



People Leadership

Talente sehen. Entwicklung orchestrieren. Grenzen halten.

aka: Transformationale Führung ([Bernard M.; Avolio, Bruce J. Bass](#)), Situative Führung ([Hersey/Blanchard](#)), Servant Leadership ([Greenleaf](#)), Authentische Führung ([Avolio, Gardner](#)), Positive Leadership ([Seligman](#))

“People Leadership wirkt, wenn Führung Entwicklung ermöglicht. Und einen Rahmen setzt.”

Bedeutung & Einbettung

- Die Rolle Personal & Entwicklung fokussiert auf das, was Wirkung langfristig trägt: Menschen, ihre Passung zur Aufgabe und ihr Wachstum im System.
- Du erkennst Talente, ordnest Aufgaben danach, förderst und forderst – und setzt klare Grenzen, wenn Verhalten oder Leistung nicht zur Rolle passt. Entwicklung ist damit keine Kür neben der „eigentlichen Arbeit“, sondern Kern von Führung.
- Im Rollenwechsel zeigt sich diese Rolle schmerhaft deutlich: Du erbst ein Team, bekommst «deine Leute» nicht selbst auswählen, sollst Vertrauen aufbauen und gleichzeitig Leistung sichern.
- Auf **Teamlead**-Ebene geht es um Nähe, Feedback und Alltagsentwicklung. Auf **Bereichs**- und **GL**-Ebene um Talentsicht, Nachfolge, Teamarchitektur und konsequente Personalentscheidungen.

Zielbild - So sieht eine gut gelebte Rolle aus

- Du erkennst Talente, Stärken und Muster – jenseits von Sympathie.
- Du setzt Menschen dort ein, wo sie wirksam sind – nicht dort, wo sie «halt schon immer waren».
- Du führst regelmäßig klare, ehrliche Entwicklungsgespräche und du verbindest Fördern mit Fordern: Chancen eröffnen heißt für dich auch, Leistung und Verhalten anzusprechen.
- Du machst Feedback selbstverständlich – im Alltag, nicht nur im Jahresgespräch.
- Du stärkst Selbstverantwortung: Menschen übernehmen ihre Entwicklung, du unterstützt.
- Du setzt einen klaren Rahmen – eine Orientierung für Menschen mit denen du arbeitest. Dabei ziehst du auch Grenzen, wenn Rollenanforderung, Verhalten oder Haltung nicht passen.

Risiken & Kippunkte

Übersteuerung (zu viel Rolle). Du merkst es daran, dass du:

- Probleme deiner Mitarbeitenden emotional mitträgst, statt Verantwortung zurückzugeben.
 - Entwicklungsgespräche führst, aber Konsequenzen meidest. Leistungsschwäche tolerierst, „weil der Mensch doch so engagiert ist“.
 - Konflikte weichzeichnest, um die Beziehung nicht zu gefährden.
 - HR, Coaching und Trainings als Ersatz für klare Führung nutzt.
- Überidentifikation mit Fürsorge. Entwicklung ohne Rahmen.

Untersteuerung (zu wenig Rolle). Du merkst es daran, dass:

- Feedback nur punktuell / 1x pro Jahr stattfindet.
- Talente sich nicht gesehen fühlen – oder einfach „funktionieren“.
- Du People-Themen an HR oder Prozesse delegierst.
- Du „das Team entscheiden lässt“, wo Führung gefragt wäre.
- Schwierige Personalentscheide zu lange offen bleiben.

→ Entwicklung nach dem Zufallsprinzip.

Passung & Spannung - Person, Rolle & Organisation

- **Person:** Passung entsteht, wenn du Freude daran hast, Menschen wachsen zu sehen und bereit bist unbequeme Gespräche zu führen. Spannung entsteht, wenn Muster wie Harmoniebedürfnis, Anerkennungssuche oder Retter:innen-Reflexe übernehmen.
- **Rolle:** Passung entsteht, wenn Erwartungen an Leistung, Verhalten und Entwicklung klar sind. Spannung entsteht, wenn du weder klare Kriterien noch Rückendeckung für konsequente Entscheide hast.
- **Organisation:** Passung entsteht, wenn klare Rollenprofile, nachvollziehbare Talententscheide, gelebte Feedbackkultur vorherrscht. Spannung entsteht, wenn „People-Themen“ an HR delegiert werden, während du Verantwortung trägst, aber wenig strukturelle Unterstützung bekommst.

Fazit: In der Rolle Personal & Entwicklung scheitert Wirkung selten an Tools – sondern an fehlender Klarheit, wie du zwischen Fürsorge und Führung, Nähe und Grenze stehst.

Deine Reflexion & deine Lösung

Nutze diese Seite, um zu klären, welche Art von People Leadership deine Rolle jetzt von dir braucht – und wo du deine Linie nachschärfen willst.

Reflexionsfragen

1) Zielbild – Wie gut lebe ich diese Rolle heute?

- Welche der Zielbild-Aussagen lebe ich schon stabil?
- Wo sehe ich Entwicklungspotenzial, benenne es aber (noch) nicht klar?
- Bei wem fördere ich viel – fordere aber zu wenig?
- Welche Person im Team profitiert am meisten davon, wenn ich klarer werde?

2) Risiken & Kippunkte – Wo kippe ich in zu viel oder zu wenig Rolle?

- In welchen Situationen rutsche ich in Retten statt in Verantwortung übergeben?
- Wo vermeide ich Feedback aus Angst vor Reaktionen?
- Wann idealisiere ich „gute Stimmung“ – auf Kosten von Klarheit und Leistung?
- Wo ziehe ich mich zurück („die werden sich schon entwickeln“), obwohl Führung gefragt wäre?

3) Passung & Spannung – Person / Rolle / Organisation

- Welche meiner Muster (Harmonie, Anerkennungssuche, Kontrolle, Rückzug) tauchen in dieser Rolle am stärksten auf – und wie zeigt sich das konkret?
- Welche Rollenerwartungen an mich sind noch unscharf – und mit wem muss ich sie klären?
- Welche Strukturen (Rollenprofile, HR-Prozesse, Feedbackformate) stärken meine Rolle?
- Was im System unterläuft meine People-Entscheide – und wie spreche ich das an?

4) Führungsentscheidungen – Was wird jetzt klar?

- Welche Personal- oder Entwicklungsfrage darf ich nicht länger offen lassen?
- Wo braucht es heute ein klares Feedback – positiv oder kritisch?
- Welche Grenze setze ich als nächstes bewusst, um Rolle und Team zu schützen?
- Woran werde ich in drei Monaten erkennen, dass ich diese Rolle bewusster lebe?

Lösungslogik

Ausrichtung klären (Haltung)

- Welche innere Position will ich in dieser Rolle einnehmen: Retter:in, Kolleg:in, Entwicklungsarchitekt:in?
- Welche Überzeugung über „gute Führung“ schwächt meine Klarheit im Umgang mit Menschen?

Perspektive klären (Systemblick)

- Fokussiere ich gerade auf Harmonie oder auf Wirkung?
- Was braucht das System langfristig: Schonung – oder ehrliche Entwicklung?

Entscheidungen klären (Führungsfookus)

- Welche Erwartung muss ich konkretisieren, statt sie implizit zu lassen?
- Welche Personal- oder Entwicklungsentscheidung schiebe ich vor mir her?
- Wo braucht es jetzt eine klare Grenze, um Rolle und Team zu schützen?
- Mit wem muss ich ein anderes Gespräch führen – ehrlicher, klarer, auf Augenhöhe? Wo halte ich Nähe, wo ich Klarheit schulde?