Die neue Führungsrolle übernehmen

Ein Praxisleitfaden für den Führungswechsel mit Gesprächsfragen und einem Plan für den Einstieg

Mit einer Führungsposition verändert sich Ihr Arbeitsalltag. Andere erwarten Entscheidungen von Ihnen, Beziehungen müssen sich neu finden und für die bisherigen Fachaufgaben bleibt weniger Zeit. Zugleich möchten Sie zeigen, was Sie in der neuen Rolle vorhaben.

Dieses Whitepaper unterstützt Sie dabei, Erwartungen zu klären und Ihren Einstieg bewusst zu gestalten. Sie bereiten Gespräche vor, prüfen Ihre Aufgaben und legen fest, was Sie in den ersten Wochen angehen möchten.

Wobei Ihnen das Whitepaper hilft

Die Fragen unterstützen Ihre Rollenklärung mit der eigenen Führungskraft, dem Team und wichtigen Personen im Umfeld.

Aus den Antworten leiten Sie Vereinbarungen und nächste Schritte ab.



Impressum

Medieninhaber und Herausgeber: Mindflex
Autor: Hans-Christian Hießböck

Kontakt:
Fasangasse 49/33, 1030 Wien
office@mindflex.at · www.mindflex.at
UID ATU62477867
Ausgabe November 2026
Praxisleitfaden zur Reflexion und Entwicklung des Führungsverhaltens.
Angaben zum Medieninhaber gemäß www.mindflex.at/impressum/

Was sich mit der neuen Rolle verändert

Vielleicht haben Sie bisher schwierige Fachfragen selbst gelöst. Nun sollen Sie dafür sorgen, dass andere ihre Aufgaben gut erledigen können. Dazu gehören Ziele, Entscheidungen und die Entwicklung Ihrer Mitarbeitenden. Diese Arbeit braucht Zeit und ein anderes Verständnis des eigenen Beitrags.

Die Erwartungen hinter der Stellenbeschreibung

Eine Stellenbeschreibung benennt Auf-gaben und Verantwortung. Wie Ihre Führungskraft sich die Zusammenarbeit vorstellt oder woran das Team gute Führung erkennt, steht dort meist nicht. Fragen Sie gezielt danach. „Machen Sie einen guten Job“ wird erst dann hilfreich, wenn klar ist, welche Ergebnisse zählen und welchen Entscheidungsspielraum Sie haben.

Prüfen Sie auch die eigenen Ansprüche. Müssen Sie wirklich jede Fachfrage sofort beantworten? Welche Erwartungen an sich selbst helfen Ihnen bei der neuen Aufgabe, welche erschweren den Ein-stieg?

Führung aus dem bisherigen Team heraus

Beim internen Aufstieg, auch Kamin-aufstieg genannt, kennen Sie die Menschen und viele Abläufe bereits. Die Arbeitsbeziehungen verändern sich trotzdem. Ehemalige Kolleg:innen er-warten nun Orientierung und nachvoll-zieh-bare Entscheidungen. Sprechen Sie an, was sich mit Ihrer Verantwortung verändert. Klären Sie auch, welche Informationen Sie künftig vertraulich behandeln müssen.

Der Seiteneinstieg von außen

Wer neu in eine Organisation kommt, kennt zunächst nur einen Teil ihrer Arbeitsweise. Finden Sie heraus, welche Erfahrungen hinter bestehenden Abläufen stehen und wer für Ihre Aufgabe wichtig ist. Was in Ihrer bisherigen Organisation funktioniert hat, passt möglicherweise hier nicht. Gespräche mit HR und der eigenen Führungskraft können helfen, die neue Umgebung zu verstehen.



Die ersten 100 Tage als Orientierung

Nutzen Sie die ersten Wochen, um Ihre Rolle zu klären und Vereinba-rungen aufzubauen.
Rund **100 Tage** können ein hilfrei-cher Planungshorizont sein. Daraus ergibt sich keine feste Frist, bis zu der bereits alles gelingen muss.

Den Einstieg im Team gestalten

Die eigene Führungskraft um eine Einführung bitten

Vereinbaren Sie, dass Ihre Führungskraft Sie dem Team vorstellt und Ihren Auftrag erläutert. Was sollen Sie erreichen? Welche Verantwortung übernehmen Sie? So muss das Team diese Fragen nicht aus Ihrer Selbstvorstellung erschließen. Danach übernehmen Sie das Gespräch und erklären, wie Sie die nächste Zeit gestalten möchten.

Zunächst die Menschen und ihre Arbeit kennenlernen

Kündigen Sie Einzelgespräche an. Fragen Sie, was gut funktioniert, wo die Arbeit schwierig wird und welche Unterstützung die Person von Ihnen braucht. Hören Sie zu und fragen Sie nach Beispielen. Wenn Sie ein Anliegen noch nicht beurteilen können, sagen Sie das offen. Sie müssen im ersten Gespräch keine Lösung zusagen.

Für Ihre eigenen Erwartungen ist ebenfalls Platz. Im ersten Gespräch sollte ausreichend Zeit bleiben, die andere Sicht zu verstehen. Halten Sie fest, welche Punkte Sie prüfen und wann Sie darauf zurückkommen. Klären Sie dabei, welche persönlichen Informationen im Einzelgespräch bleiben.

Ein möglicher Einstieg ins erste Teamgespräch

„Ich möchte verstehen, was sich in Ihrer Arbeit bewährt hat und wo Sie Unterstützung brauchen. Deshalb werde ich in den nächsten Wochen mit Ihnen einzeln sprechen. Anschließend besprechen wir im Team, welche Themen wir gemeinsam angehen."

Das Gehörte wieder aufgreifen

Fassen Sie nach den Gesprächen die gemeinsamen Themen zusammen, ohne vertrauliche Aussagen einzelnen Personen zuzuordnen. Erklären Sie, was Sie aufgreifen, was Sie noch klären müssen und welche Erwartungen Sie nicht erfüllen können. Benennen Sie auch, was Ihnen selbst in der Zusammenarbeit wichtig ist.

Quick-Wins für das Team ermöglichen

Quick-Wins sind kleine, rasch umsetzbare Verbesserungen, deren Nutzen das Team unmittelbar merkt. Fragen Sie bereits in den ersten Gesprächen, was die Arbeit unnötig erschwert. Vielleicht lässt sich ein Freigabeprozess verkürzen, eine Abstimmung vereinfachen oder eine kaputte Kaffeemaschine ersetzen. Wählen Sie ein Thema, das Sie tatsächlich beeinflussen können, und kümmern Sie sich darum. So erlebt das Team früh, dass Sie seine Anliegen ernst nehmen.

Zeit für Führung schaffen

Neue Führungsaufgaben kommen oft zu den bisherigen Fachaufgaben hinzu. Wenn Sie alles weiter selbst erledigen, bleibt für Gespräche und Entscheidungen wenig Raum. Prüfen Sie deshalb gemeinsam mit Ihrer Führungskraft, welche Aufgaben Sie künftig abgeben oder anders organisieren können.

Aufgaben gezielt übertragen

Berücksichtigen Sie die Erfahrung, Stärken und vorhandene Arbeitsbelastung der jeweiligen Person. Klären Sie das erwartete Ergebnis, den Termin und den Entscheidungsspielraum. Besprechen Sie, welche Unterstützung nötig ist und wann Sie gemeinsam auf den Fortschritt schauen. Delegation braucht eine verständliche Vereinbarung und passende Rückmeldungen.

Eine Situations- und Stakeholderanalyse vornehmen

Bevor Sie größere Veränderungen anstoßen, brauchen Sie ein Bild der Ausgangslage. Zur Situationsanalyse gehört die Frage, warum Abläufe so entstanden sind und welche Veränderungen man bereits versucht hat. Die Stakeholder-analyse richtet den Blick auf Personen und Bereiche, deren Erwartungen und Einfluss für Ihre Aufgabe wichtig sind. Fragen Sie nach: Eine Idee, die Ihnen neu erscheint, ist im Team vielleicht schon einmal gescheitert. Klären Sie die damaligen Gründe. Bei dringenden Problemen müssen Sie trotzdem zeitnah handeln und erläutern, weshalb Sie nicht abwarten können.

Ziele mit dem Team konkretisieren

Erläutern Sie den Auftrag und die Vorgaben des Unternehmens. Klären Sie anschließend mit dem Team, welche Ergebnisse erreichbar sind und wie es dazu beitragen kann. Vorgegebene Ziele sollten als solche erkennbar bleiben. Gestaltungsraum kann beispielsweise bei der Umsetzung oder bei Teilzielen bestehen.

SMART formulierte Ziele helfen, Vereinbarungen konkret zu machen: spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert. Was genau soll erreicht sein, und woran erkennen Sie das Ergebnis? Warum ist das Ziel für die Beteiligten sinnvoll? Prüfen Sie gemeinsam, ob Mittel und Zeit dafür ausreichen.

Ein konkretes Ziel vereinbaren

„Bis zum 30. November bearbeiten wir Standardanfragen innerhalb von zwei Arbeitstagen. Dafür klären wir bis Ende Oktober die Zuständigkeiten. Nach vier Wochen prüfen wir gemeinsam, ob Arbeitsmenge und Ablauf dazu passen.“ Das Beispiel muss zur tatsächlichen Situation passen.

Den Weg zur Zielerreichung begleiten

Vereinbaren Sie regelmäßige Gespräche zum Fortschritt. Fragen Sie neben dem Ergebnis auch nach Hindernissen und nötiger Unterstützung. So erfahren Sie rechtzeitig, wenn eine Vereinbarung nicht praktikabel ist oder Prioritäten neu geklärt werden müssen.

Gesprächsfragen

1. Die eigene Rollenklärung vorbereiten

TEIL 1

Nehmen Sie sich vor den Gesprächen Zeit für Ihre eigene Sicht. Stichworte genügen. Was noch offen ist, nehmen Sie als Frage ins Gespräch mit.

- **Meine Aufgaben und mein eigener Anspruch**

  Was sind die wesentlichen Aufgaben meiner Führungsfunktion? Was erwarte ich selbst von meiner neuen Rolle?

- **Häufige und besonders wichtige Situationen**

  Womit werde ich oft konfrontiert sein? In welchen Situationen hat mein Vorgehen besonders große Folgen für Erfolg oder Misserfolg?

- **Entscheidungen und Freigaben**

  Was kann ich selbst entscheiden? Wann brauche ich eine Abstimmung oder Freigabe? Was muss ich dazu noch klären?

- **Meine Zusammenarbeit mit anderen**

  Welche Werte sind mir wichtig? Wie möchte ich zusammenarbeiten und Informationen austauschen?

- **Wichtige Personen in meinem Umfeld**

  Wer ist für meine Aufgabe wichtig? Zu wem möchte ich Kontakt aufnehmen und wie kann eine gute Arbeitsbeziehung entstehen?

- **Meine Erwartungen an andere**

  Was brauche ich von meiner Führungskraft, meinem Team und anderen Bereichen, damit ich meine Aufgabe erfüllen kann?

Ein offener Punkt ist ein Gesprächsanlass

Wenn Sie Ihre Entscheidungsbefugnis oder eine Zuständigkeit noch nicht kennen, markieren Sie die Frage. Klären Sie mit der zuständigen Person, welche Vereinbarung künftig gelten soll.

2. Erwartungen im Gespräch klären

TEIL 2

Wählen Sie die Fragen aus, die für das jeweilige Gespräch passen. Halten Sie Antworten und offene Punkte fest.

Zum Abschluss klären Sie, was vereinbart ist, wer etwas prüft und wann Sie wieder darauf schauen.

Mit der eigenen Führungskraft

- Was ist Ihnen in der Zusammenarbeit mit mir wichtig?
- Wie erleben Sie die Zusammenarbeit bisher, und was wünschen Sie sich künftig?
- Was erwarten Sie bei der Kommunikation und Weitergabe von Informationen?
- Was kann, soll oder muss ich selbst entscheiden? Wann und wie möchten Sie einbezogen werden?
- Angenommen, ich bin seit einem Jahr in meiner neuen Rolle und mache meine Arbeit sehr gut: Woran würden Sie das konkret erkennen?

Mit den Mitarbeitenden

- Was ist Ihnen in der Zusammenarbeit mit mir wichtig?
- Was läuft aus Ihrer Sicht gut, und was hätten Sie gerne anders?
- Was hat sich bewährt und sollte beibehalten werden? Was soll sich ändern?
- Was brauchen Sie von mir, damit Sie gut arbeiten können?
- Wie arbeitet das Team bisher zusammen?
- Was wäre aus Ihrer Sicht für die künftige Zusammenarbeit hilfreich?

Meine Vereinbarungen und offene Fragen

Welche Erwartungen sind geklärt? Wo brauche ich noch eine Entscheidung?

Wichtige Anliegen und Rückmeldung

Was greife ich auf? Was prüfe ich? Zu welchem Zeitpunkt melde ich mich dazu?



Mit Kolleginnen und Kollegen sowie anderen Bereichen

- Wie erleben Sie die Zusammenarbeit? Was läuft gut, was möchten Sie verändern?
- Was wünschen Sie sich von mir, und woran erkennen Sie gute Zusammenarbeit?
- Welche Erwartungen haben Sie an mein Team? Woran erkennen Sie, dass wir gute Arbeit leisten?
- Was ist Ihnen bei Kommunikation und Information wichtig?
- Wie sind die Schnittstellen und Zuständigkeiten zwischen unseren Funktionen definiert?

Abstimmungen an den Schnittstellen

Welche Vereinbarung treffen wir?
Wer übernimmt den nächsten Schritt?

Platz für Notizen:

Mein Plan für die ersten Wochen

Legen Sie nach den ersten Gesprächen wenige Schwerpunkte fest. Der Plan soll Ihnen Orientierung geben und sich an neue Erkenntnisse anpassen lassen. Wählen Sie Termine, die zu Ihrem Auftrag und Ihrem Arbeitsalltag passen.

Meine wichtigste Rollenklärung

Welche Erwartung, Priorität oder Entscheidungsbefugnis kläre ich zuerst? Mit wem und bis wann?

Meine Gespräche

Mit welchen Personen spreche ich in den nächsten zwei Wochen? Was möchte ich dabei herausfinden?

Eine Aufgabe, die ich abgebe

Welche bisherige Fachaufgabe kann ich übertragen? Wer kommt dafür infrage, und was muss ich mit der Person vereinbaren?

Mein erster Quick-Win für das Team

Welches konkrete Hindernis gehe ich an? Wessen Unterstützung oder Zustimmung brauche ich?

Ein gemeinsames Ziel

Welches Ergebnis soll bis wann vorliegen? Was steht fest und wo kann das Team mitgestalten?

Mein Rückblick nach vier Wochen

Was hat sich geklärt? Welche Rückmeldung habe ich erhalten? Wo muss ich nachfragen oder mein Vorgehen ändern?

Platz für Notizen:

Verlässlichkeit im Kleinen zeigen

Halten Sie Ihre Zusagen und Rückmeldetermine fest. Wenn Sie einen Termin nicht einhalten können, informieren Sie die betroffene Person frühzeitig und vereinbaren Sie einen realistischen nächsten Schritt.