

# Unterschätzter Rollenwechsel

**Führung zu übernehmen, bedeutet mehr Macht und Ansehen und oft auch ein höheres Einkommen. Themen, die im Führung coaching immer wieder auftauchen, geben wichtige Impulse, worauf es in Führungsrollen ankommt.**

Der Rollenwechsel vom Mitarbeitenden zum Vorgesetzten wird vielfach unterschätzt. Wird man befördert, ist man nicht mehr Arbeitskollege, sondern vorgesetzte Person mit Sanktionsmacht. Die Folge: Man wird meist ein gutes Stück einsamer. Der Kontakt zu den unterstellten Mitarbeitenden – möglicherweise sogar ehemaligen Kollegen – wird um einiges formeller. Man wird kritischer beobachtet und beurteilt. Unter Umständen rivalisiert der eine oder andere sogar. Nicht zuletzt bringt die Sandwichposition Rollenkonflikte mit sich, die nicht immer leicht zu lösen sind. Ein bewusstes Übernehmen der Führungsrolle und der Aufbau eines tragfähigen Netzwerkes mit anderen Führungskräften sind oft hilfreich.

Führungsarbeit beinhaltet nicht nur Managementaufgaben. Planen, Koordinieren und Organisieren sind zwar wichtig, aber reichen nicht aus, um heutzutage als Führungskraft zu reüssieren. Wichtig ist es gerade für Neoführungskräfte, mit dem Team eine Vision zu entwickeln und Vorbild in Bezug auf die zu lebenden Werte und Normen zu sein. Die Arbeitsprozesse sind laufend zu optimieren, und Mitarbeitende müssen motiviert werden, ihr Bestes zu geben. Und nicht zuletzt geht es darum, konsequent die Führung zu übernehmen und rasch Lösungen zu suchen, wenn ein Mitarbeiter nicht am gleichen Strick ziehen will oder kann.

## Ein Muss: Delegieren

Die Erfahrung zeigt, dass fast die Hälfte derjenigen, die das erste Mal eine Führungsrolle übernehmen, Leistungseinbussen riskieren, weil sie zu vieles selber erledigen wollen oder sich nicht trauen, Aufgaben zu delegieren. Ein konsequentes Unterscheiden zwischen Führungs- und Handlungsverantwortung ist unabdingbar, um ein



## SKO-LAUFBAHN-BERATUNG

Die SKO offeriert ihren Aktivmitgliedern Laufbahnberatung und Coaching zu Sonderkonditionen.  
Infos unter [www.sko.ch/laufbahnberatung](http://www.sko.ch/laufbahnberatung)

wirkungsvolles Delegieren umzusetzen. Vorgesetzte sind grundsätzlich für die Zielvorgaben, die Mitarbeitenden für die Umsetzung der Arbeiten und Projekte zuständig. So wird es möglich, die unterstellten Mitarbeitenden herauszufordern und zu fördern und sich gezielt den nötigen Freiraum für die effektiven Führungsaufgaben zu schaffen.

Die Kompetenzen in der Menschenführung, die eine Führungskraft mitbringt, steigert deren Leistungsfähigkeit in der Führungsrolle am stärksten. Und Führung bedeutet mehrheitlich Kommunikation. Mit den unterstellten Mitarbeitenden sollte ein Vorgesetzter regelmässig das Ge-

spräch suchen und fähig sein, die passenden Gespräche situations- und zeitgerecht zu führen. Untersuchungen zeigen, dass informelles Feedback die grösste Wirkung als Leistungsförderer hat. In Kenntnis der Mitarbeiterleistung kann man mit regelmässigen konstruktiven, fairen und zutreffenden Rückmeldungen die Mitarbeitenden gezielt und effektiv zu höheren und besseren Leistungen motivieren.

## Know-how aufbauen

Reine Intuition und Erfahrungswissen reichen heutzutage nicht mehr aus, um eine Führungsfunktion erfolgreich auszuüben. Ein fundiertes Wissen bezüglich Führungsinstrumenten und -techniken, das ständig aktualisiert und vervollständigt wird, ist unabdingbar. Ausserdem ist es zwingend, die eigene Führungsarbeit regelmässig kritisch zu hinterfragen und zu reflektieren, um die Führungskompetenzen nachhaltig weiter verbessern zu können. Dazu gehört es, immer wieder gezielt Feedback von Mitarbeitenden, Vorgesetzten und Kollegen einzuholen und sich sorgfältig damit auseinanderzusetzen. Und natürlich müssen die nötigen Erkenntnisse daraus abgeleitet werden und in die eigene Führungsarbeit einfließen. ●

## DANIEL HINDER

dipl. Psychologe FH / dipl. Betriebsökonom FH, ist Partner bei *solveras network for solutions* und führt eine *psychologische Praxis für Beratungen, Trainings und Assessments in Bonstetten*. Er ist als Laufbahnberater und Coach für die SKO tätig.



Kontakt:  
[daniel.hinder@solveras.ch](mailto:daniel.hinder@solveras.ch)  
[www.solveras.ch](http://www.solveras.ch)