

Rolle klar. Führung stark.

Warum gute Führung mehr verlangt als eine klare Stellenbeschreibung

[Die Ausführungen in diesem Beitrag basieren auf dem Buch des Autors:

[IRRE/FÜHRUNG – Wenn Führung schadet und was sie stark macht.](#)

[Vahlen 2026](#)]

Dr. Stefan Hölscher

Alles klar? Von wegen!

Was gute Führung ausmacht, scheint weitgehend klar zu sein. Ziele vereinbaren, Orientierung geben, Mitarbeitende einbeziehen, Entscheidungen treffen, Verantwortung übertragen, konstruktives Feedback geben, Konflikte klären, Veränderungen gestalten. Alles bekannt. Alles einleuchtend. Alles längst verstanden. Wirklich? Die Realität sieht häufig anders aus. Das dokumentiert etwa der jährlich erhobene Gallup Engagement Index. Für 2025 zeigen die Ergebnisse in Deutschland, dass lediglich 10 Prozent der Beschäftigten eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber haben. 77 Prozent weisen nur eine geringe, weitere 13 Prozent gar keine emotionale Bindung auf. Und nur 27 Prozent vertrauen ihrer Geschäftsführung. Keine besonders überzeugende Bilanz.

Natürlich lässt sich nicht jede schwache Mitarbeiterbindung unmittelbar auf schlechte Führung zurückführen. Gleichwohl ist Führung ein zentraler Einflussfaktor für Motivation, Engagement, Leistungsfähigkeit und Zusammenarbeit. Zwischen dem, was Führungskräfte über gute Führung zu wissen meinen, und dem, was sie tatsächlich praktizieren, klafft offenbar eine beträchtliche Lücke. Genau hier lauert eine der großen Gefahren für Führungskräfte: die in IRRE/FÜHRUNG beschriebene „Alles-klar-Falle“. Man weiß vermeintlich Bescheid, hakt ein Thema gedanklich ab und widmet sich den vermeintlich schwierigeren Herausforderungen. Dass etwas verstanden wurde, bedeutet aber noch lange nicht, dass es auch verinnerlicht ist und selbst unter Druck konsequent praktiziert wird.

Die Schwierigkeiten beginnen schon beim eigenen Rollenverständnis. Fragt man Führungskräfte, ob ihnen ihre Rolle klar sei, dürfte die Antwort meist ein entschiedenes Ja sein. Schließlich gibt es Stellenbeschreibungen, Organigramme, Verantwortungsbereiche und Kompetenzregelungen. Was soll da noch unklar sein? Oft zu viel! Denn wer seine Stellenbeschreibung kennt, weiß zunächst einmal, wofür er formal zuständig ist. Ob er auch verstanden hat, was seine Führungsrolle im Kern ausmacht, welche Haltung sie verlangt und was sie in einer konkreten Situation erfordert, steht auf einem anderen Blatt. Rollenklarheit ist nicht eindimensional. Sie hat mindestens drei Ebenen. Und jede davon hat es in sich.

Drei Ebenen der Rollenklarheit – und ihre Tücken

1. Die generelle Führungsrolle: Was bedeutet es überhaupt, zu führen?

Führung ist mehr als Aufgabenverteilung, Zielkontrolle und Entscheidungskompetenz. Führung bedeutet, Menschen und Organisationen so auszurichten, zu verbinden und zu entwickeln, dass Leistung, Zusammenarbeit und Zukunftsfähigkeit möglich werden. Dafür braucht es ein passendes Mindset. Zu den zentralen Mindsetfaktoren nachhaltig vitaler Führung gehören neben Rollen- und Zielklarheit etwa Partnerschaftlichkeit, Entscheidungskraft, Mut, Erkundungslust, Beharrlichkeit, Fakten- und Gefühlsorientierung, Ambition und Demut. Alles klar? Jedenfalls solange man diese Begriffe nur wohlwollend zur Kenntnis nimmt. Anspruchsvoll wird es, sobald sie im Führungsalltag tatsächlich gelebt werden sollen.

Partnerschaftlichkeit etwa bedeutet nicht, Mitarbeitende freundlich zu behandeln und gelegentlich nach ihrer Meinung zu fragen. Sie bedeutet, andere als eigenständige, kompetente und verantwortungsfähige Partner ernst zu nehmen. Auch dann, wenn deren Einschätzungen den eigenen widersprechen. Entscheidungskraft bedeutet nicht, möglichst schnell zu entscheiden, sondern auch unter Unsicherheit und angesichts widersprüchlicher Anforderungen zu tragfähigen Weichenstellungen zu kommen. Und Demut bedeutet keineswegs Unterwürfigkeit, sondern die Einsicht in die Grenzen der eigenen Wahrnehmung und des eigenen Könnens.

Wer Führung als Durchsetzung eigener Vorstellungen versteht, wird anders handeln als jemand, der Führung als Ermöglichung gemeinsamer Leistung begreift. Generelle Rollenklarheit verlangt deshalb ein reflektiertes Führungsverständnis – nicht nur auf dem Papier, sondern als inneren Kompass für das eigene Handeln.

2. Die eigene Führungsrolle: Was genau ist mein Auftrag?

Wer grundsätzlich verstanden hat, was Führung ausmacht, weiß damit noch nicht, was seine konkrete Führungsrolle verlangt. Denn die Rolle einer Teamleitung unterscheidet sich von der einer Bereichsleitung, die einer Geschäftsführung von der einer Projektleitung. Eine frisch ernannte Bereichsleitung etwa übernimmt die Verantwortung für mehrere Teams, deren Leiter bislang ihre Kollegen waren. Ihre bisherige Stärke: fachliche Expertise, unmittelbare Problemlösung und operative Präsenz. Genau das kann nun zur Schwäche werden. Wer weiterhin selbst in jedes Detail einsteigt und Entscheidungen an sich zieht, untergräbt die Verantwortung der Teamleitungen. Die neue Rolle verlangt weniger operative Problemlösung und mehr strategische Orientierung, Koordination und Führung von Führungskräften. Die Bereichsleitung muss lernen, anders wirksam zu werden.

Die entscheidenden Fragen lauten deshalb: Wofür bin ich in meiner Rolle wirklich verantwortlich? Was muss ich selbst tun, was ermöglichen und was anderen überlassen? Welche Erwartungen richten unterschiedliche Stakeholder an mich? Und wo muss ich Grenzen ziehen, gerade weil nicht alle Erwartungen gleichzeitig erfüllbar sind? Die eigene Führungsrolle zu klären bedeutet oft auch, sich von vertrauten Erfolgsrezepten zu verabschieden. Was jemanden in seine Führungsposition gebracht hat, muss keineswegs das sein, was ihn dort erfolgreich macht.

3. Die situative Führungsrolle: Was ist jetzt von mir gefordert?

Selbst wer sein generelles Führungsverständnis reflektiert und seinen konkreten Führungsauftrag geklärt hat, ist noch nicht am Ziel. Denn Führung vollzieht sich in wechselnden Situationen, mit unterschiedlichen Menschen und oft widersprüchlichen Anforderungen.

Ein leistungsstarker Mitarbeiter etwa gerät zunehmend unter Druck, macht Fehler und zieht sich zurück. Was ist jetzt gefragt? Konsequentes Einfordern vereinbarter Leistungen? Entlastung und Unterstützung? Ein klärendes Gespräch über Ursachen und Hintergründe? Oder eine Kombination davon? Die Antwort hängt von der Situation ab. Wer reflexhaft kontrolliert, wo Unterstützung nötig wäre, verschärft möglicherweise das Problem. Wer hingegen aus falsch verstandener

Fürsorglichkeit dauerhaft auf Leistungsanforderungen verzichtet, hilft weder dem Mitarbeiter noch dem Team.

Ähnlich in Krisensituationen: Hier können schnelle Entscheidungen, klare Ansagen und konsequentes Durchgreifen erforderlich sein. Dieselbe Führungskraft, die ansonsten sinnvollerweise auf breite Beteiligung und dezentrale Entscheidungen setzt, muss nun möglicherweise deutlich direkter führen. Wer allerdings nach Überwindung der Krise am Krisenmodus festhält, beschädigt Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme.

Situative Rollenklarheit bedeutet keineswegs Beliebigkeit. Sie bedeutet, auf der Basis eines stabilen Führungsverständnisses und eines geklärten Auftrags flexibel das zu tun, was die jeweilige Situation erfordert. Das verlangt Wahrnehmungsfähigkeit, Urteilsvermögen und Selbststeuerung. Vor allem aber die Bereitschaft, eigene Routinen und spontane Impulse kritisch zu hinterfragen – gerade unter Druck.

Klarheit ist kein Zustand. Sondern Führungsarbeit.

Rollenklarheit ist eine wesentliche Voraussetzung für nachhaltig gelingende Führung. Sie erschöpft sich weder in einer Stellenbeschreibung noch in einem allgemeinen Bekenntnis zu guter Führung. Sie verlangt Klarheit darüber, was Führung grundsätzlich ausmacht, was der eigene Führungsauftrag beinhaltet und was die konkrete Situation erfordert. Fehlt die erste Ebene, mangelt es an grundsätzlicher Orientierung. Fehlt die zweite, bleiben Auftrag und Verantwortung diffus. Fehlt die dritte, wird Führung schematisch, unflexibel und schlimmstenfalls kontraproduktiv.

Dabei ist Rollenklarheit kein Zustand, den man einmal erreicht und dann dauerhaft besitzt. Rollen verändern sich, Anforderungen verschieben sich, Situationen entwickeln sich. Deshalb muss Rollenklarheit immer wieder überprüft und geschärft werden – durch Selbstreflexion, Feedback und ernsthaften Dialog. Allerdings reicht auch das beste Rollenverständnis allein nicht aus. Wer weiß, was zu tun wäre, muss es schließlich auch können. Neben einem tragfähigen Mindset braucht nachhaltig vitale Führung deshalb professionelles Handwerk: die Fähigkeit, Ziele wirksam zu vereinbaren, Gespräche konstruktiv zu führen, Konflikte zu bearbeiten, Entscheidungen zu treffen, Veränderungen zu gestalten etc.

Das Mindset gibt die Orientierung. Das methodische Know-how ermöglicht die Umsetzung. Fehlt eines von beidem, gerät Führung in die Irre. Führung ist Handwerk, Spirit und Kunst zugleich. Sie verlangt kontinuierliches Lernen, Üben, Reflektieren und Weiterentwickeln. Gerade dann, wenn die Anforderungen steigen und vertraute Gewissheiten nicht mehr tragen.

Wer seine Rolle wirklich klar hat, weiß deshalb vor allem eines: Mit „Alles klar!“ ist es noch lange nicht getan.