



Führung ist **mehr als ein Skill.** **Sie ist Systemarbeit.**

Warum gute Führungskräfte an Grenzen stoßen, die nicht in ihnen liegen. Und wie sich diese Grenzen verschieben lassen, sobald Führung an den Verhältnissen ansetzt und nicht nur an den Menschen.

von Dr. Christian Kugelmeier und Andreas „AL“ Loro

in Zusammenarbeit mit Claudia Martenczuk [VORSPRUNG Redaktion]



Executive Summary

Unternehmen investieren seit Jahrzehnten in ihre Führungskräfte. Trotzdem erleben vier von fünf Führungskräften ihr Umfeld nicht so, dass es gute Arbeit zulässt. An fehlender Kompetenz liegt das selten. Es liegt an den Verhältnissen, in die das Gelernte zurückkehrt.

Das Muster ist alt. Es beginnt beim tayloristischen Erbe, setzt sich in der Auswahl von Führungskräften fort und endet in einer Entwicklung, die an der Person ansetzt und die Verhältnisse unberührt lässt. KI hat es nicht geschaffen. Sie macht es unübersehbar, weil sie den Wissensvorsprung entwertet, auf dem das alte Führungsbild beruht.

Wirksame Führung beginnt mit Selbstführung. Darauf bauen das Führen in Komplexität und das Lesen und Gestalten von Systemen auf. All das lässt sich lernen, wenn es selbst erlebt, an eigenen Themen geübt, in Schleifen wiederholt und begleitet wird. Wirken kann es nur, wenn die Unternehmensführung in drei Dimensionen arbeitet: an Identität und Strategie, an der Organisation und an der Befähigung der Menschen, bei sich selbst beginnend.

Geschrieben für Verantwortliche, die Führungsprogramme finanziert und ihre Wirkung haben verpuffen sehen. Mit Stimmen aus der Praxis, vier Bedingungen, an denen sich jedes Programm prüfen lässt, und dem Argument, das aus einer Budgetzeile eine unternehmerische Entscheidung macht.

Inhalt

- | | |
|---|---|
| 01 Viel Kompetenz, wenig Wirksamkeit | 07 Führen in Komplexität |
| 02 Führung im tayloristischen Erbe | 08 Führen im und am System |
| 03 Wer wird eigentlich Führungskraft? Und wer nicht? | 09 Was das persönlich verlangt |
| 04 Warum KI nur beschleunigt, was längst kippt | 10 Was Befähigung gelingen lässt |
| 05 Der Grundfehler der Führungskräfteentwicklung | 11 Was die Organisation dafür bauen muss |
| 06 Wo Führung anfängt | 12 Fazit |

01 Viel Kompetenz, wenig Wirksamkeit

Unternehmenserfolg ist kein Selbstläufer. Gearbeitet wird an vielen Stellschrauben zugleich, an Produkten, Prozessen, Digitalisierung und inzwischen an KI. Für fast jede gibt es eine Technologie oder ein Verfahren. Ob daraus Ergebnisse werden, entscheidet sich bei den Menschen, die sie einsetzen, und bei der Führung, die dafür den Rahmen gibt.

So steht Führung verlässlich im Fokus. Läuft es gut, bekommt sie den Verdienst, stockt es, fällt der Verdacht ebenso schnell auf sie. James Meindl und Kollegen haben diese Zurechnung als „Romance of Leadership“ beschrieben und gezeigt, dass sie den Einfluss der Führenden systematisch überschätzt. Der Fokus ist allerdings so selbstverständlich geworden, dass er kaum noch Fragen erzeugt.

Während über Strategie, Technologie und Produkte debattiert wird, entsteht fast schon der Eindruck, die Entwicklung von Führung sei mit Trainingsreihen, Assessments, Kompetenzmodellen und Akademien versorgt. Wie direkt diese Investitionen auf die Wirksamkeit von Führung einzahlen, ist allerdings selten so klar, dass sie in knappen Zeiten vor Kürzungen sicher wären.

Wie es den Führungskräften selbst dabei geht, erhebt unter anderem Gallup jährlich im State of the Global Workplace. Mit zwölf Fragen wird gemessen, ob klar ist, was erwartet wird, ob jemand die eigene Entwicklung fördert und ob die eigene Meinung zählt. Gefragt wird damit nicht nach der Motivation der Führenden, sondern danach, ob das Umfeld gute Arbeit zulässt. Für vier von fünf Führungskräften trifft das nach der Ausgabe 2026 nicht zu.

4 von 5

Führungskräften erleben ihr Umfeld nicht so, dass es gute Arbeit zulässt.
Gallup, State of the Global Workplace 2026

Das als Kompetenzlücke zu lesen, führt in die Irre. Wer ein Programm durchlaufen hat, weiß in der Regel, wie gute Führung aussieht. In unserer Arbeit mit Unternehmen beschreiben Führungskräfte ihre Woche als Kette von Abstimmungen, Freigaben und Eskalationen. Sie wissen, dass sie Räume halten, Orientierung geben und Entwicklung ermöglichen müssten. Die Alltagsbelastungen lassen es nicht zu und die Steuerungslogik belohnt es nicht.

Was als persönliches Defizit besprochen wird, ist in aller Regel ein Merkmal der Verhältnisse, in denen gearbeitet wird.

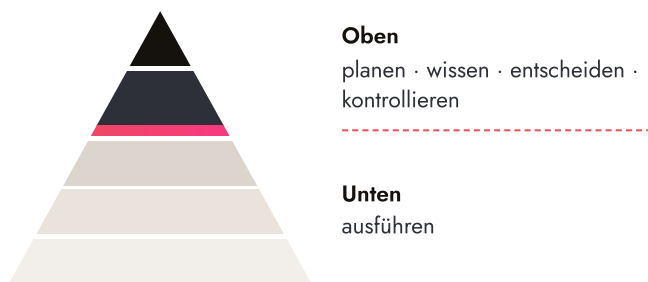
Wo die Fähigkeit vorhanden ist, kommt sie im Alltag nicht an.

Wenn so viel Kompetenz so wenig bewirkt, wie lassen sich dann die Grenzen verschieben, an die gute Führungskräfte stoßen?

Wir bieten selbst Befähigungsprogramme an und kennen die Stelle, an der ihre Wirkung regelmäßig endet. Wirksamer wird Führung deshalb auf mehreren Wegen. Es braucht Befähigung, die wirkt, und einen kritischen Blick auf die Mechanik, nach der Menschen überhaupt in Führungsrollen kommen. Entscheidend sind aber auch die Verhältnisse, in denen sie arbeiten, also die Entscheidungswege, Kennzahlen und Erwartungen, die ihren Alltag rahmen. Sie bestimmen mit, was von ihrer Fähigkeit ankommt.

02 Führung im tayloristischen Erbe

Die Lücke zwischen Kompetenz und Wirkung ist älter als jede Software. Die Grundmuster heutiger Unternehmen stammen aus der Industrialisierung, als Arbeit in Teile zerlegt und jeder Teil einem Zuständigen zugeordnet wurde. Frederick Taylor hat daraus zu Beginn des 20. Jahrhunderts ein System gemacht und das Denken vom Handeln getrennt. Oben wurde geplant, unten wurde ausgeführt. Die Führungskraft verkörperte diese Trennung, denn sie wusste mehr, sie entschied, sie kontrollierte.



Die tayloristische Trennung von Denken und Handeln

Diese Logik war außerordentlich erfolgreich, gerade in Deutschland, wo Präzision und Prozesssicherheit zum Markenkern wirtschaftlicher Stärke wurden. Sie war für eine Welt gebaut, die sich vorhersagen ließ. In stabilen Verhältnissen funktioniert sie bis heute. In komplexen Verhältnissen überfordert sie sich selbst, weil die Trennung von Denken und Handeln nicht mehr trägt. Wer plant, überblickt nicht genug, um alle Entscheidungen zu treffen, die getroffen werden müssten. Und wer die Arbeit macht, sieht früher, was sich verändert, und braucht den Raum, daraus etwas zu machen.

Wie tief dieses Erbe sitzt, zeigt schon das Vokabular. Eine Führungskraft ist eine Kraft, also eine Größe, die auf etwas einwirkt. Human Resources sind Mittel, die man beschafft und einsetzt. Eine Abteilung tut in ihrem Bereich genau das, was ihr Name sagt. Diese Begriffe gelten, ohne dass jemand sie infrage stellt. Sie schaffen dabei eine Wirklichkeit, die den heutigen Anforderungen nicht mehr standhält, und überdauern die meisten Veränderungsvorhaben, die auf sie treffen.

Daraus entsteht eine Grundspannung zwischen dem, was von Führung erwartet wird, und dem, was die Struktur zulässt. Sie zeigt sich über Branchen und Unternehmensgrößen hinweg. Eine Führungskraft ist formal für einen Bereich zuständig und faktisch für die Abstimmung mit sechs anderen. Sie soll entscheiden, verfügt aber nur über einen Ausschnitt der relevanten Information oder muss sich an nicht tragfähigen Zielbildern orientieren. Sie soll delegieren und haftet weiter allein. Sie soll entwickeln und wird an Quartalszahlen gemessen. Nichts davon ist ein persönliches Versäumnis, alles ist in die Struktur eingebaut.

Neue Organisationsmodelle lösen das nicht von selbst und für manche Unternehmen bleibt die Linie die passende Ordnung. Selbst wenn sich Unternehmen eine vernetzte Struktur geben, können sie weiter über Freigabeketten arbeiten.

Dann steht die neue Ordnung auf dem Papier und im Alltag **gilt tatsächlich die alte.**

Welche Ordnung passt, ist weniger wichtig als die Frage, ob sie das Unternehmen handlungsfähig hält.

Führungskräfteentwicklung, die nicht in einen Transformationsprozess eingebunden ist, stellt diese Frage nicht. Sie „verbessert“ die Menschen innerhalb der bestehenden Ordnung und arbeitet seit Jahrzehnten an den Symptomen eines Modells, dessen Kern sie unberührt lässt. Überflüssig wird Befähigung dadurch nicht. Sie wirkt auf die Menschen, die ein System beobachten und gestalten, aber nicht auf das System selbst. Wer beides verwechselt, erwartet von einem Training, was nur eine Strukturentscheidung leisten kann.

BEGRIFFE

Was wir meinen, wenn wir System sagen

Vom **Unternehmen** sprechen wir, wenn der wirtschaftliche Akteur gemeint ist. Von der **Organisation**, wenn es um seine Strukturen, Prozesse und Rollen geht. **System** nennen wir das, was daraus tatsächlich entsteht, einschließlich der Muster, die niemand entworfen hat und die trotzdem wirken.

Die Systemtheorie hat diesen Blick geschärft und ihre Pointe ist unbequem. Niklas Luhmann beschreibt Organisationen als soziale Systeme, die nicht aus Menschen bestehen, sondern aus Kommunikation, genauer aus Entscheidungen. Dazu zählt alles, was wahrgenommen und gedeutet wird, was entschieden wird und was nicht, wer wen einlädt und wie auf einen Fehler reagiert wird.

Das gleicht einem Orchester. Die Musik entsteht erst im Zusammenspiel der Musiker und folgt eigenen Gesetzen. Wer sie verändern will, kann an einzelnen Musikern arbeiten. Wirksamer ist es, Partitur, Sitzordnung und Tempo zu gestalten.

Für Führung sind zwei Eigenschaften solcher Systeme entscheidend. Sie halten sich selbst am Laufen und nehmen nur auf, was zu ihrem bisherigen Muster passt. So können gute Ideen versanden, ohne dass jemand sie je abgelehnt hätte. Und sie lernen nur über Störungen. Wo nichts irritiert, wiederholt ein System seine Vergangenheit.

03 Wer wird eigentlich Führungskraft? Und wer nicht?

Lange bevor sich zeigt, ob eine Führungskraft ihrer Aufgabe gewachsen ist, ist eine Entscheidung gefallen: Wer wird befördert und wofür? Oft schwingt dabei unbewusst das tayloristische Erbe mit.

Befördert wurde und wird, wer fachlich glänzt, wer lange dabei ist, wer verfügbar ist. Der beste Ingenieur wird Teamleiter, der beste Verkäufer wird Vertriebsleiter. Führung ist die Belohnung für Leistung in einer grundlegend anderen Disziplin und für die Auserwählten der Weg, mehr zu verdienen und sichtbarer zu werden. Was das kostet, hat eine Studie von Benson, Li und Shue an Vertriebsdaten aus über hundert Unternehmen gezeigt: Wer vor der Beförderung mehr verkauft hat, führt sein Team danach im Schnitt schlechter als beförderte Kollegen mit schwächeren Zahlen.

Ein zweiter Filter fällt umso schwerer ins Gewicht, je unsicherer die Lage ist. In Auswahl-situationen überzeugt, wer früh redet, Raum einnimmt und sich eine Antwort zutraut, auch bevor die Lage klar ist. Wo der Weg bekannt ist, braucht es jemanden, der vorangeht. Geht es um Transformation oder noch konkreter darum, Chancen aus disruptiven Veränderungen zu nutzen, wird aus dem Auswahlvorteil ein Risiko.

Umgekehrt fällt nicht auf, wer erst zuhört und dann spricht, wer erst beobachtet und dann bewertet und wer eine Entscheidung offenhält, solange die Lage sie nicht hergibt. Diese Menschen sitzen in jedem Unternehmen. Im Auswahlmoment übersieht man sie. Dabei braucht Führung unter Unsicherheit gerade diese Eigenschaften, denn wo die Lage unübersichtlich ist, ist die schnelle Antwort nicht automatisch die beste.

Wen die Beförderungsmechanismen systematisch übergehen, sind also die Leisen, die Beobachtenden, die Prüfenden. Und es sind, auch in diesem Jahrzehnt noch, Frauen. Das Bild einer Führungskraft arbeitet bis heute mit männlich besetzten Eigenschaften (siehe Exkurs in Kapitel 9), und Verfügbarkeit ist kein neutrales Maß, solange nach dem Statistischen Bundesamt knapp zwei Drittel der erwerbstätigen Mütter in Teilzeit arbeiten, aber weniger als jeder zehnte Vater. Das ist ein strukturelles Ungleichgewicht.

knapp **2/3**

der erwerbstätigen Mütter arbeiten in Teilzeit, aber weniger als jeder zehnte Vater. Statistisches Bundesamt, Mikrozensus 2025

Es liegt nicht in den Entscheidungen einzelner Frauen, sondern in einer Ordnung, die Präsenz belohnt, während Sorgearbeit ungleich verteilt bleibt. Seine Ursachen reichen weit über Unternehmen hinaus und einfache Antworten greifen zu kurz. Entscheidend ist an dieser Stelle, dass Unternehmen auf diesem Weg Menschen und Fähigkeiten verlieren, die sie gerade jetzt brauchen.

Das übliche Verfahren befördert bestimmte Menschen verlässlich in die Überforderung und zieht andere gar nicht erst in Betracht. Fachleistung, Verfügbarkeit und Auftreten qualifizieren nicht automatisch für die Rolle, die jemand damit übernimmt.

Dazu misst sich die Führungskraft an einem Bild, das sie selten erfüllt. Der Druck der Überforderung landet meist im Team.

Manche Führungskraft fragt sich seit Jahren, warum sie trotz Anstrengung hinter dem eigenen Anspruch und den Erwartungen der Ebene darüber zurückbleibt. Der Fehler liegt dann meist schon im Verfahren. Das entlastet, ohne jemanden aus der Verantwortung zu entlassen. Auswahlkriterien lassen sich aussprechen und prüfen, Rollen lassen sich anders zuschneiden. Wer erkennt, dass ihn ein System geformt hat, kann es auch mitgestalten und muss die Ursache nicht nur bei sich suchen.

04 Warum KI nur beschleunigt, was längst kippt

Unternehmen haben in den letzten dreißig Jahren viel verändert. Hierarchien sind flacher geworden, Beteiligung ist selbstverständlicher und die Führungsleitbilder von heute klingen anders als die von damals. Verändert hat sich vor allem das Selbstbild. Die Mechanik darunter, also wer entscheidet, wer freigibt und wer woran gemessen wird, hat sich mitbewegt, aber selten so konsequent, dass sie die Grundmuster aus der Industrialisierung hinter sich gelassen hätte. Draußen ist das Tempo unterdessen gestiegen und die Organisation hält nicht Schritt. Zwischen dem, was sich ändern müsste, und dem, was sich tatsächlich ändert, wächst eine Lücke.

Diese Lücke bestand lange vor jeder Software. Märkte, Technologien und Kundenerwartungen bewegten sich schon in den neunziger Jahren schneller, als Organisationen nachziehen konnten. Solange genug Wissensvorsprung und genug Zeit blieben, ließ sie sich überspielen.

Künstliche Intelligenz übernimmt die vorhersehbare, komplizierte Arbeit, für die das tayloristische Modell gebaut war. Beim Menschen bleibt das Komplexere, also Urteil unter Unsicherheit, Verantwortung und das Zusammenwirken vieler. Führung, die sich über Wissensvorsprung, Macht und Kontrolle definiert, verliert dort ihren Boden. Ausführlich beschreibt das unser Whitepaper „KI ist nicht das Problem. Sie macht das Eigentliche sichtbar.“

Sichtbar wird das inzwischen in den Strukturen. Bayer hat seine Führungsebene um zwei Drittel verkleinert, die Deutsche Bahn baut Führungsstellen ab und Volkswagen plant es, beide stärker unter Kostendruck. Das Handelsblatt hält fest, dass dieser Umbau begonnen hat, bevor Künstliche Intelligenz zum Thema wurde. Sie wirkt darauf als Katalysator und als Spiegel. Sie beschleunigt, was ohnehin im Gang ist, und macht sichtbar, was sich vorher überspielen ließ.

Für die einzelne Führungskraft bedeutet das eine doppelte Bewegung. Mit weniger Ebenen führt sie mehr Menschen direkt und hat für jeden weniger Zeit, während der Anspruch an diese Zeit steigt. Wer diese Rechnung mit mehr Disziplin lösen will, wird sie nicht lösen.

KI erzeugt also nicht das Führungsproblem. Sie verschärft ein altes Problem an der Stelle, an der es ohnehin kippt.

Wer KI einführt und die Mechanik lässt, wie sie ist, hat noch keine Transformation begonnen. Wer sie aufschiebt, verschiebt nur ihren Preis.

05 Der Grundfehler der Führungskräfteentwicklung

Seit Jahrzehnten arbeiten Unternehmen routiniert an ihren Führungskräften und folgen dabei einer schlüssigen Logik. Wer den Erfolg vor allem denen zuschreibt, die führen, setzt bei ihnen an. Kompetenzmodelle beschreiben das bessere Profil, Assessments messen den Abstand und Lernprogramme schließen die Lücke. Übersehen wird nur, dass die Person nicht die einzige Größe ist, die über ihre Wirkung entscheidet, und darin liegt der Grundfehler.

Nach Jahrzehnten solcher Arbeit könnte man meinen, Führungskräfte seien längst ausreichend geschult. Nach dem State of the Global Workplace 2025 von Gallup hat aber weltweit nicht einmal jede zweite je eine Managementschulung erhalten und wo geschult wird, wirkt es. Menge und Qualität der Trainings erklären das Problem also nicht allein. Es liegt an drei weiteren Stellen:

Was gelernt wird, kommt nur an, wenn das Umfeld es zulässt. Die Metaanalyse von Brian Blume und Kollegen über 89 Studien zählt ein unterstützendes Arbeitsumfeld zu den Faktoren, die den Transfer eines Trainings in den Alltag verlässlich begünstigen. Das gilt besonders für offene Fähigkeiten. Wer eine Maschine bedienen lernt, wendet das Gelernte überall gleich an. Wer führen lernt, muss in jeder Situation neu entscheiden, was davon passt. Dafür braucht er Spielraum. Wer ein Programm bezahlt und die Verhältnisse unverändert lässt, bekommt weniger, als er bezahlt hat.

Ob sich auf Organisationsebene etwas ändert, misst kaum jemand. Hannes Leroy und Kollegen haben Führungsprogramme an mehreren Dutzend Business-Schools untersucht. Von den Programmverantwortlichen begnügten sich 70 Prozent mit positiven Rückmeldungen und 63 Prozent mit dem Nachweis von Wissenszuwachs. Keines der Programme verband seine Wirkung mit Veränderungen bei den Geführten oder mit Ergebnissen auf Team- oder Organisationsebene.

70 %

messen Zufriedenheit mit dem Programm

63 %

messen Wissenszuwachs

0

verbinden Wirkung mit Team- oder Organisationsebene

Für diese Ebene gibt es auch kein etabliertes Instrument. Die gängige Systematik misst Zufriedenheit, Wissen, Verhalten und Geschäftsergebnis. Ob eine Organisation Führung überhaupt ermöglicht, kommt darin nicht vor. Wer es genauer wissen will, muss eigens erheben. Wir tun das mit eigenen Wirksamkeitsbeobachtungen.

Und die persönliche Seite kommt gar nicht vor. Wer anders führen will, muss Gewohnheiten aufgeben, die bisher erfolgreich waren, und er muss es selbst wollen. Wer in ein Programm geschickt wird, lernt anders als jemand, der sich dafür entschieden hat. Und solange das Umfeld die alten Gewohnheiten weiter belohnt, gibt es auch wenig Grund, sie aufzugeben. Veränderung geschieht nicht isoliert im Seminarraum und nicht in der Gruppe allein. Sie braucht Zeit, Wiederholung und jemanden, der begleitend dabeibleibt. Erschwerend kommt hinzu, dass der Bedarf dort am wenigsten gesehen wird, wo er entsteht. In der Leadership Studie 2026 der Haufe Akademie schätzen Führungskräfte ihre Kompetenzen deutlich höher ein als die Personalentwicklung. Beim Anpassen des eigenen Führungsstils sieht knapp die Hälfte der Personalentwickler Bedarf, unter den Führungskräften knapp jeder Vierte. Unter Druck rückt die eigene Veränderung nach hinten.

Die drei Stellen haben eines gemeinsam: Sie liegen alle außerhalb des Programms. Wie viel ankommt, entscheidet das Umfeld. Ob es jemand bemerkt, entscheidet, was gemessen wird. Ob sich die Person wirklich verändert, hängt am eigenen Willen und daran, wie lange und wie eng sie begleitet wird. Führungskräfteentwicklung allein kann keine dieser Fragen beantworten.

Damit verschiebt sich die Frage. **Es geht weniger darum, Führungskräfte besser zu machen. Wichtiger sind zwei andere Fragen. Was müssen sie können, um die Bedingungen in ihrem eigenen Bereich zu gestalten? Und wer setzt den Rahmen, in dem sie das dürfen?** Die Antwort auf die erste beginnt bei ihnen selbst und ist Gegenstand der nächsten Kapitel. Die zweite entscheidet sich an der Spitze.

06 Wo Führung anfängt

Die einzige Person, die man jemals führen wird, ist man selbst. Mit allen anderen arbeitet man zusammen. Wie wenig Raum die Selbstführung im Alltag hat, zeigt der Kalender vieler Führungskräfte. Ein voller Kalender gilt als Zeichen von Bedeutung. Wer so arbeitet, ordnet seine Zeit nach den Einladungen anderer und kaum nach der eigenen Rolle.

Klarheit über die eigene Rolle ist die Voraussetzung wirksamer Führungsarbeit. Am deutlichsten zeigt sich ihr Fehlen dort, wo eine Entscheidung keine eindeutige Antwort hat. Mehrere Wege sind vertretbar. Welcher trägt, zeigt sich oft erst im Nachhinein. Wer entscheidet, muss abwägen und Position beziehen, ohne sich auf die Sachlage berufen zu können.

Die Analyse kann eine Maschine übernehmen, die Entscheidung nicht.

Selbstführung ist damit ein Handwerk, das man lernen kann und lernen muss.

Wo Selbstführung fehlt, weichen Menschen der Entscheidung aus und Organisationen machen daraus eine Routine. Ein Thema wird gründlich erörtert und bleibt offen. Der Kreis der Beteiligten wächst, bis niemand mehr allein zuständig ist. Man wartet auf bessere Informationen, die nie ausreichen. Weil diese Muster nach Sorgfalt aussehen, fallen sie selten auf. So verschieben sie Entscheidungen, ohne dass es je jemand beschlossen hätte.

Wie jedes Handwerk hat auch dieses Grundlagen, die sich benennen und üben lassen. Die erste ist eine Unterscheidung.

- Ein **Widerspruch** lässt sich klären, weil Information oder Abstimmung fehlen.
- Ein **Dilemma** lässt sich nicht klären, es verlangt eine Entscheidung, bei der eine Seite zu kurz kommt.
- Eine **Paradoxie** lässt sich weder klären noch entscheiden, sie muss über die Zeit gehalten werden.

Wer die drei verwechselt, dreht eine weitere Schleife.

Die zweite ist die Fähigkeit, die Kosten einer Entscheidung zu tragen. Jede Entscheidung verwirft Alternativen und enttäuscht die Menschen, die für sie eingetreten sind. Eine Variante, die allen gerecht wird, gibt es meistens nicht. Wirksame Entscheidungsverfahren fragen nach schwerwiegenden Einwänden statt nach dem Einverständnis aller. Ihr Maßstab ist eine Lösung, die gut genug ist, um sie zu versuchen.

Für das Team hat das unmittelbare Folgen. Eine Führungskraft, die ihr eigenes Dürfen und Müssen kennt, kann diese Klarheit weitergeben. Eine, die sich absichert, lehrt ihr Team dasselbe. Dann steht sie bald in jeder Mail in Kopie und am Ende entscheidet sie alles selbst.

Mitarbeitende übernehmen Verantwortung dort, wo jemand sie ihnen lässt. Lassen kann sie nur, wer die eigene trägt.

Auf der Selbstführung bauen zwei weitere Fähigkeiten auf, die Führung des Teams und der Blick auf das System, in dem es arbeitet. Für beide muss man die eigene Rolle kennen und sich selbst als Teil der Lage begreifen können. Was sie im Einzelnen verlangen, hängt davon ab, womit man es zu tun hat.

07 Führen in Komplexität

In jedem Unternehmen gibt es Arbeit, die sich planen lässt. Standards werden optimiert, Effizienz wird gehoben, Entscheidungen fallen auf Grundlage von Zahlen und Fachwissen. Solche Aufgaben sind kompliziert und lassen sich steuern. Sie verschwinden nicht, sie werden eher präziser, seit Maschinen einen Teil davon übernehmen.

Daneben steht alles, was sich nicht planen lässt. Wie ein Markt reagiert, welche Idee trägt, woher ein Konflikt kommt, weiß vorher niemand. Solche Lagen sind komplex.

Führung hat in beiden Lagen dieselben drei Aufgaben, sie erfüllt sie nur unterschiedlich. Sie ermöglicht Orientierung, indem sie klärt, wofür das Unternehmen steht und wohin es will. Sie setzt im eigenen Bereich den Rahmen aus Strukturen, Prozessen, Kompetenzen und Werten. Und sie sorgt dafür, dass entschieden wird, und steht für die Entscheidung ein. Im Planbaren ist das Management, es gibt vor und hält nach. Im Komplexen ist es Leadership. Es schafft einen Raum, in dem Menschen selbst zu einer Antwort kommen, und gibt Vertrauen dorthin, wo die Kompetenz sitzt. Beides gehört zusammen.

KOMPLIZIERT

Management

planbar · Standards ·
Effizienz · Steuerung

KOMPLEX

Leadership

nicht planbar · Rahmen ·
Vertrauen · Ermöglichung

Die eigentliche Fähigkeit liegt im Wechsel zwischen beidem. Wer eine komplexe Lage mit den Mitteln des Komplizierten bearbeitet, erzeugt Scheinsicherheit. Mehr Analyse,

mehr Abstimmung, mehr Dokumentation und am Ende eine Entscheidung, die zu spät kommt. Wer umgekehrt eine planbare Aufgabe wie eine komplexe bearbeitet, erzeugt Beliebigkeit. Diese Unterscheidung ist kein neues Wissen, die meisten Führungskräfte können sie erklären. Was fehlt, ist die Übung. Im Alltag fällt die Wahl zwischen beidem in Sekunden und unter Druck, meist ohne dass jemand bewusst fragt, ob die Lage kompliziert oder komplex ist.

Dazu kommt eine Veränderung, die der Rolle den Boden entzieht. Solange Führung sich über Wissensvorsprung legitimierte, folgte man ihr. Heute ist Wissen überall verfügbar, mit KI nur einen Klick entfernt. Führung braucht einen neuen Grund, gehört zu werden.

Dieser Grund liegt in dem, was nur zwischen Menschen entsteht. Führung verbindet Menschen, die sich sonst nicht abstimmen würden. Sie bringt andere zur Wirkung, statt selbst zu wirken. Das verlangt eine Kommunikation, die beim Gegenüber ankommt, und die Fähigkeit, Konflikte auszutragen. Wo mehr offen ist, entsteht mehr Spannung.

Wer nicht mehr alles selbst entscheidet, braucht Menschen, die entscheiden. Die Trennung dafür ist leicht zu benennen und schwer zu leben. Eine Führungskraft verantwortet die Ergebnisse ihrer Leute, nicht deren Verhalten. Wer den Weg vorschreibt, bekommt Ausführung. Wer das Ziel klärt, den Rahmen absteckt und die Entscheidung überlässt, bekommt Eigenverantwortung. Entscheidungen fallen dann dort, wo jemand nah am Problem steht und den Kontext kennt. Das setzt voraus, dass auf den ersten Irrtum nicht die Rückholung folgt.

STIMMEN AUS DER PRAXIS

“

In der Wirksamkeitsbeobachtung eines Führungskräfteprogramms berichten Teilgebende, sie wüssten heute klarer, was ihre Rolle verlangt, was sie dürfen und was nicht. Manchem sei erst im Programm bewusst geworden, überhaupt eine Führungsrolle zu haben. Einer beschreibt, er halte vor Entscheidungen und Konflikten kurz inne und prüfe, ob es ihn als Führungskraft gerade braucht. Andere hörten mehr zu, ließen das Team entscheiden und küm-

merten sich darum, den Rahmen zu setzen und zu halten. Die Wirkung zeige sich im Team. Mitarbeitende fänden häufiger gemeinsam Lösungen, statt auf Vorgaben zu warten, und kämen schneller ins Tun, weil Ziel und Rahmen klarer seien. Wo vorher ein Führungsvakuum war, gingen einige jetzt bewusst in Führung.

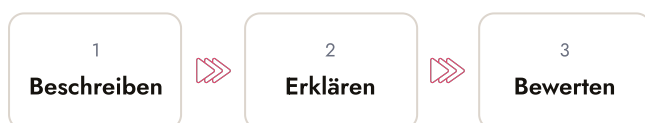
Quelle: Freitextantworten aus der Wirksamkeitsbeobachtung eines Führungskräfteprogramms mit rund 80 Führungskräften, 2023 und 2024¹

Wer so führt, führt besser. Ob er auch die Muster sieht, in denen sein Team arbeitet, und sie verändern kann, ist eine andere Fähigkeit.

08 Führen im und am System

Wer die Verhältnisse in seinem Bereich gestalten will, muss sie zuerst sehen. Das klingt selbstverständlich und ist es nicht. Im Alltag sehen Führungskräfte Symptome, etwa die Abstimmung, die zu lange dauert, oder den Konflikt, der immer wiederkommt. Der Reflex ist, das Symptom zu bearbeiten, und so kommt es wieder.

Die erste Bewegung ist deshalb ein Schritt zurück. Beobachten, bevor man bewertet. Das ist Handwerk und folgt einer Reihenfolge. Zuerst beschreiben, was tatsächlich geschieht, ohne es zu deuten. Dann erklären, also Hypothesen bilden, warum es geschieht. Erst dann bewerten. Im Alltag läuft diese Reihenfolge meist rückwärts. Wir bewerten zuerst, suchen danach eine Erklärung und beschreiben am Ende nur noch das, was zu beidem passt.



Was dabei zu beobachten ist, lässt sich ordnen. Wo verläuft die Grenze des Systems, um das es geht, und was ist seine Umwelt? Welche Kommunikation findet statt, welche nicht? Welche Entscheidungen fallen und welche Prämissen liegen ihnen zugrunde, ohne dass jemand sie ausspricht? Und geht es gerade um die Sache, um die Beziehung oder um die Zeit? Diese Perspektiven lassen sich lernen und sie verändern, was jemand überhaupt wahrnimmt.

Diese Art zu schauen ist nicht erfunden worden, um Unternehmen zu führen. Sie stammt aus der Systemtheorie und hat dort einen anderen Zweck. Sie will erklären, wie soziale Gebilde sich selbst am Laufen halten. Für Führung wird sie brauchbar, weil sie eine Frage beantwortet, die die klassische Managementlehre kaum beantwortet. Warum tut eine Organisation, was sie tut, obwohl niemand es so entschieden hat? Wer darauf eine Antwort hat, kann an der richtigen Stelle eingreifen. Wer keine hat, bearbeitet Symptome und wundert sich über deren Rückkehr.

Aus dieser Beobachtung wird ein anderer Umgang mit Problemen. Wo vorher eine Ursache gesucht wurde, erscheint ein Muster. Wo vorher eine Person verantwortlich schien, erscheint eine Wechselwirkung. Eine Führungskraft aus einem unserer Mandate hat es so beschrieben: Systemisches Denken eröffnet Fragen, wo man bisher mit Lösungen schnell bei der Hand war.

Und aus dem anderen Umgang wird ein anderes Handeln. Wer ein Muster erkennt, setzt eine Intervention statt einer Maßnahme. Der Unterschied liegt in der Erwartung. Eine Maßnahme soll ein Ergebnis herstellen. Eine Intervention soll etwas verändern und dann beobachtet werden, weil niemand vorher weiß, wie das System darauf reagiert. Transformation ist in diesem Verständnis eine Abfolge gezielter Interventionen und ihres Nachsteuerns, nicht ein Plan mit Meilensteinen.

Damit ändert sich auch, woran gearbeitet wird. Im System zu arbeiten heißt, das Bestehende besser zu machen. Am System zu arbeiten heißt, den Rahmen selbst zu verändern, also Entscheidungswege, Rollen, Erwartungen, kurz das, was im Bereich tatsächlich gilt.

Wir fassen das in einem Satz, der in unserer Arbeit hängenbleibt:

**Work the system,
not the people.**



Das ist nicht die Fortsetzung guter Führung mit anderen Mitteln. Es ist eine eigene Kompetenz, die sich erlernen lässt. Wer sein Team gut führt, hat damit noch nicht gelernt, die Bedingungen zu lesen, unter denen es arbeitet. Beides gehört zusammen und das Zweite folgt nicht aus dem Ersten.

STIMME AUS DER PRAXIS



Ein Teilgebender unserer Systemgestalterausbildung berichtet, sie habe bei ihm keinen Schalter umgelegt und keine fertigen Lösungen geliefert. Verändert habe sich sein Blick auf das, was im Unternehmen tagtäglich passiert. Viele Inhalte hätten ziemlich treffend beschrieben, was er ohnehin erlebe, nur bisher ohne klare Begriffe. Heute bemerke er schneller, wenn sich Situationen wiederholen, ohne dass sich etwas bewegt, und dass man

das Muster selbst am Laufen hält. Seit er Beobachtung und Bewertung trennt, erkenne er in Konflikten früher, ob sie etwas sichtbar machen oder sich selbst verstärken. Wo ein Muster stabil bleibt, frage er nicht mehr, warum etwas nicht funktioniert, sondern was es gerade stabilisiert. Das entlaste ihn und beginne, seine Gespräche und Entscheidungen zu verändern.

Bereichsleiter, Finanzdienstleistung, Unternehmen mittlerer Größe²

Ähnliches berichten andere Teilgebende. Sie bewerten seltener sofort und fragen häufiger nach, bevor sie entscheiden. Die Ursache eines Problems suchen sie eher in Zuständigkeiten, Übergaben und Regeln als bei einzelnen Menschen. Manchen fällt auf, dass Bedenken oft in Nebengesprächen entstehen und selten dort ankommen, wo entschieden wird. Sie sprechen heute bewusst an, was sie

früher aus Harmoniebedürfnis oder Zeitdruck zurückgehalten hätten. So kommen unterschiedliche Sichtweisen auf den Tisch. Entscheidungen werden dadurch nach ihrer Erfahrung nicht langsamer, aber fundierter. Und in den Führungsrunden gilt eine andere Perspektive eher als Angebot denn als Angriff.²

09

Was das persönlich verlangt

Wie man in Komplexität führt und das eigene System gestaltet, lässt sich lernen. Dazu gehören Wissen und die Anwendung im Alltag. Weil jeder Fall anders liegt, muss man üben, das Prinzip darin zu erkennen. Wirksam wird beides aber erst, wenn sich bei der Führungskraft selbst etwas bewegt. Dafür müssen Gewohnheiten weichen, die bisher funktioniert haben.

Am deutlichsten zeigt sich das an einem Reflex, den fast alle Führungskräfte teilen. Kommt ein Problem, muss sofort eine Lösung her. Das ist jahrelang belohnt worden, es geht schnell und es fühlt sich nach Führung an. Dieser Reflex verhindert aber das Beobachten. Ihn zu verlangsamen und erst zu fragen, bevor man antwortet, ist der unbequemste Teil der Arbeit und der, an dem sich am meisten ändert.

Dazu kommt die Trennung von Rolle und Person. Wer sieht, dass er aus einer Funktion heraus entscheidet und sein Gegenüber ebenso, kann Konflikte austragen, ohne sie persönlich zu nehmen. Das entlastet, verlangt aber genaueres Hinsehen.

Warum das ausgerechnet den Erfolgreichen schwerfällt, hat Chris Argyris schon 1991 beschrieben. Wer fast immer Erfolg hat, lernt nie, aus dem Scheitern zu lernen. Greifen die bewährten Strategien nicht mehr, reagiert er defensiv und sucht die Ursache bei anderen. Argyris nennt das „defensive reasoning“, defensives Denken. Der Widerstand ist eine erlernte Schutzreaktion und sitzt dort am festesten, wo die Erfolgsbilanz am längsten ist.

Entlernen ist die eigentliche Arbeit.

Lernen fügt hinzu, Entlernen nimmt weg und das wiegt erfahrungsgemäß schwerer.

Es bedeutet, Prinzipien und Handwerkszeug abzulegen, die den Erfolg von heute bereitet haben, wenn sie dem Erfolg von morgen entgegenarbeiten.

Wer sich darauf einlässt, erlebt zuerst Irritation. Am Anfang wirkt die Arbeitsweise fremd, manchmal unbequem. Nach einigen Wochen beginnt sie zu tragen. Die Irritation ist dabei keine Nebenwirkung, sie ist die Bedingung. Für Menschen gilt, was für Systeme gilt, ohne Störung lernen sie nicht.

Daraus folgt ein anderer Umgang mit Widerstand. Wer ihn als Störung behandelt, versucht ihn zu beseitigen. Wer ihn als Hinweis liest, fragt, worauf er zeigt. Und daraus folgt ein anderer Umgang mit eigenen Fehlern. Wer sie sichtbar macht, schafft die Voraussetzung dafür, dass auch andere offen sein können.

EXKURS

Das Ende des heroischen Führungsbildes

Ein Bild hält sich hartnäckig, obwohl kaum ein Führungsbild es benennt. Die Führungskraft als Held, der mit Willenskraft vorangeht, den Knoten durchschlägt und die anderen mitreißt. Über Generationen ist diese Vorstellung aus militärischen Ordnungen in die Arbeitswelt eingewandert. Heute steckt sie in Formeln, die harmlos klingen. Wer davon spricht, ein Vorbild zu sein oder die Leute mitzunehmen, setzt voraus, dass einer vorangeht und die anderen folgen, und verlangt von der Führungskraft, dass sie weiß, wohin.

Dass dieses Bild männlich codiert ist, zeigt die Metaanalyse von Anne Koenig, Alice Eagly und Kollegen. Sie zeigt allerdings auch, dass die männliche Prägung über die Jahrzehnte abgenommen hat. Das Bild ist also eine Gewohnheit und Gewohnheiten lassen sich ändern.

In Komplexität entwertet sich das Bild von selbst. Wer alles weiß und allein entscheidet, passt nicht in eine Welt, die niemand mehr allein überblickt.

Gefragt ist weniger, den Knoten zu durchschlagen, als die Fäden zu verbinden.

Statt andere mitzunehmen, traut man ihnen zu, den Weg selbst zu finden.

Der Ausweg liegt in der Ablösung des Archetyps und nicht in einem weiblichen Gegenmodell. Darin steckt eine Befreiung, zuerst für die, die dem Bild bisher zu genügen versuchten. Wer jahrelang eine Stärke zeigen musste, die in dieser Lage niemand haben kann, gewinnt etwas, wenn diese Erwartung fällt.

Am dichtesten sitzt die Erwartung an den Helden dort, wo am meisten Verantwortung liegt. An der Spitze wird sie erwartet und belohnt, und dort hat sie die längste Erfolgsbilanz hinter sich. Das macht die Ablösung schwer, aber auch wirksam. Eine Geschäftsführung, die sichtbar aufhört, den Helden zu geben, irritiert die Organisation stärker als jedes neue Leitbild und macht die Entwicklung ihrer Führungskräfte erst glaubwürdig. Dafür genügt es, eine Frage zu stellen, statt eine Antwort zu liefern, oder einen eigenen Irrtum zu benennen. Es ist die kleinste denkbare Intervention und eine der wirksamsten.



STIMME AUS DER PRAXIS



Frank Weber berichtet, ein Weltkonzern sei vor allem eine Steuerungsmaschine. Bei so vielen Beschäftigten brauche es Standards und einer müsse sagen, wo es langgeht. Dort gelte vielfach noch, dass Wissen Macht ist und bewundert wird, wer oben sitzt. Einem Chef mit Dokortitel traue man jede Antwort zu und auch er habe dieses Bild gern stehen lassen. Dass Führung für ihn etwas anderes bedeutet, habe er immer gespürt, Worte dafür aber erst gefunden, als das System von außen irritiert wurde. In einer komplexen Welt trage das alte Bild nicht mehr, doch die Werkzeuge aus der komplizierten Welt seien geblieben.

Wer heute führen will, müsse Macht und Kontrolle abgeben und sich komplett von dem Überlegenheitsgefühl lösen, das die Rolle mitliefert. Das beginne bei der Sprache, beim Reden von „denen oben“ und „denen unten“. Das Alte sei klar beschrieben, das Neue müsse man erleben und gehe dabei ins Ungewisse. Jede Woche habe er mit jedem seiner Mitarbeitenden darüber gesprochen, welche Erwartungen erfüllt sind und welche nicht, wo jemand seine Stärken hat und was man gemeinsam anders machen muss. Früher habe man bewertet und dabei niemandem wehtun wollen, jetzt müsse man Farbe bekennen, auch gegenüber jedem Einzelnen.

Nichts sei anstrengender und nichts lohnender, als auf Augenhöhe mit Menschen zu arbeiten.

Aus acht Stunden seien zwölf geworden und auch nachts habe ihn die Arbeit nicht losgelassen. Die Wirkung in seinem Bereich sei messbar gewesen. Das alte System habe das Neue trotzdem nie gewollt und viele Kollegen seien lieber geblieben, wo Sicherheit und Privilegien sie schützten.

Motivieren könne eine Führungskraft ohnehin niemanden. Bindung entstehe nur über Beziehung und kein Appell ersetze sie. Auch Gallup komme zum selben Schluss, emotionale Bindung sei kein Zufallsprodukt, sondern das Resultat wirksamer Führung [Engagement Index Deutschland 2025, Anm. der Redaktion]. Diese Verantwortung lasse sich nicht delegieren. Für ihn laufe es auf drei Worte hinaus: Klarheit, Mut und Preis.

Klarheit

Mut

Preis

Dr. Frank Weber, über drei Jahrzehnte Führungskraft in einem deutschen Automobilkonzern³

Dass jemand aus der Mitte eines solchen Systems so führt, ist die Ausnahme und gerade deshalb lässt sich an ihm ablesen, was Entlernen in der Praxis heißt. Die Einsicht war früh da. In Bewegung kam sie erst durch eine Störung von außen. Sie hielt, weil jemand den Weg begleitet hat. Persönliche Veränderung entsteht selten aus eigenem Antrieb allein. Sein Weg zeigt auch, wo sie an eine Grenze stößt. Organisationale Transformation gelingt nicht ohne persönliche, weil Strukturen nur tragen, wenn Menschen

in ihnen anders handeln. Persönliche Transformation verpufft ohne organisationale, weil die veränderte Führungskraft am nächsten Morgen in denselben Entscheidungswegen arbeitet. Wirksam wird Befähigung erst, wenn beides zusammenkommt. Unter welchen Bedingungen sie gelingt, lässt sich benennen, und ebenso, welchen Rahmen eine Organisation dafür bauen muss.

10 Was Befähigung gelingen lässt

AM ANFANG

Erlebnis



DARAUS WÄCHST

Erkenntnis



IM ALLTAG

Ergebnis

Wissen über Führung verändert Führung nicht. Ein Coach, der eine Einsicht liefert, erzeugt Zustimmung und noch keine neue Handlung. Wirksame Entwicklung folgt einer anderen Reihenfolge. Am Anfang steht das Erlebnis, daraus wächst die Erkenntnis und erst daraus entsteht ein Ergebnis, das im Alltag hält.

Vier Bedingungen entscheiden darüber, ob aus einem Programm Wirkung wird. Sie gelten für beide Fähigkeiten und lassen sich an jedem Angebot prüfen.

1 Selbst erleben. Eine Führungskraft ändert ihr Verhalten nicht, weil ihr jemand erklärt, wie es besser ginge. Sie ändert es, wenn sie eine Situation anders erlebt als gewohnt und daraus selbst die Einsicht zieht. Theorie kommt danach und ordnet ein, was passiert ist. Ein Programm, das mit dem Modell beginnt und mit der Übung endet, hat die Reihenfolge verkehrt.

2 Eigene Themen bearbeiten. Ein konstruierter Fall hat seinen Platz, wo man etwas ausprobieren will, ohne dass es gleich ernst wird. Verändert wird trotzdem nur, woran jemand wirklich hängt. Wer an der eigenen Abteilung arbeitet, der eigenen Entscheidung oder dem eigenen Konflikt, verändert etwas, während er lernt. Das ist unbequemer, weil die Beteiligten im Raum sitzen. Es ist der Grund, warum überhaupt etwas passiert.

3 In Schleifen lernen. Ein einzelner Workshop hinterlässt ein gutes Gefühl und wenig Substanz. Verhalten verändert sich in Schleifen aus Machen, Lernen und Weiterentwickeln. Sechs bis zwölf Monate, mehrere Module und Zeit dazwischen sind dafür die Bedingung. Ein Teilgebender beschrieb treffend, durch den Besuch eines Workshops falle keine Führungskraft vom Himmel.¹

4 Sich begleiten lassen. Zwischen den Modulen passiert der Alltag und dort entscheidet sich alles. Kein Programm kann und soll die Themen aller Beteiligten im Plenum bearbeiten. Dafür sind die Formate gestaffelt. Im Workshop wird das Prinzip erarbeitet, im geführten Zweiergespräch überträgt jeder es auf seine eigene Lage und im Einzelgespräch mit einem Coach kommt das zur Sprache, was in keine Gruppe gehört. Diese Staffelung ist der Anker im Prozess und kein Zusatz.

STIMME AUS DER PRAXIS



Jan Bühlmaier berichtet, mit Appellen erreiche man in der Führungsentwicklung nichts. Wirksam werde, was Führungskräfte selbst erleben und sich aus einem Angebot ziehen, statt dass es ihnen verordnet wird. Wie unterschiedlich das ankommt, habe eine Selbstlernplattform gezeigt. Die einen hätten die Inhalte aufgesogen, andere hätten damit schlicht nicht arbeiten können. Ein Rezept gebe es nicht. Auch erfahrene Führungskräfte müssten die Grundlagen immer wieder üben, so wie keine Nationalmannschaft darauf verzichtet, Standardsituationen zu trainieren. Verantwortlich für das Lernen seien am Ende

die Lernenden selbst. In Unternehmen werde diese Verantwortung aber oft der Personalentwicklung oder den Externen zugeschoben. Dabei gebe es ein Dreieck aus dem Lernenden, seiner Führungskraft und der Personalentwicklung. Alle drei müssten nachhaken, was im Programm passiert ist, ob es zum eigenen Alltag passt und wie sich der Rahmen verändern müsste, damit es Früchte tragen kann. Der häufigste Fehler sei, dieses Dreieck nicht besprechbar zu machen.

Jan Bühlmaier, Verantwortlicher für Personal- und Organisationsentwicklung, elobau⁴

Woran sich das im Alltag zeigt, lässt sich benennen. Eine Entscheidung, die vorher bei der Führungskraft landete, wird im Team getroffen. Ein Fehler führt zu einer Frage und nicht zu einer Freigabeschleife. Jemand spricht etwas an, was vorher zwischen den Zeilen stand. Wo das eintritt, hat die Befähigung gewirkt.

Wo es ausbleibt, liegt der Grund selten allein bei den Menschen, die im Programm saßen. Meist fehlt ein Rahmen, der das Gelernte zulässt. In der Leadership Studie 2026 der Haufe Akademie erlebt nur rund jede fünfte Führungskraft das eigene Unternehmen als lernorientiert. Diesen Rahmen setzt keine Führungskraft allein.

11 Was die Organisation dafür bauen muss

Wer in seinem Bereich gestalten will und gelernt hat, wie das geht, merkt schnell, wo die eigene Reichweite endet. Entscheidungswege, Kennzahlen, Erwartungen und Fehlerkultur liegen außerhalb. Sie bilden den Rahmen, in dem eine Führungskraft steht. Gesetzt wird er eine Ebene höher.

Wie stark dieser Rahmen wirkt, zeigt eine Längsschnittstudie von Heike Bruch und Marvin Neu an der Universität St. Gallen. Viele Organisationen reagieren auf Unsicherheit mit mehr Tempo und mehr Druck. Die Leistung steigt zunächst und mit ihr steigen Erschöpfung, innere Kündigung und Fluktuation. Bruch und Neu nennen das die „Beschleunigungsfalle“. Unternehmen, die unter demselben Druck die Zusammenarbeit stärken statt die Belastbarkeit der Einzelnen, sind leistungsfähiger und innovativer. Ihre Mitarbeitenden sind zudem gesünder. Der Druck ist derselbe, die Verhältnisse sind andere und mit ihnen die Ergebnisse.

Über Branchen und Unternehmensgrößen hinweg sind es dieselben Stellen, an denen sich entscheidet, ob eine Organisation Führung ermöglicht oder verhindert.

- » **Entscheidungswege.** Wie viele Freigaben braucht eine Entscheidung, die eine Führungskraft fachlich längst treffen könnte?
- » **Führungsspanne und Kalender.** Bleibt in der formalen Rolle überhaupt Zeit für die Arbeit, die von ihr erwartet wird?
- » **Kennzahlen und Anreize.** Wird Entwicklung gemessen oder nur das Ergebnis des laufenden Quartals?
- » **Fehlerkultur.** Was passiert beim ersten Fehler, der aus einer übertragenen Verantwortung entsteht?
- » **Aufbau- und Ablauforganisation.** Erlaubt sie bereichsübergreifende Arbeit oder erzwingt sie den Weg über die Linie?

Keine dieser Stellen lässt sich in einem Training bewegen, aber alle lassen sich gestalten. Über allem steht eine Größe, über die sich nicht direkt entscheiden lässt und die trotzdem wirkt.

Kultur ist nicht das, was ein Unternehmen über sich sagt, sondern das, was in ihm tatsächlich erwartet wird.

Wirksame Mitarbeitende entstehen dort, wo Struktur, Führung und Mitarbeitende zusammenspielen. Die Struktur gibt Klarheit, die Führung hält Raum und die Mitarbeitenden dürfen ihn nutzen. Fehlt eine der drei, bleibt die Wirkung der anderen beiden begrenzt.

Struktur	gibt Klarheit
Führung	hält Raum
Mitarbeitende	dürfen ihn nutzen

Alle drei lassen sich prüfen, bevor ein einziges Programm beginnt. Verantworten kann das nur die Unternehmensführung. Auch Gallup sieht den Engpass im Engagement Index Deutschland 2025 weniger in der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten als im Fehlen von Unternehmensleitungen, die ihre Vorgesetzten auf allen Ebenen wirkungsvoll unterstützen.

Neben dem Rahmen trägt die Unternehmensführung eine zweite Aufgabe, die in dynamischen Zeiten schwerer wird. Wenn Entscheidungen dort fallen sollen, wo die Kompetenz sitzt, braucht es Orientierung. Führungskräfte und ihre Teams entscheiden dann täglich vieles allein. Im Sinne des Unternehmens können sie das nur, wenn sie wissen, wofür es steht und wohin es will. Das verlangt eine Identität, die im ganzen Unternehmen verfügbar ist. Und es verlangt einen Strategieprozess, der regelmäßig aufnimmt, was Markt und Kunden signalisieren. Daraus leiten sich Zielbilder ab, die klar genug sind, um Entscheidungen zu tragen.

HR kann Führungskräfteentwicklung beauftragen, aber keine Entscheidungswege ändern, und muss selbst mitwachsen, damit die Führungskräfte den Ansprechpartnern im Personalbereich nicht fachlich davonlaufen. Organisationsentwickler können Strukturen vorschlagen, die Wirksamkeit der Menschen aber nicht direkt steuern. Rahmen und Orientierung liegen nur an einer Stelle in einer Hand, bei der Unternehmensführung. Dorthin gehört die Transformation.

Bemerkenswert ist, dass an der Spitze diejenigen stehen, die das bisherige System am besten beherrscht haben. Ihr Erfolg ist ein Produkt der Struktur, die sich ändern soll. Dazu kommt eine strukturelle Einsamkeit. Informationen

kommen gefiltert an, ehrliche Rückmeldung wird selten und die Unternehmensführung sieht sich selbst am unschärfsten. Sie braucht einen geschützten Raum außerhalb der eigenen Hierarchie. Dort sitzt ihr jemand gegenüber, der nichts von ihr will, die Lage kennt und widersprechen kann, ohne etwas zu riskieren. Innerhalb des Unternehmens gibt es diese Position kaum und von außen besetzt sie nur, wer auf Augenhöhe sprechen kann.

Soll ein Unternehmen unter Veränderung handlungsfähig bleiben, arbeitet die Unternehmensführung dafür in drei Dimensionen. Sie klärt Identität und Strategie, damit Orientierung entsteht. Sie gestaltet die Organisation, also Aufbau, Abläufe, Entscheidungswege und Kennzahlen, und sorgt dafür, dass diese Ordnung im Alltag gilt. Und sie sorgt für die Befähigung der Menschen, beginnend bei sich selbst und ihren Führungskräften, die lernen, im und am System zu führen.

Das mittlere Management ist dabei kein Hindernis, auch wenn es in vielen Transformationsprogrammen so behandelt wird. Es spürt den Systemfehler zuerst, im eigenen Kalender, und ist damit der natürliche Verbündete des Wandels. Einsicht hat es meist, es fehlt ihm das Mandat.

12 Fazit

Führung ist mehr als ein Skill. **Sie ist Systemarbeit.**

Am Anfang stand eine Beobachtung. Unternehmenserfolg hängt an vielen Stellschrauben und doch richtet sich der Blick verlässlich auf die Führung. Dieser Blick ist so selbstverständlich geworden, dass an Führungskräften gearbeitet und selten gefragt wird, unter welchen Verhältnissen sie wirken sollen. Die Entwicklung wirkt, doch die gut ausgebildete Führungskraft kehrt in dieselben Entscheidungswege zurück und stößt dort an Grenzen, die nicht in ihr liegen. Kl hat diese Grenzen nicht gezogen. Sie macht sie unübersehbar, weil sie den Wissensvorsprung entwertet, auf dem das alte Führungsbild beruht.

Ein Teil dieser Grenzen lässt sich von innen verschieben.

Das beginnt bei der Selbstführung, bei der Klarheit darüber, wofür man in seiner Rolle da ist, und beim Mut, auch ohne eindeutige Antwort zu entscheiden. Darauf baut die Führung des Teams auf. Sie gibt Orientierung, setzt im eigenen Bereich den Rahmen und sorgt dafür, dass entschieden wird, im Planbaren als Management, im Komplexen als Leadership. Und sie lernt, das System zu lesen, in dem ihr Team arbeitet, und an ihm zu arbeiten statt nur in ihm.

All das lässt sich lernen, im eigenen Erleben, an eigenen Themen, in Schleifen und mit Begleitung. Es verlangt aber, Gewohnheiten zu entlernen, die bisher erfolgreich waren, und mit ihnen das Bild vom Helden, der alles weiß.

Andere Grenzen liegen außerhalb ihrer Reichweite. Sie verschieben sich erst, wenn die Unternehmensführung in drei Dimensionen wirksam wird. Sie klärt Identität und Strategie, damit Menschen allein im Sinne des Unternehmens entscheiden können. Sie gestaltet Aufbau, Abläufe, Entscheidungswege und Kennzahlen so, dass Entscheidungen dort fallen, wo die Kompetenz sitzt, und ein Fehler die übertragene Verantwortung nicht zurückholt. Und sie sorgt für die Befähigung der Menschen, bei sich selbst beginnend.

Darin liegt, was Systemarbeit meint. Persönliche und organisationale Transformation gelingen nur gemeinsam. Führungskräfteentwicklung wird damit von einer Budgetzeile zu einer unternehmerischen Entscheidung darüber, welche Verhältnisse ein Unternehmen herstellt und ob es unter Veränderung handlungsfähig bleibt.

Führung beginnt bei jedem selbst. **Ob sie wirken kann, entscheiden die Verhältnisse, und sie gestaltet die Spitze.**



Redaktionelle Schlussbemerkungen

Auch an diesem Whitepaper haben wir mit LLMs gearbeitet. Sie haben Studien analysiert und Aussagen sortiert. Geschrieben, gestrichen und in Form gebracht haben wir den Text danach selbst, von Hand und in vielen Runden. Wir stehen dabei auf den Schultern von Vordenkern wie Niklas Luhmann, Peter Kruse, Douglas McGregor, Chris Argyris, Peter Senge, Rudolf Wimmer und Heike Bruch. Veränderung wird wirksam, wenn kluge Ideen in die Praxis kommen. Genau das ist unsere Arbeit.

Literaturverzeichnis

Im Text referenziert

Argyris, Chris (1991): Teaching Smart People How to Learn. In: Harvard Business Review, Mai/Juni 1991, S. 99 ff.

Benson, Alan / Li, Danielle / Shue, Kelly (2019): Promotions and the Peter Principle. In: The Quarterly Journal of Economics 134 (4), S. 2085–2134.

Blume, Brian D. / Ford, J. Kevin / Baldwin, Timothy T. / Huang, Jason L. (2010): Transfer of Training. A Meta-Analytic Review. In: Journal of Management 36 (4), S. 1065–1105.

Gallup (2025): State of the Global Workplace 2025. Report, April 2025.

Gallup (2026a): State of the Global Workplace 2026. Report, April 2026, Daten 2025. Befragung von 263.810 Personen in über 160 Ländern.

Gallup (2026b): Engagement Index Deutschland 2025. Bericht, März 2026. Befragung von 1.700 Arbeitnehmern, November und Dezember 2025. Berlin: Gallup GmbH.

Handelsblatt (2026): Führung und KI. Das Ende des Managers als Massenberuf. Bericht-erstattung zum Abbau von Führungsstellen bei Volkswagen, Deutsche Bahn und Bayer, August und September 2026.

Haufe Akademie (2026): Leadership Studie 2026. Führung im Dauerwandel. Befragung von 220 Führungskräften und 135 Personalentwicklern, Februar 2026.

Koenig, Anne M. / Eagly, Alice H. / Mitchell, Abigail A. / Ristikari, Tiina (2011): Are Leader Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of Three Research Paradigms. In: Psychological Bulletin 137 (4), S. 616–642.

Leroy, Hannes / Anisman-Razin, Moran u. a. (2023): Leadership Development Is Failing Us. Here's How to Fix It. In: MIT Sloan Management Review, 6. Dezember 2023.

Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Meindl, James R. / Ehrlich, Sanford B. / Dukerich, Janet M. (1985): The Romance of Leadership. In: Administrative Science Quarterly 30 (1), S. 78–102.

Statistisches Bundesamt (2026): Vollzeitbeschäftigte arbeiteten 2025 im Schnitt 39,9 Wochenstunden. Pressemitteilung Nr. N035 vom 27. Mai 2026, Erstergebnisse des Mikrozensus 2025.

Universität St. Gallen (2026): High Energy statt High Pressure. Wie Unternehmen gesunde Hochleistung schaffen. Newsroom-Beitrag vom 25. Juni 2026, auf Basis der Längsschnittstudie von Heike Bruch und Marvin Neu mit über 160 Unternehmen und rund 28.000 Mitarbeitenden.

VORSPRUNGatwork (2026): KI ist nicht das Problem. Sie macht das Eigentliche sichtbar. Heidelberg.

Auszug von Quellen, auf die sich unser Wirken und Reden stützen

Kruse, Peter (2004): next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität. Offenbach: GABAL.

McGregor, Douglas (1960): The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill.

Schmid, Bernd / Messmer, Arnold (2004): Auf dem Weg zu einer Verantwortungskultur im Unternehmen. In: LO – Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation, Nr. 18, März/April 2004, S. 44–50.

Senge, Peter M. (1990): The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.

Snowden, David J. / Boone, Mary E. (2007): A Leader's Framework for Decision Making. In: Harvard Business Review 85 (11), S. 68–76.

Wimmer, Rudolf (2009): Führung und Organisation – zwei Seiten ein und derselben Medaille. In: Revue für postheroisches Management, Heft 4/2009, S. 20–33.

Wohland, Gerhard / Wiemeyer, Matthias (2012): Denkwerkzeuge der Höchstleister. Erstausgabe 2007.

Gespräche und Erhebungen aus der VORSPRUNG-Welt

¹ VORSPRUNGatwork (2023, 2024): Wirksamkeitsbeobachtung zum Führungskräfteentwicklungsprogramm. Freitextantworten der Teilgebenden, rund 80 Führungskräfte.

² Rückmeldung eines Teilgebenden der Systemgestalterausbildung, Bereichsleiter, Finanzdienstleistung, April 2026. Ergänzend Beiträge weiterer Teilgebender derselben Ausbildung, 2026.

³ Interview mit Dr. Frank Weber, 22. September 2026.

⁴ Interview mit Jan Bühlmaier, Verantwortlicher für Personal- und Organisationsentwicklung, elobau, 14. Dezember 2023.