestehen.

Genau dort wird Werteorientierung konkret. Werte geben uns nicht für jede Situation eine fertige Antwort. Aber sie geben Orientierung für Entscheidungen. Sie helfen zu prüfen, wie wir mit Menschen umgehen, welche Konsequenzen wir tragen wollen und ob unser tatsächliches Handeln noch zu dem Anspruch passt, den wir an verantwortliche Führung stellen.

Deshalb halte ich es für wichtig, Menschen beim Einstieg in Führung nicht nur mit einer möglichst grossen Werkzeugkiste auszustatten. Sie brauchen ebenso die Gelegenheit, ihr eigenes Führungsverständnis zu entwickeln. Auch die Forschung zur Führungsidentität beschreibt diesen Übergang nicht als einfachen Wechsel der Funktion, sondern als einen Entwicklungsprozess. Wer neu führt, muss nach und nach ein neues Verständnis davon entwickeln, was die eigene Rolle ist und woran der eigene Erfolg künftig gemessen wird.

Nicht alles selbst machen, aber Verantwortung behalten

In diesem Zusammenhang greife ich einen Grundsatz auf, den ich bisher vor allem im Umgang mit künstlicher Intelligenz verwendet habe: *Human in the Lead*.

KI kann heute Informationen analysieren, strukturieren, Zusammenhänge sichtbar machen und Entscheidungen vorbereiten. Sie kann uns damit enorm unterstützen. Aber das endgültige Urteil darüber, was in einer konkreten Situation richtig, angemessen und verantwortbar ist, muss beim Menschen bleiben. Für mich bedeutet *Human in the Lead* deshalb:

KI kann vorbereiten und unterstützen. Der Mensch setzt die Richtung, urteilt und trägt die Verantwortung.

Je länger ich mich mit diesem Gedanken beschäftige, desto deutlicher sehe ich darin auch eine Parallele zu guter Führung. Eine Führungskraft muss nicht alles selbst wissen und schon gar nicht jede Entscheidung selbst treffen. Sie soll Verantwortung übertragen, unterschiedliche Perspektiven einbeziehen und Menschen darin stärken, eigene Entscheidungen zu treffen.

Was sie jedoch nicht abgeben kann, ist die Verantwortung dafür, Orientierung zu geben und einen Rahmen zu schaffen, in dem gute Entscheidungen möglich werden.

Damit führt die Frage vom Anfang noch einmal einen Schritt weiter. Vielleicht ist beim Einstieg in Führung nicht entscheidend, möglichst schnell als Führungskraft zu funktionieren. Wichtiger ist ein Bewusstsein dafür, was die eigene Führung bei anderen Menschen bewirken soll.

Was sollen andere Menschen durch meine Führung besser können? Wer beginnt, darauf eine eigene Antwort zu entwickeln, hat einen wichtigen Schritt von der fachlichen Verantwortung zur wirklichen Führungsverantwortung gemacht.

Quellen und weiterführende Literatur:

- **Center for Creative Leadership:** *12 Common Challenges of New Managers. Zum Rollenwechsel vom Individual Contributor zur Führungskraft und zu typischen Herausforderungen neuer Führungskräfte.*
- **Westen, W. & Graça, M. (2026):** *Managerial identity work: a systematic literature review with a conceptual model. Management Review Quarterly, 76, 61–89.* Systematischer Review von 61 empirischen Studien zur Entwicklung und Veränderung der Managementidentität, darunter ausdrücklich der Übergang von Fachrollen in erste Führungsfunktionen.
- **Sunderman, H. M. & Orsini, J. (2024):** *Leader(ship) Identity Development and Meaning Making: A Scoping Review. Journal of Leadership Studies.* Überblick zur Forschung über die Entwicklung einer Führungsidentität.

- **Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2015):** *Ethical leadership: Meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. Journal of Applied Psychology, 100(3), 948–965. Meta-Analyse von 101 Stichproben mit insgesamt 29'620 Personen zu ethischer Führung, Vertrauen, Arbeitsverhalten und Leistung.*

Dieser Beitrag ist Teil einer fünfteiligen Serie «Neu in Führung – wie aus Verantwortung gute Führung wird». Im Mittelpunkt stehen Menschen, die neu oder mit erweiterter Verantwortung in Führung kommen. Die Beiträge verbinden konkrete Führungssituationen mit der Frage, wie Haltung, Werteorientierung und verantwortliches Handeln im Führungsalltag wirksam werden.

Zur Autorin: [Ulrike Clasen](#) ist Unternehmerin und begleitet seit über 20 Jahren Führungskräfte und Organisationen in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen. Sie ist Inhaberin der Netzwerk Kadertraining GmbH und Mitinitiantin von Strategify. In ihrer Arbeit verbindet sie Führung, Veränderung und werteorientiertes Handeln mit der Frage, wie Menschen auch in komplexen Situationen urteils- und handlungsfähig bleiben. Als Zentralpräsidentin der [VCU Schweiz](#) setzt sie sich für werteorientiertes Unternehmertum ein.

Datum: 28.09.2026

Autor: Ulrike Clasen

Quelle: Livenet

Tags

[Leadership](#)

[Leiterschaft](#)