



# Umsetzung / Manager:in

*Klarheit schaffen. Priorität halten. Entscheidungen wirksam machen.*

aka: Aufgabenorientierte Führung (Ohio/Michigan), transaktionale Führung (Bass), Managerial Work (Mintzberg/Fayol), Execution Leadership (Bossidy & Charan),

"Execution is the great unaddressed issue in business today."  
Bossidy & Charan

## Bedeutung & Einbettung

- Die **Umsetzer:in verbindet Absicht mit Ergebnis**. Sie schafft Struktur, hält Prioritäten, übersetzt Strategie in Schritte und trifft Entscheidungen, wenn andere ausweichen. Es ist der transaktionale Teil von Führung und stabilisiert das operative Fundament für alle anderen Führungsrollen.
- Im Rollenwechsel zeigt sich diese Rolle sofort: Du sollst liefern, bevor klar ist, nach welcher Logik du führen sollst. Erwartungen widersprechen sich – und hier entscheidet sich, ob du Klarheit schaffst oder in Aktionismus kippst. Besonders herausfordernd wird sie, weil Prioritäten, Entscheidungen und Verantwortungsräume noch unklar sind, während das System bereits Tempo fordert.
- Auf **Teamlead**-Ebene geht es um Aufgaben und Linie, auf **Bereichsebene** um Schnittstellen und Ressourcen, auf **GL-Ebene** um Konsequenz, Richtung und organisationalen Fokus.

## Zielbild - So sieht eine gut gelebte Rolle aus

- Du hältst Prioritäten konsequent, auch wenn neue Themen drängen.
- Du triffst Entscheidungen klar und rechtzeitig.
- Du schaffst einen Rahmen, in dem das Team stabil arbeiten kann.
- Du steuerst Prozesse, ohne in operative Kontrolle zu fallen.
- Du übersetzt Strategie in nachvollziehbare Schritte, die umgesetzt werden.
- Du erkennst Risiken früh und adressierst sie offen.
- Du setzt Grenzen zwischen Wichtigem und Dringendem.

"Get things done."

## Risiken & Kippunkte

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

- Details kontrollierst statt Entscheidungen klärst,
- "schnell selber machst",
- Tempo erzeugt, aber keine Richtung
- Aufgaben hortest, um «es richtig» zu machen
- Anspannung statt Klarheit ins Team bringst

→ Überidentifikation mit Operativem.

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

- Prioritäten verschwimmen
- Entscheidungen offenbleiben
- Deadlines kippen
- Schnittstellen zu Reibungszonen werden
- die Organisation an dir vorbeientscheidet

→ Rollenvakuum.

Übersteuerung entsteht durch das Bedürfnis nach Kontrolle. Untersteuerung entsteht durch das Bedürfnis nach Anpassung. Beides zeigt Rollenkonfusion – nicht mangelnde Kompetenz.

## Passung & Spannung - Person, Rolle & Organisation

- **Person:** Passung entsteht, wenn dir Klarheit, Struktur und Entscheidungen liegen. Spannung, wenn Muster wie Kontrolle, Perfektionismus oder «ich mache es schnell selbst» übernehmen.
- **Rolle:** Passung entsteht, wenn Entscheidungsraum, Prioritäten und Verantwortung klar sind. Spannung, wenn genau diese Grenzen unscharf bleiben.
- **Organisation:** Passung entsteht, wenn Prioritäten, Ressourcen und Autorität gesetzt sind. Spannung, wenn Verantwortung ohne Entscheidungsrechte oder Ad-hoc-Logiken deine Rolle unterlaufen.

Fazit: In der Umsetzung scheitert Wirkung selten an Kompetenz – sondern an verschobener Passung zwischen Person, Rolle und Organisation

# Deine Reflexion & deine Lösung

Nutze diese Fragen, um Klarheit darüber zu gewinnen, welche Art von Führung diese Rolle jetzt von dir braucht.

## Reflexionsfragen

### 1) **Zielbild** – Wie gut lebe ich diese Rolle?

- Welche Zielbild-Aussagen lebe ich stabil?
- Wo verliere ich Linie, obwohl ich weiss, was zu tun wäre?
- Welche Entscheidung vermeide ich – und weshalb?
- Welche Zielbild-Aussage würde mir die grösste Entlastung geben, wenn ich sie konsequenter leben würde?

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

- Wann rutsche ich in Übersteuerung – und was versuche ich damit zu stabilisieren?
- Wann rutsche ich in Untersteuerung – und was vermeide ich damit?
- Welche Situationen triggern mein Bedürfnis nach Kontrolle oder Rückzug?
- Wo verliert mein Team Orientierung, weil ich nicht entschieden genug bin?

### 3) **Passung & Spannung** – Person / Rolle / Organisation

- Welche meiner Muster (Kontrolle, Perfektionismus, Machen, Vermeidung) tauchen hier am stärksten auf – und woran merke ich das?
- Welche Rollenerwartungen sind für mich noch unscharf – und mit wem kläre ich sie?
- Welche organisationalen Faktoren (Prioritäten, Ressourcen, Autorität) stärken mich?
- Was im System unterläuft meine Rolle oder macht sie widersprüchlich?

### 4) **Führungsentscheidungen** – Was wird jetzt klar?

- Was muss ich zuerst klären: Priorität, Verantwortung, Entscheidungsraum oder Grenze?
- Welche unausgesprochene Erwartung muss ich aussprechen?
- Welche Entscheidung stärke ich durch Klarheit – nicht durch Aktivität?
- Welche Grenze muss ich setzen, damit ich wieder in Führung komme?

## Lösungslogik

### Ausrichtung klären (Haltung)

- Welche innere Position würde mir mehr Klarheit geben als mehr Tempo?
- Wo müsste ich mich klarer positionieren, statt auszuweichen?

### Perspektive klären (Systemblick)

- Fokussiere ich gerade auf Aktivität oder auf Wirkung?
- Was soll durch mich möglich werden – unabhängig davon, wie viel ich tue?

### Entscheidungen klären (Führungsfokus)

- Welche Priorität setze ich – bewusst, nicht situativ?
- Welche Entscheidung darf nicht länger offenbleiben?
- Welche Grenze muss ich ziehen, damit die Rolle stabil wird?

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: Bossidy & Charan (2002), Clark (2020), Edmondson (2019), Mintzberg (1973), Lippmann et al. (2019), Yukl (2012).