

# Case Study: Führen, ohne alles selbst tragen zu müssen

Wie eine erfahrene Führungskraft zwischen Verantwortung, Perfektionsanspruch und hoher Belastung ihre eigene Wirksamkeit neu ausrichtete

---

## 1. Kurzfassung

Eine erfahrene Führungskraft leitete seit Jahren eine Organisation mittlerer Größe mit hoher fachlicher, wirtschaftlicher und personeller Verantwortung. Als alleinige Führungskraft an der Spitze führte sie unterschiedliche Berufsgruppen in einem Umfeld, in dem Mitarbeitende durch die Arbeit mit teilweise stark unterstützungsbedürftigen Menschen auch psychisch erheblich gefordert waren.

Die Führungskraft verfügte über ausgeprägte fachliche Kompetenz, große Erfahrung und einen hohen persönlichen Qualitätsanspruch. Gleichzeitig übernahm sie viele Aufgaben selbst – insbesondere dann, wenn Delegation zunächst zeitaufwendiger erschien, als eine Aufgabe unmittelbar selbst zu erledigen.

Was über Jahre Leistungsfähigkeit ermöglicht hatte, entwickelte sich zunehmend zu einer Belastung. Perfektionsanspruch, hohe Verantwortung, operative Aufgaben und unterschiedliche Vorstellungen zwischen ihr und übergeordneten Entscheidungsträgern führten an die Grenzen ihrer persönlichen Ressourcen.

Im modular aufgebauten Coaching wurden deshalb mehrere Ebenen miteinander verbunden: Fokussierung und Priorisierung, Delegation und Führungsverständnis, persönliche Ressourcen und Resilienz sowie die Bearbeitung hinderlicher innerer Überzeugungen.

Bereits nach wenigen Sessions veränderte sich die wahrgenommene Belastung deutlich. Die Führungskraft gewann wieder stärkeren Zugang zu ihren eigenen Ressourcen und konnte die dadurch frei werdende Energie zunehmend für die Aufgaben einsetzen, für die ihre Führungsrolle tatsächlich erforderlich war.

---

## Steckbrief des Falls

### *Art des Falls*

Frauen in Führung · Führungskräfte-Coaching · Selbstwirksamkeit · Delegation · Resilienz · Persönliche Entwicklung

### *Zielgruppe*

Weibliche Führungskräfte · Geschäftsführerinnen · Bereichsleiterinnen · erfahrene Führungskräfte · Führungskräfte mit hoher Personalverantwortung

### *Kontext*

Alleinige Führungsverantwortung · mittelgroße Organisation · fachlich und menschlich

anspruchsvolles Umfeld · hohe psychische Belastung · unterschiedliche Erwartungen  
verschiedener Hierarchieebenen

***Themen***

*Führung · Delegation · Perfektionismus · Priorisierung · Selbstwirksamkeit · Resilienz ·  
Abgrenzung · Ressourcenaktivierung · innere Glaubenssätze · Führungsrolle*

---

## 2. Ausgangslage

Die Führungskraft verantwortete eine Organisation mit mehreren Dutzend Beschäftigten und führte sowohl akademisch qualifizierte Fachkräfte als auch Mitarbeitende anderer Berufsgruppen.

Das Arbeitsumfeld stellte besondere Anforderungen an Führung und Organisation. Die Mitarbeitenden erbrachten Dienstleistungen für Menschen, die teilweise intensive Unterstützung benötigten. Belastungssituationen konnten stark schwanken und die Mitarbeitenden psychisch erheblich fordern.

An der Spitze der Organisation liefen viele dieser Anforderungen bei einer Person zusammen.

Gleichzeitig bestanden zwischen der Führungskraft und übergeordneten Entscheidungsträgern nicht immer identische Vorstellungen darüber, wie sich der Fachbereich weiterentwickeln sollte. Die Führungskraft war sich ihrer eigenen fachlichen Kompetenz und langjährigen Erfahrung sehr bewusst und musste ihre Position dennoch innerhalb bestehender hierarchischer Strukturen vertreten.

Hinzu kam ein persönliches Muster:

Wenn Aufgaben nicht schnell oder in der gewünschten Qualität erledigt wurden, übernahm sie diese häufig selbst.

Kurzfristig war das effizient.

Langfristig wurde genau diese Stärke zu einem Teil des Problems.

## 3. Zentrale Fragestellung

Wie kann eine hochkompetente und verantwortungsbewusste Führungskraft ihre Wirksamkeit erhalten, ohne immer mehr Verantwortung operativ selbst zu übernehmen?

Damit verbunden waren weitere Fragen:

- Was gehört tatsächlich zu meiner Führungsaufgabe?
- Was kann und muss ich delegieren?
- Wo führt mein eigener Qualitätsanspruch zu unnötiger Mehrbelastung?
- Wie setze ich Prioritäten, wenn scheinbar alles wichtig ist?
- Wie bleibe ich auch unter hoher Belastung mit meinen eigenen Ressourcen verbunden?
- Wie vertrete ich meine fachliche Position gegenüber übergeordneten Entscheidungsträgern, ohne zusätzliche Energie in permanente innere Auseinandersetzungen zu investieren?

## 4. Was unter der Oberfläche wirkte

Die Herausforderung bestand nicht in mangelnder Führungskompetenz.

*Im Gegenteil.*

Hohe Kompetenz, Verantwortungsbewusstsein, Erfahrung und der Anspruch, für Mitarbeitende und Organisation verlässlich zu handeln, hatten wesentlich zum bisherigen Erfolg beigetragen.

*Gleichzeitig entstand daraus ein Kreislauf:*

**Hoher Qualitätsanspruch → Aufgaben selbst übernehmen → kurzfristig schnelleres Ergebnis → steigende persönliche Arbeitslast → weniger Zeit für Führung und Delegation → noch stärkeres eigenes Eingreifen.**

*Damit wurde deutlich: Die Lösung konnte nicht allein in besserem Zeitmanagement liegen.*

Es ging darum, das eigene Führungsverhalten, innere Überzeugungen und persönliche Ressourcen gemeinsam zu betrachten.

## 5. Vorgehen

Das Coaching wurde modular aufgebaut. Die einzelnen Sessions verbanden Reflexion, konkrete Übungen und den Transfer in aktuelle Führungssituationen.

### 5.1 Fokussierung und Priorisierung

Zunächst wurde herausgearbeitet, welche Themen tatsächlich Führungsaufgaben waren und an welchen Stellen operative Anforderungen unverhältnismäßig viel Aufmerksamkeit beanspruchten.

Ziel war nicht, noch effizienter mehr Aufgaben zu erledigen.

Ziel war, bewusster zu entscheiden, **was überhaupt von ihr selbst erledigt werden musste.**

### 5.2 Delegation als Führungsaufgabe

Delegation wurde nicht nur organisatorisch betrachtet.

Im Coaching wurde untersucht, weshalb es in bestimmten Situationen leichter erschien, Aufgaben selbst zu übernehmen, statt Zeit und Energie in Anleitung, Abstimmung und Entwicklung anderer zu investieren.

Konkrete Situationen aus dem Führungsalltag dienten als Übungsfelder für ein verändertes Delegationsverhalten.

### 5.3 Zugang zu den eigenen Ressourcen

Ein weiterer Schwerpunkt lag auf der Fähigkeit, auch in Phasen hoher Belastung wieder bewusst Kontakt zu den eigenen Stärken und Ressourcen herzustellen.

Durch wiederkehrende Übungen wurde dieser Zugang systematisch trainiert. Ziel war, Ressourcenaktivierung nicht erst dann einzusetzen, wenn die Belastungsgrenze erreicht war, sondern zunehmend zu einem selbstverständlichen Bestandteil des Führungsalltags werden zu lassen.

### 5.4 Innere Überzeugungen sichtbar machen

Im Coaching wurden hinderliche Glaubenssätze identifiziert, die den hohen persönlichen Anspruch und die Tendenz zur Übernahme zusätzlicher Verantwortung verstärkten.

Mit Elementen der Logosynthese wurden diese Überzeugungen bearbeitet und in ihrer emotionalen Wirkung reduziert.

## 5.5 Perspektivwechsel durch Provokatives Coaching

Elemente des Provokativen Coachings halfen dabei, festgefahrene Denk- und Verhaltensmuster aus ungewohnten Perspektiven zu betrachten.

Gerade bei einer reflektierten und fachlich sehr erfahrenen Führungskraft erwies sich dieser Ansatz als hilfreich, um bekannte Argumentationsschleifen zu verlassen und schneller an die dahinterliegenden Muster zu gelangen.

## 6. Schlüsselmoment

Ein entscheidender Entwicklungsschritt zeigte sich bereits nach wenigen Coaching-Sessions.

Nachdem hinderliche innere Überzeugungen sichtbar gemacht und bearbeitet worden waren, beschrieb die Führungskraft eine deutlich veränderte innere Energie.

Es ging nicht darum, dass die äußeren Anforderungen plötzlich verschwunden waren.

Die Veränderung bestand darin, dass weniger Energie durch innere Spannungen, Perfektionsschleifen und das Gefühl gebunden wurde, selbst für nahezu alles verantwortlich sein zu müssen.

Damit entstand wieder Handlungsspielraum.

## 7. Ergebnis und Transfer

Im Verlauf des Coachings entwickelte die Führungskraft eine klarere Orientierung darüber,

- welche Aufgaben tatsächlich ihre persönliche Aufmerksamkeit benötigen,
- wo Delegation Teil guter Führung ist,
- wann der eigene Perfektionsanspruch mehr Energie kostet als Nutzen erzeugt,
- wie sie ihre Ressourcen frühzeitig aktiviert,
- und wie sie ihre fachliche Position mit größerer innerer Klarheit vertreten kann.

Besonders bemerkenswert war die Wahrnehmung der Coaching-Sessions selbst:

Die Führungskraft beschrieb sie wiederholt sinngemäß als **eine kleine Erholungsinsel innerhalb eines hoch anspruchsvollen Führungsalltags.**

Diese Erholung entstand jedoch nicht durch Rückzug von Verantwortung. Sie entstand durch Klarheit darüber, **wie Verantwortung getragen werden kann, ohne alles selbst tragen zu müssen.**

## 8. Passende Leistungen

### Sehr gut passend: Frauen in Führung

Dieser Praxisfall ist besonders geeignet für das Arbeitspaket **Frauen in Führung**, weil er eine typische, aber keineswegs triviale Führungssituation sichtbar macht:

Eine fachlich starke und erfahrene Frau muss ihre Position in komplexen Hierarchien vertreten, trägt hohe Verantwortung für Menschen und Ergebnisse und läuft gleichzeitig Gefahr, den eigenen Anspruch an Professionalität durch persönliche Mehrarbeit abzusichern.

Das Coaching setzt deshalb nicht bei einem vermeintlichen Kompetenzdefizit an, sondern bei der Frage:

**Wie kann vorhandene Führungskompetenz so eingesetzt werden, dass Wirksamkeit und persönliche Ressourcen langfristig erhalten bleiben?**

**Leistungsseite:**

[www.co-bri.com/frauen-in-fuehrung](http://www.co-bri.com/frauen-in-fuehrung)

### Ebenfalls passend

#### **Führungskräfteentwicklung**

wegen der Themen Delegation, Priorisierung, Führungsrolle und Umgang mit übergeordneten Hierarchieebenen.

#### **Selbstwirksamkeit / Coaching**

wegen der Arbeit an Ressourcen, inneren Überzeugungen und persönlicher Handlungsfähigkeit.

## 9. Für ähnliche Situationen geeignet

Der Ansatz eignet sich insbesondere für Führungskräfte, die

- fachlich sehr kompetent sind und deshalb immer wieder selbst operativ eingreifen,
- Schwierigkeiten haben, Aufgaben konsequent zu delegieren,
- hohe Qualitätsansprüche an sich und andere stellen,
- zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitenden unterschiedliche Erwartungen ausbalancieren,
- dauerhaft hohe Verantwortung tragen,
- erste Grenzen ihrer persönlichen Belastbarkeit wahrnehmen,
- oder ihre Führungsrolle bewusster und ressourcenschonender gestalten möchten.

## 10. Methodische Hinweise

Im Coaching wurden verschiedene Ansätze situationsbezogen miteinander verbunden:

- Provokatives Coaching
- Logosynthese
- Systemisches Coaching
- Führungsreflexion
- Priorisierungs- und Fokussierungsübungen
- Delegationsarbeit
- Ressourcenaktivierung
- Resilienzarbeit
- Transfer in konkrete Führungssituationen

Entscheidend war nicht die Anwendung einer einzelnen Methode, sondern die modulare Verbindung von Führungsarbeit, persönlicher Reflexion und konkretem Transfer in den beruflichen Alltag.



## 11. Hinweis zur Anonymisierung und KI-Unterstützung

Diese Fallstudie wurde vollständig anonymisiert. Unternehmensname, Produkte, Marktteilnehmer, Zeiträume sowie weitere identifizierende Merkmale wurden bewusst verändert oder weggelassen.

Die dargestellten Herausforderungen, Vorgehensweisen und Ergebnisse entsprechen dem tatsächlichen Beratungsprozess, wurden jedoch so abstrahiert, dass keine Rückschlüsse auf einzelne Unternehmen oder Personen möglich sind.

Der Text wurde redaktionell mit Unterstützung von KI strukturiert und sprachlich überarbeitet. Die fachlichen Inhalte basieren auf anonymisierten Projektunterlagen und wurden für diese Veröffentlichung zusätzlich verdichtet.