



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Herzlich willkommen

Bisher Kollege, nun Führungskraft –den Rollenwechsel souverän meistern

24.06.2026

Landeshauptstadt
Saarbrücken



Sinn führt.

ÜBER ROLF DINDORF

Wer entscheidet wirklich – und was gilt danach?

Rolf Dindorf berät Leitungsebenen in Verwaltung, kommunalen Unternehmen und Mittelstand zu Entscheidungsfähigkeit

A: Warum Entscheidungen ihre Wirkung verlieren

B: Warum Verantwortung nach oben zurückwandert

C: Warum Mitarbeitende bleiben oder gehen

D: Warum Organisationen Handlungsfähigkeit verlieren

Werdegang

Aufgewachsen im Handwerksbetrieb.
Später in Verwaltung, Gremien und
Unternehmensführung tätig.

1

Führungsklausur

Strukturierte Diagnose für Leitungsebenen

2

Vortrag

Impulse für Netzwerke und Führungsforen

3

Workshop

Klärung von Rollen und Verantwortung im Team

4

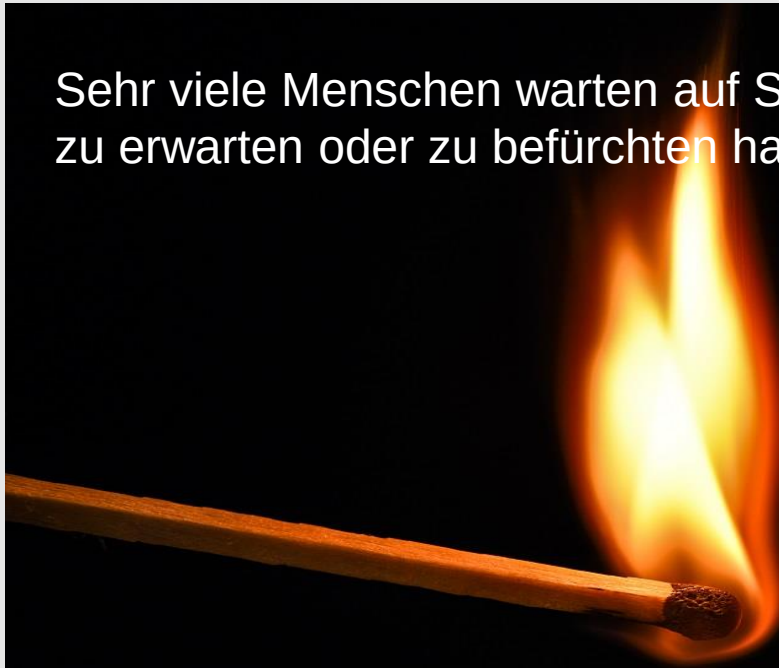
Sparring

Klarer Blick von außen auf eine konkrete Situation



Der Rollenwechsel

Sehr viele Menschen warten auf Signale von Ihnen, was Sie zu erwarten oder zu befürchten haben



1. Überblick zu verschaffen
2. Kontakt aufnehmen
3. Laden am Laufen halten
4. Umsichtig agieren

Sinn führt.



Der Rollenwechsel

Der Rollenwechsel ist mehr als eine neue Stellenbeschreibung.

Mit der neuen Funktion verändern sich:

1. Erwartungen
2. Verantwortlichkeiten
3. Beziehungen
4. Wahrnehmungen
5. Handlungsspielräume

Sinn führt.



Der Rollenwechsel

Der häufigste Irrtum neuer Führungskräfte

„Ich mache einfach weiter wie bisher.“

Warum das selten funktioniert:

Früher:

- Kollegin/Kollege
- Teil des Teams
- Mitdiskutieren

Heute:

- Verantwortung übernehmen
- Entscheidungen treffen
- Orientierung geben

Sinn führt.



Der Rollenwechsel

Der Rollenwechsel hat drei Ebenen

1. Fachliche Ebene

Neue Aufgaben und Verantwortung

2. Soziale Ebene

Veränderte Beziehungen

3. Persönliche Ebene

Neues Selbstverständnis

Sinn führt.



Der Rollenwechsel

Typische Aussagen

„Plötzlich erwarten alle etwas von mir.“

„Ich kann es nicht mehr allen recht machen.“

„Manche sehen mich plötzlich anders.“

Was neue Führungskräfte häufig überrascht

Nicht die Aufgaben

Sondern:

- Erwartungen
- Konflikte
- Entscheidungen
- Loyalitätsfragen
- Interessenkonflikte

Sinn führt.



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Der Rollenwechsel

Die Realität des Rollenwechsels Gruppenarbeit (30 Minuten)

Gruppe 1: Welche Chancen bringt die neue Rolle?

Gruppe 2: Welche Herausforderungen entstehen?

Gruppe 3: Welche typischen Fehler machen neue Führungskräfte?

Sinn führt.

1:

mehr Geld

mehr
Informationen

Chance auf
Veränderungen /
Verbesserungen

mehr Gehör
nach oben

Gestaltungs-
freiheit

2:

Rollenkonflikt

Sandwich-
position

Interessen-
konflikte

Widerstand von
Team

Autorität

Abhängigkeit

Distanz wahren

3:

ALLES ändern
wollen

Nichts verändern

Zu allem
Ja sagen
→ keine Konflikte

alles lösen und
klären wollen

Zu distanziert sein
→ gesundes Mittelmaß

Partizipation
meiden

Chancen:

- Weiterer Aufstieg
- Besseres Gehalt
- Persönliche Weiterentwicklung
- Mängel abschaffen/ verändern

Herausforderungen

- Gerechter Umgang mit den Mitarbeitern
- "Siagat" hin bekommen
- Verantwortung bewusst sein
- Problemlösungen bei internen und externen Vorgängen
- Ansprüchen gerecht werden
- Fehler eingestehen

Fehler

- "überheblichkeit / Kumpel bleiben"
- Falsche Erwartungen wecken
- Schlechte / keine Teamführung
- Gefahr der eigenen Bevorteilung



Der Rollenwechsel

Typische Fehler:

- zu lange Kollegin/Kollege bleiben wollen
- Konflikten ausweichen
- Entscheidungen vertagen
- es allen recht machen wollen
- fehlende Klarheit in der Rolle

Sinn führt.



Der Rollenwechsel

Führung beginnt nicht mit Macht

Führung beginnt mit Klarheit.

Menschen erwarten von Führung:

- Orientierung
- Verlässlichkeit
- Entscheidungen
- Verantwortung

Nicht:

- Perfektion
- Beliebtheit
- Allwissenheit

Sinn führt.



Der Rollenwechsel

Der Rollenwechsel ist kein Ereignis
sondern ein Prozess

Neue Führungskräfte müssen lernen:

- Entscheidungen zu treffen
- Verantwortung zu übernehmen
- Grenzen zu setzen
- Erwartungen zu managen
- Vertrauen aufzubauen

Merksatz:

Die Ernennung macht niemanden zur Führungskraft.
Führung entsteht durch Verhalten.

Sinn führt.

Identität und Selbstverständnis als Führungskraft



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit



Sinn führt.

Identität und Selbstverständnis als Führungskraft



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Wer bin ich als Führungskraft?

Die meisten neuen Führungskräfte stellen sich zunächst die Frage:
Was muss ich tun?

Die wichtigere Frage lautet:

Wie möchte ich führen?

Denn:

Menschen folgen nicht Stellenbeschreibungen.

Menschen folgen Personen.

Sinn führt.



Viele Führungskräfte orientieren sich zunächst an:

1. Früheren Vorgesetzten
2. Vorbildern
3. Organisationskultur
4. Persönlichen Erfahrungen

Die Gefahr: Sie übernehmen unbewusst Führungsmuster.

Sinn führt.



Führung beginnt mit Selbstklärung

Bevor andere wissen, wofür Sie stehen müssen Sie es selbst wissen.

- I. Wofür stehe ich?
- II. Was ist mir wichtig?
- III. Welche Werte prägen mein Handeln?
- IV. Was dürfen Mitarbeitende von mir erwarten?

Sinn führt.

Identität und Selbstverständnis als Führungskraft



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

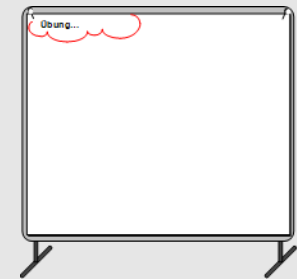
Führung und Entscheidungsfähigkeit

Führungskräfte, die mich geprägt haben

Denken Sie an drei Führungskräfte zurück.

- 1) Was habe ich von ihnen gelernt?
- 2) Was hat mich beeindruckt?
- 3) Was hat mich geärgert?
- 4) Was möchte ich übernehmen?
- 5) Was möchte ich vermeiden?

Austausch in 3er Teams



Sinn führt.

1) Menschlichkeit

2) Motivation zur Mitarbeit
(WIR-Gefühl)

3) nicht konsequent
genug

4) siehe 2.

5) ... nicht
konsequent
genug zu sein

M.

RL
Die Kuh vom
Eis kriegen

gutes
Netzwerk

~~keine~~ keine klare
Aufgabenverteilung

Besonnenheit

... zu große Distanz
zum Team zu haben.

RL

DS

Fachwissen

Ehrgeiz

extrem autoritäres
Leitungsverhalten

Wissen transferieren

Konflikte

Erik:

- 1) Ruhe bewahren
- 2) sein Führungsstil
- 3) nichts
- 4) alles, er ist mein Vorbild (Führung passt)
- 5) regelmäßig vor Ort, Führung übernehmen

N.N.

- 1) positive Einstellung
- 2) teamfähigkeit (alle gleichwertig mit einzubeziehen)
- 3) bei Problemen keine klaren Ansagen
- 4) klare Führungsstruktur
- 5) nicht zu Fehlern zu stehen

Rudolf

- 1) Offen und mit guten ruhigen Ideen voran kommen
- 2) er hat sich in einigen Bereichen besonders gut ausgekannt
- 3) teilweise sehr extreme Autorität
- 4) Durchsetzungsvermögen, großes Wissen, klare Struktur
- 5) Unnahbar zu sein

①

- Angst vor neuen Herausforderungen nehmen

③

- fehlende Empathie
- Übergriffigkeit

②

- Überzeugungskraft
- Gradlinigkeit
- Gestaltungswille

④

- Ehrgeiz
- gewaltfreie Kommunikation
- Mitgefühl
- Partizipation, Teilhabe, Mitsprache

- ⑤ - Ungleichbehandlung
- Überforderung
 - „blinder“ Vorgehen



Identität und Selbstverständnis als Führungskraft



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Führung ist keine Kopie

Viele Führungskräfte versuchen

- wie der Vorgänger zu führen
- wie der Lieblingsschef zu führen
- wie die Organisation es erwartet

Nachhaltige Führung entsteht jedoch durch Authentizität

Merksatz

Führung bedeutet nicht, jemand anderes zu werden.

Führung bedeutet, Verantwortung auf die eigene Weise zu übernehmen.

Sinn führt.



Spekulieren Sie nicht (Chef)

1. Welche Erwartungen bestehen z.B. im ersten halben Jahr?
2. Was wurde bisher für die Erreichung dieser Ziele getan?
3. Was erachtet Ihr Chef als größte Herausforderung?
4. Welche Tipps und Hilfestellungen kann er Ihnen geben?
5. Worüber möchte er wie informiert werden?
6. In wieweit können Sie selber Entscheidungen treffen, und wann müssen Sie mit Ihrem Chef Rücksprache halten?

Sinn führt.



Spekulieren Sie nicht (Kollegen)

Von Ihren Kollegen sollten Sie erfahren

- welche Ziele diese jeweils verfolgen,
- wie Sie sie unterstützen können,
- wie die Kollegen Sie unterstützen können und
- wie sie die Zusammenarbeit wünschen.

Die Kollegen erwarten, dass Sie auf sie zugehen und Sie sich nach ihnen richten, denn Respekt und Anerkennung bedeuten ihnen viel

Sinn führt.



Spekulieren Sie nicht (Mitarbeiter)

- I. Mitarbeiter erwarten von ihrer Chefin, dass sie sich für ihre Belange stark macht und die Interessen auch in schwierigen Situation nach „oben“ hin durchboxt
- II. Reibungsloser Informationsfluss
- III. Gute Zusammenarbeit
- IV. Bei einem Leitungswechsel erhoffen sich die Mitarbeiter insbesondere, dass sie ihre Tätigkeiten so ausführen können wie bisher

Sinn führt.

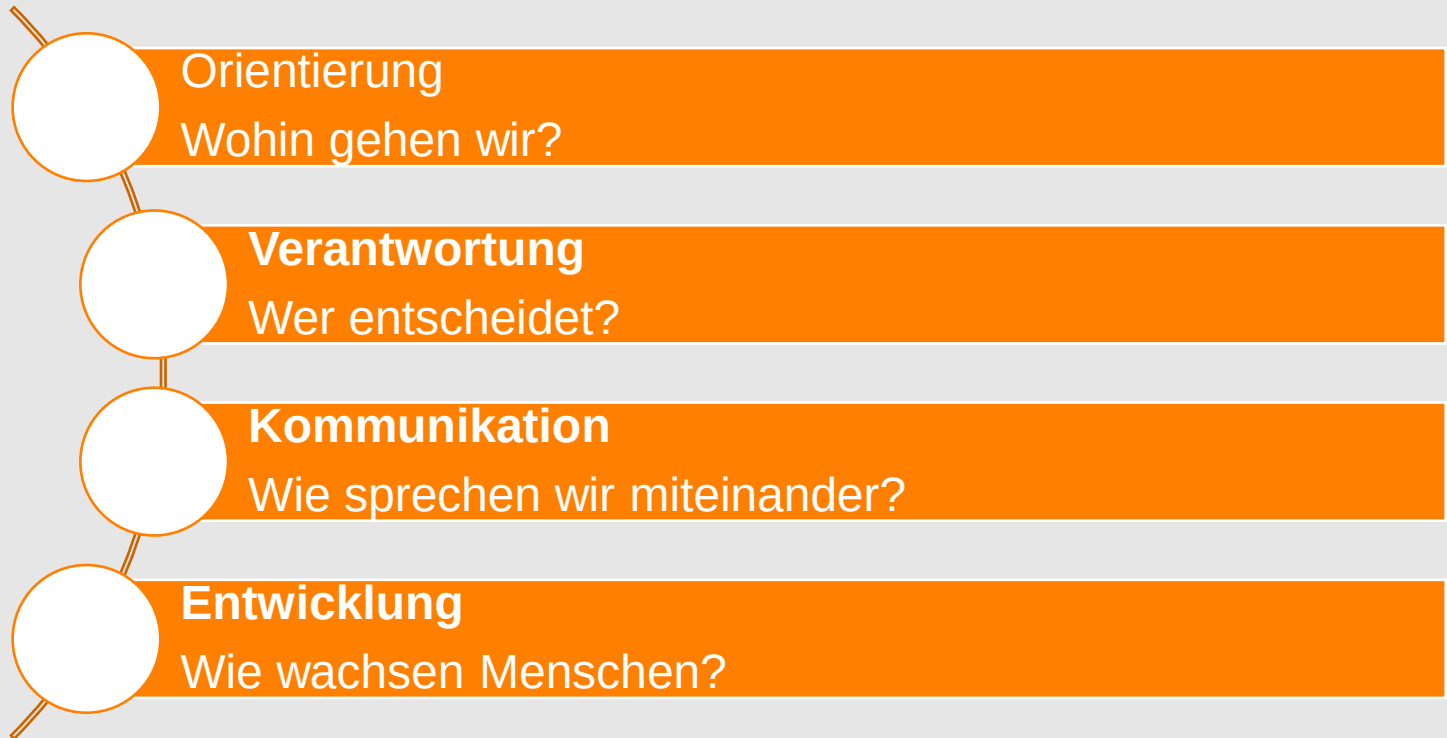
Die vier Säulen wirksamer Führung



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit



Sinn führt.



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Umgang mit Rollenkonflikten



Sinn führt.



Umgang mit Rollenkonflikten

Gestern Kollegin oder Kollege Heute Führungskraft

Das Organigramm ändert sich über Nacht.
Die Beziehungen nicht.

Typische Gedanken

- (1) „Wie gehe ich mit ehemaligen Kolleginnen und Kollegen um?“
- (2) „Darf ich mich noch so verhalten wie früher?“
- (3) „Wie schaffe ich Akzeptanz?“
- (4) „Wie viel Nähe ist noch angemessen?“

Sinn führt.



Umgang mit Rollenkonflikten

Die häufigsten Rollenkonflikte

1. Loyalitätskonflikt

Früher Teil des Teams. Heute Teil der Führung.

2. Beziehungskonflikt

Freundschaft versus Führungsverantwortung

3. Erwartungskonflikt

Alle erwarten etwas anderes

4. Entscheidungskonflikt

Nicht mehr mitdiskutieren. Sondern entscheiden.

Sinn führt.

Welcher dieser Konflikte begegnet Ihnen
aktuell am häufigsten?



Umgang mit Rollenkonflikten

Nähe und Distanz

Zu viel Nähe führt häufig zu:

- Sonderbehandlungen
- Unklarheit
- fehlender Autorität
- Loyalitätsproblemen

Zu viel Distanz führt häufig zu: Vertrauensverlust

- Rückzug
- Unsicherheit
- geringer Offenheit

Gute Führung bewegt sich dazwischen.

Sinn führt.

Kommunikation und Vertrauen im Team aufbauen



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Die Beliebtheitsfalle

Viele neue Führungskräfte möchten:

- akzeptiert werden
- beliebt bleiben
- niemanden enttäuschen

Die Folge:

- ❖ Konflikte werden vermieden
- ❖ Entscheidungen vertagt
- ❖ Grenzen werden nicht gesetzt

Sinn führt.

Merksatz

Führung und Beliebtheit sind nicht dasselbe.

Kommunikation und Vertrauen im Team aufbauen



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit



Sinn führt.

Kommunikation und Vertrauen im Team aufbauen



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Viele neue Führungskräfte versuchen zunächst:

- a. beliebt zu sein
- b. niemanden zu enttäuschen
- c. Konflikte zu vermeiden

Vertrauen entsteht jedoch häufig durch:

- ✓ Klarheit
- ✓ Verlässlichkeit
- ✓ Fairness
- ✓ Ehrlichkeit

Sinn führt.

Kommunikation und Vertrauen im Team aufbauen



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Die Kommunikationsfehler neuer Führungskräfte

Fehler 1 Zu wenig kommunizieren

Fehler 2 Unangenehme Themen vermeiden

Fehler 3 Annahmen treffen statt nachfragen

Fehler 4 Unklare Erwartungen formulieren

Fehler 5 Nur kommunizieren, wenn Probleme auftreten

Sinn führt.

Kommunikation und Vertrauen im Team aufbauen



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Führung ist kein Einzelkampf

Viele neue Führungskräfte glauben:
Jetzt muss ich alles selbst lösen.

Die Realität:
Erfolgreiche Führungskräfte nutzen Beziehungen.
Sie bauen Netzwerke auf.
Sie holen sich Rat.
Sie schaffen Verbündete.

Sinn führt.

Reflexionsfrage

Wer unterstützt mich heute bereits in
meiner Führungsrolle?

Kommunikation und Vertrauen im Team aufbauen



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Konflikte früh erkennen

Warnsignale:

- Gespräche werden vermieden
- Informationen fließen nicht mehr
- Ironie und Sarkasmus nehmen zu
- Beschwerden häufen sich
- Lagerbildung entsteht

Welche Warnsignale beobachten Sie in
Ihrem Arbeitsalltag?

Sinn führt.

Kommunikation und Vertrauen im Team aufbauen



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Was gute Führungskräfte in Konflikten tun

Sie

- I. hören zu
- II. sprechen Probleme früh an
- III. trennen Personen und Sache
- IV. schaffen Klarheit
- V. suchen Lösungen

Sie vermeiden

- Weg sehen
- Schuldzuweisungen
- Gerüchte
- Eskalationen

Sinn führt.

Kommunikation und Vertrauen im Team aufbauen



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Die Perfektionsfalle

Viele neue Führungskräfte glauben:
Ich darf keine Fehler machen.

Folgen:

- ❖ Überforderung
- ❖ Unsicherheit
- ❖ Aufschieben
- ❖ Kontrollverhalten

Die Realität

Führungskräfte müssen nicht perfekt sein. Sie müssen
handlungsfähig bleiben.

Sinn führt.

Was würde sich in Ihrem Führungsalltag
verändern, wenn Sie nicht mehr versuchen
würden, es allen recht zu machen?

Stolpersteine



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit



Tipps für den Start

Sinn führt.



Stolpersteine

- Vollziehen Sie den Führungswechsel mit klaren Zeichen und Worten
Machen Sie sichtbar, dass SIE die ausgewählte Führungsperson sind und die neue Rolle annehmen, z.B. mit einer Antrittsrede und Vorstellungsrunde am ersten Tag
- Delegieren Sie alle Fachtätigkeiten, wenn sie nicht als Aufgaben in Ihrer Stellenbeschreibung erwähnt sind
- Gerade zu Beginn wird von Ihrer Umgebung nahezu jede Kleinigkeit unter die Lupe genommen und auf seine Bedeutung interpretiert: „Was heißt das für mich?“

Sinn führt.



Stolpersteine

- Duzen oder Siezen
Sie sollten ein feines Gespür für Nähe und Distanz entwickeln und sich im Zweifel lieber zunächst zurückhalten
- Empfehlung: Bleiben Sie beim gewohnten „Du“ gegenüber ehemaligen Kollegen
Achten Sie jedoch auf Ihre Worte und Zeichen, um den notwendigen Respekt herzustellen
- Halten Sie skeptisches oder ablehnendes Verhalten von ehemaligen Kollegen aus und geben Sie ihnen Zeit, sich an die neue Situation zu gewöhnen
Das Misstrauen gilt Ihrer Rolle und nicht Ihrer Person

Sinn führt.



Stolpersteine

- Als Nachfolger eines sehr geschätzten Vorgängers müssen Sie tolerieren, dass die Banden zwischen den Mitarbeitern und dem Vorgänger für längere Zeit bestehen bleiben, bis sie sich allmählich lösen
- Versuchen Sie nicht, den Vorgänger zu imitieren
Vermeiden sollten Sie ebenso Kritik an einem Vorgänger, in dessen Zeit einiges schief gelaufen ist
- Seien Sie sich bewusst, dass Sie in Ihrer neuen Chefrolle stets eine gewisse Distanz und Isolierung erleben, da Sie nicht mehr zum bisherigen Kollegium dazugehören

Sinn führt.

Mein persönlicher Führungs-Kompass



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit

Jeder Teilnehmer beantwortet:

- (1) Wofür möchte ich als Führungskraft stehen?
- (2) Was sollen Mitarbeiter über mich sagen?
- (3) Was werde ich künftig bewusster tun?
- (4) Was werde ich künftig bewusst lassen?
- (5) Welche Entscheidung schiebe ich aktuell vor mir her?
- (6) Welches Gespräch werde ich in den nächsten zwei Wochen führen?

Sinn führt.

Vielen Dank für Ihre
Mitarbeit



Rolf Dindorf

*"Gilt das –
oder steht es nur im Protokoll?"*

Führung und Entscheidungsfähigkeit



Der beste Tag für einen Neubeginn ist immer heute

Sinn führt.