Wer fachlich überzeugt, wird häufig befördert. Doch aus einem hervorragenden Experten wird nicht automatisch eine gute Führungskraft. Studien zeigen, dass Unternehmen bei Beförderungen häufig die falschen Kriterien anlegen. Die Folgen reichen von überforderten Führungskräften über demotivierte Teams bis hin zu wirtschaftlichen Einbußen. Warum ist der Rollenwechsel so anspruchsvoll, welche fünf Herausforderungen zeigen sich besonders häufig und wie Unternehmen ihre Nachwuchsführungskräfte gezielt unterstützen können … das greifen wir in diesem Beitrag auf.

Wenn die Beförderung zur Belastungsprobe wird

Vom Experten zum Chef … für viele ist das der nächste logische Karriereschritt. Doch was zunächst nach Anerkennung, Aufstieg und neuen Gestaltungsmöglichkeiten klingt, kann schnell zur Belastungsprobe werden. Denn wer gestern noch durch herausragende Fachkenntnisse überzeugte, steht heute plötzlich vor völlig anderen Herausforderungen: Mitarbeitende führen, Konflikte lösen, Verantwortung übernehmen, Entscheidungen treffen und strategische Ziele verfolgen. Dass dieser Rollenwechsel häufig unterschätzt wird, zeigen wissenschaftliche Untersuchungen.

Eine Studie von Alan Benson und Kolleginnen aus dem Jahr 2019 liefert empirische Belege für das sogenannte Peter-Prinzip: Unternehmen befördern häufig diejenigen Mitarbeitenden, die in ihrer bisherigen Tätigkeit besonders erfolgreich waren, auch wenn andere Beschäftigte über ein größeres Führungspotenzial verfügen. Die Forschenden untersuchten umfangreiche Leistungs- und Beförderungsdaten aus US-amerikanischen Vertriebsunternehmen. Mit dem Ergebnis, dass besonders erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter höhere Aufstiegschancen hatten. Ihre bisherige Verkaufsleistung war jedoch kein verlässlicher Indikator für ihre spätere Qualität als Führungskraft. Vielmehr zeigte sich im untersuchten Kontext ein negativer Zusammenhang zwischen der individuellen Verkaufsleistung vor der Beförderung und dem späteren Beitrag zum Teamerfolg.

Das Problem liegt damit nicht zwangsläufig bei den beförderten Mitarbeitenden. Es beginnt häufig bereits bei der Auswahlentscheidung. Denn Unternehmen verwechseln fachliche Leistung mit Führungspotenzial. Gleichzeitig fehlen klare Anforderungsprofile, eine systematische Vorbereitung und eine strukturierte Begleitung beim Rollenwechsel. Ausgerechnet diejenigen, die zuvor zu den Leistungsträgern gehörten, geraten dadurch in Situationen, auf die sie kaum vorbereitet sind und in denen sie dann im schlimmsten Fall versagen.

Wie hoch die Belastung in Führungspositionen ausfallen kann, verdeutlicht auch der Global Leadership Forecast 2025 des Beratungsunternehmens DDI. Für die internationale Untersuchung wurden fast 11.000 Führungskräfte und rd. 2.200 HR-Verantwortliche befragt. 71 Prozent der Führungskräfte berichteten von deutlich gestiegenem Stress seit der Übernahme ihrer aktuellen Position. Unter den gestressten Führungskräften hatten 40 Prozent bereits darüber nachgedacht, ihre Führungsrolle zugunsten ihres Wohlbefindens aufzugeben. Diese Zahlen verdeutlichen aus meiner Sicht, dass Führung keine automatische Fortsetzung fachlicher Exzellenz ist, sondern eine eigenständige Aufgabe, die andere Fähigkeiten, Denkweisen und Verhaltensmuster erfordert.

Fünf typische Herausforderungen beim Wechsel vom Fachexperten zur Führungskraft

1. Mitarbeiterentwicklung statt eigener Höchstleistung: Der notwendige Perspektivwechsel

Fachexperten werden vor allem an ihren persönlichen Leistungen gemessen. Sie analysieren Probleme, entwickeln Lösungen und überzeugen durch ihre Expertise. In einer Führungsposition verändert sich dieser Maßstab grundlegend. Plötzlich geht es nicht mehr darum, selbst die besten Lösungen zu liefern. Entscheidend ist vielmehr, andere Menschen zu befähigen, erfolgreich zu arbeiten, ihre Stärken weiterzuentwickeln und gemeinsam Ergebnisse zu erzielen. Genau dieser Perspektivwechsel fällt neuen Führungskräften oft schwer. Sie bleiben in ihrer bisherigen Rolle als Problemlöser verhaftet, statt sich als Entwickler und Unterstützer ihrer Mitarbeitenden zu verstehen.

Wie wichtig Führung für die Leistungsbereitschaft von Teams ist, zeigen Untersuchungen des Meinungsforschungsinstituts Gallup. Dessen Analysen zufolge lassen sich bis zu 70 Prozent der Unterschiede im Mitarbeiterengagement mit der jeweiligen Führungskraft beziehungsweise der Führungsqualität in Verbindung bringen. Das bedeutet nicht, dass Führungskräfte allein für Motivation und Leistung verantwortlich sind. Es unterstreicht jedoch, wie stark ihr Verhalten das Arbeitsumfeld beeinflussen kann. Gute Führungskräfte schaffen Orientierung, formulieren verständliche Ziele, geben konstruktives Feedback und fördern individuelle Entwicklungsmöglichkeiten. Sie erkennen Potenziale und ermöglichen ihren Mitarbeitenden, Verantwortung zu übernehmen.

Die zentrale Herausforderung: Nicht mehr die eigene Leistung steht im Mittelpunkt, sondern die Frage, wie das gesamte Team erfolgreich werden kann.

2. Fehlende soziale und kommunikative Kompetenzen

Fachwissen lässt sich durch Ausbildung, Erfahrung und Weiterbildung erwerben. Doch erfolgreiche Führung erfordert zusätzlich Fähigkeiten, die im bisherigen Berufsalltag möglicherweise nur eine untergeordnete Rolle gespielt haben. Dazu gehören insbesondere Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktkompetenz, Selbstreflexion und die Fähigkeit, auch in schwierigen Situationen Orientierung zu geben. Wer fachlich brillant ist, muss deshalb noch lange kein guter Zuhörer sein. Wer komplexe Probleme lösen kann, ist nicht automatisch in der Lage, kritische Mitarbeitergespräche zu führen oder unterschiedliche Persönlichkeiten zu einem leistungsfähigen Team zusammenzubringen. Dabei sind gerade diese Kompetenzen für die Akzeptanz einer Führungskraft entscheidend.

Der bereits angesprochene Global Leadership Forecast 2025 macht deutlich, wie groß die Herausforderung ist: Lediglich 29 Prozent der befragten Beschäftigten vertrauten laut der Untersuchung ihrer direkten Führungskraft. Dieser Wert verdeutlicht, dass formale Autorität allein keine tragfähige Führungsbeziehung schafft. Vertrauen entsteht vielmehr durch Verlässlichkeit, Transparenz, respektvolle Kommunikation und nachvollziehbare Entscheidungen. Besonders anspruchsvoll wird der Rollenwechsel, wenn die neue Führungskraft zuvor Teil des Teams war. Aus ehemaligen Kollegen werden Mitarbeitende. Bestehende Beziehungen verändern sich, Erwartungen müssen neu ausgehandelt und professionelle Grenzen gezogen werden.

Die zentrale Herausforderung: Fachliche Autorität reicht nicht aus. Führungskräfte müssen Vertrauen aufbauen, Beziehungen gestalten und lernen, auch unangenehme Gespräche konstruktiv zu führen.

3. Zu starke Konzentration auf das operative Tagesgeschäft

Eine der größten Herausforderungen für neue Führungskräfte besteht darin, Aufgaben abzugeben, die sie bislang selbst erfolgreich erledigt haben. Wer jahrelang für seine fachliche Kompetenz geschätzt wurde, empfindet es möglicherweise als Kontrollverlust, wenn andere plötzlich die operative Arbeit übernehmen. Die Versuchung ist groß, weiterhin selbst einzugreifen, Probleme eigenständig zu lösen oder Entscheidungen an sich zu ziehen. Was zunächst wie Engagement aussieht, kann sich jedoch schnell als Führungsproblem erweisen. Wenn jede schwierige Aufgabe zur Chefsache wird, entstehen Abhängigkeiten. Mitarbeitende verlieren Handlungsspielräume, Entscheidungen verzögern sich und die Führungskraft wird zum Engpass im eigenen Team. Hinzu kommt, dass übermäßige Kontrolle als Misstrauen wahrgenommen werden kann. Statt Eigenverantwortung zu fördern, verhindert die Führungskraft unbewusst genau jene Selbstständigkeit, die sie eigentlich benötigt.

Wie relevant diese Problematik ist, zeigen weitere Auswertungen von DDI aus dem Jahr 2025. Demnach verfügten 81 Prozent der untersuchten Führungskräfte nicht über ausreichende Fähigkeiten zur wirksamen Delegation. Gleichzeitig identifizierte DDI Delegation als einen besonders wichtigen Faktor zur Verringerung des Burnout-Risikos. Delegieren bedeutet allerdings nicht, Verantwortung einfach weiterzureichen. Es erfordert klare Erwartungen, angemessene Entscheidungsspielräume, Vertrauen und die Bereitschaft, unterschiedliche Lösungswege zu akzeptieren.

Die zentrale Herausforderung: Neue Führungskräfte müssen lernen, nicht mehr alles selbst zu machen … und trotzdem die Gesamtverantwortung für Ergebnisse zu tragen.

4. Fehlende strategische Weitsicht

Während FachexpertInnen vor allem konkrete Aufgaben bearbeiten und kurzfristige Probleme lösen, müssen Führungskräfte über das operative Tagesgeschäft hinausdenken. Sie sollen Prioritäten setzen, Entwicklungen frühzeitig erkennen, Ressourcen sinnvoll einsetzen und langfristige Ziele im Blick behalten. Der grundlegende Perspektivwechsel: weg von der einzelnen Aufgabe hin zur Integration von Mitarbeitenden, Prozessen und Unternehmenszielen.

Doch genau dieser Wechsel gelingt nicht immer. Neue Führungskräfte reagieren häufig auf die dringendsten Probleme, statt bewusst an den wichtigsten Themen zu arbeiten. Strategische Fragen werden verschoben, weil das Tagesgeschäft die volle Aufmerksamkeit beansprucht. Die Folgen können erheblich sein: Innovationspotenziale bleiben ungenutzt, Teams verlieren ihre Orientierung und Entscheidungen werden zunehmend kurzfristig getroffen

Auch hier liefert der Global Leadership Forecast 2025 relevante Erkenntnisse. Die befragten Führungs-kräfte identifizierten die Entwicklung von Strategien und die Gestaltung von Veränderungen als zwei ihrer größten Kompetenzlücken. Gleichzeitig gaben nur 22 Prozent der befragten HR-Teams an, diese zukunftsgerichteten Fähigkeiten in ihrer Führungskräfteentwicklung zu priorisieren. Das zeigt eine problematische Diskrepanz zwischen den Anforderungen an Führung und der tatsächlichen Vorbereitung darauf. Strategische Kompetenz bedeutet dabei nicht, dass jede Führungskraft umfassende Unternehmensstrategien entwickeln muss. Entscheidend ist vielmehr, die übergeordneten Ziele zu verstehen, Zusammenhänge zu erkennen und das eigene Team entsprechend auszurichten.

Die zentrale Herausforderung: Führungskräfte müssen lernen, nicht nur im Unternehmen zu arbeiten, sondern auch an der zukünftigen Entwicklung ihres Verantwortungsbereichs.

5. Unsicherheit bei Entscheidungen und Führungsverantwortung

Mit einer Führungsposition verändert sich nicht nur der Aufgabenbereich, sondern auch die Verantwortung. Während Fachexperten vor allem für ihre eigenen Arbeitsergebnisse einstehen, müssen Führungskräfte Entscheidungen treffen, die Auswirkungen auf andere Menschen haben. Dazu gehören beispielsweise die Verteilung von Aufgaben, der Umgang mit Leistungsdefiziten, die Lösung von Konflikten oder die Entscheidung über personelle und organisatorische Veränderungen.

Gerade frisch beförderte Führungskräfte erleben diese Verantwortung häufig als Spannungsfeld. Einerseits möchten sie weiterhin als kompetent und kollegial wahrgenommen werden. Andererseits müssen sie klare Erwartungen formulieren, Grenzen setzen und gegebenenfalls unpopuläre Entscheidungen treffen. Besonders schwierig wird dies, wenn sie aus dem eigenen Team heraus befördert wurden. Wer Konflikten ausweicht, Entscheidungen immer wieder vertagt oder Verantwortung nach oben weiterreicht, riskiert allerdings, seine Glaubwürdigkeit zu verlieren. Mitarbeiter benötigen Orientierung und Verlässlichkeit auch dann, wenn Entscheidungen nicht jedem oder jeder gefallen. Gleichzeitig darf Verantwortungsübernahme nicht mit autoritärem Verhalten verwechselt werden. Gute Führung bedeutet nicht, immer recht zu haben oder sämtliche Entscheidungen allein zu treffen. Vielmehr geht es darum, unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen, Entscheidungen nachvollziehbar zu begründen und für deren Konsequenzen einzustehen.

Die zentrale Herausforderung: Führungskräfte müssen den Mut entwickeln, Entscheidungen zu treffen, Unsicherheit auszuhalten und Verantwortung zu übernehmen, ohne den Anspruch zu haben, unfehlbar zu sein.

Warum Unternehmen beim Führungsnachwuchs umdenken müssen

Die beschriebenen Herausforderungen und dabei auftretende Schwierigkeiten sind keine individuellen Ausnahmefälle. Sie verweisen auf ein grundlegendes Problem vieler Karriere- und Beförderungssysteme. Noch immer wird Führung häufig als Belohnung für besonders gute fachliche Leistungen verstanden. Wer hervorragende Arbeit leistet, erhält irgendwann Personalverantwortung, Und zwar unabhängig davon, ob die betreffende Person führen möchte oder über die erforderlichen Voraussetzungen verfügt. Dabei handelt es sich um zwei unterschiedliche Karrierepfade, die nicht zwangsläufig aufeinander aufbauen müssen. Ein exzellenter Softwareentwickler muss kein guter Entwicklungsleiter werden. Eine erfolgreiche Vertriebsexpertin ist nicht automatisch die richtige Wahl für die Leitung eines Vertriebsteams. Und ein fachlich herausragender Ingenieur muss seine Stärken nicht zwangsläufig in einer Führungsposition entfalten. Unternehmen sollten deshalb Fach- und Führungskarrieren als gleichwertige Entwicklungsmöglichkeiten betrachten.

Gleichzeitig braucht es bei der Besetzung von Führungspositionen einen systematischeren Blick auf das tatsächliche Führungspotenzial. Neben fachlicher Kompetenz sollten insbesondere Motivation zur Personalführung, soziale Fähigkeiten, Lernbereitschaft, Entscheidungsverhalten, mentale Stärke und Selbstreflexion berücksichtigt werden. Auch realistische Einblicke in die Führungsaufgaben, strukturierte Auswahlverfahren und die Möglichkeit, erste Führungserfahrungen in Projekten zu sammeln, können helfen, Fehlentscheidungen zu vermeiden. Denn nicht jede/r, der/die führen kann, möchte auch führen. Und nicht jede/r, der/die führen möchte, ist bereits ausreichend darauf vorbereitet.

Führung lässt sich lernen, wenn Entwicklung ernst genommen wird

Die gute Nachricht: Führungskompetenz ist weder ausschließlich eine Frage der Persönlichkeit noch angeborene Begabung. Viele zentrale Führungsfähigkeiten lassen sich systematisch entwickeln. Das bestätigt eine Metaanalyse von Christina Lacerenza und Kollegen, die im Journal of Applied Psychology veröffentlicht wurde. Die Forschenden werteten 335 unabhängige Stichproben zur Wirksamkeit von Führungskräftetrainings aus. Die Ergebnisse zeigen positive Effekte auf den Lernerfolg, die praktische Anwendung des Gelernten und die organisationalen Ergebnisse. Besonders wirksam erwiesen sich Trainings, die auf einer konkreten Bedarfsanalyse basierten, praktische Übungen integrierten, Feedback ermöglichten und über mehrere zeitlich verteilte Lerneinheiten stattfanden.

Damit wird deutlich: Ein einmaliges Seminar unmittelbar vor oder nach der Beförderung reicht als alleinige Entwicklungsmaßnahme nicht aus. Erfolgreiche Führungskräfteentwicklung sollte vielmehr als kontinuierlicher Prozess verstanden werden. Dazu gehören insbesondere

- Vorbereitung vor der Beförderung > Potenziale erkennen, Erwartungen klären und erste Führungserfahrungen ermöglichen.
- Strukturiertes Onboarding > Neue Führungskräfte mit ihren Aufgaben, Entscheidungsbefugnissen und Verantwortlichkeiten vertraut machen.

- Praxisnahe Qualifizierung > Kommunikation, Delegation, Konfliktmanagement, Mitarbeiterentwicklung und strategisches Denken gezielt trainieren.
- Coaching und Mentoring > Raum schaffen, um schwierige Situationen zu reflektieren und das eigene Führungsverhalten weiterzuentwickeln.
- Regelmäßiges Feedback > Rückmeldungen von Mitarbeitenden, Vorgesetzten und KollegInnen nutzen, um blinde Flecken zu erkennen und Veränderungen anzustoßen.

Entscheidend ist dabei, dass Unternehmen ihren neuen Führungskräften nicht nur zusätzliche Verantwortung übertragen, sondern auch die erforderlichen zeitlichen Ressourcen und organisatorischen Rahmenbedingungen bereitstellen. Wer weiterhin nahezu vollständig im operativen Geschäft eingebunden bleibt, wird kaum ausreichend Gelegenheit haben, sich mit den neuen Führungsaufgaben auseinanderzusetzen.

Der wichtigste Schritt: Sich den Rollenwechsel bewusst machen

Delegieren, Verantwortung übernehmen, Entscheidungen treffen, Mitarbeitende fördern, Konflikte lösen und langfristige Ziele verfolgen … all das gehört zu einer Führungsrolle. Der vielleicht wichtigste Schritt besteht jedoch darin, zu erkennen, dass sich mit der Beförderung nicht nur die Position, sondern auch das eigene berufliche Selbstverständnis verändert. Die Frage lautet nicht länger „Wie kann ich meine Aufgaben möglichst gut erledigen?“, sondern vielmehr „Wie schaffe ich die Voraussetzungen dafür, dass meine Mitarbeitenden ihre Aufgaben erfolgreich bewältigen können?“ Dieser Perspektivwechsel verlangt die Bereitschaft, gewohnte Verhaltensweisen zu hinterfragen, Kontrolle abzugeben und die eigenen Stärken und Schwächen kritisch zu reflektieren. Dazu gehört auch die Erkenntnis, dass eine Führungskraft nicht alles wissen und nicht jedes Problem selbst lösen muss. Im Gegenteil: Wer die Expertise seiner Mitarbeitenden anerkennt, unterschiedliche Perspektiven zulässt und selbst lernbereit bleibt, schafft eine wichtige Grundlage für Vertrauen und Zusammenarbeit.

Fazit: Gute Fachkräfte verdienen mehr als eine unvorbereitete Beförderung

Der Weg vom Fachexperten zur Führungskraft ist anspruchsvoll, aber keineswegs zum Scheitern verurteilt. Problematisch wird er vor allem dann, wenn Unternehmen davon ausgehen, dass herausragende fachliche Leistungen automatisch zur Übernahme von Führungsverantwortung befähigen. Die Forschung zeigt, dass diese Annahme zu Fehlbesetzungen führen kann. Gleichzeitig belegen wissenschaftliche Untersuchungen, dass sich Führungskompetenzen durch gezielte Entwicklungsmaßnahmen verbessern lassen. Unternehmen müssen deshalb nicht nur sorgfältiger entscheiden, wen sie befördern. Sie müssen auch sicherstellen, dass neue Führungskräfte auf ihre Aufgaben vorbereitet und während des Rollenwechsels begleitet werden. Denn erfolgreiche Führung beginnt nicht mit einem neuen Titel auf der Visitenkarte. Sie beginnt mit einem veränderten Verständnis der eigenen Rolle.