



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 schmerzhaft 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 (Führungsfokus)

- 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?

Die Zusammenstellung, Strukturierung und Formulierungen dieser Werteübersicht sind geistiges Eigentum von PureSpark Pascale Schaerer Beratung. Eine Weitergabe, Bearbeitung oder Nutzung ausserhalb des persönlichen Gebrauchs ist ohne schriftliche Genehmigung untersagt. Quellen: Die Ausführungen basieren auf: Avolio, Gardner (2005), Bernard M.; Avolio, Bruce J., Bass (1993), Clark (2020), Edmondson (2019), Hersey/Blanchard (1969), Greenleaf (1998), Kaudela-Baum et al. (2022), Lippmann (2019), Seligman (2012)