

## **Führung: Lernen, Umsetzung und Nachhaltigkeit**

### **Eine explorative Betrachtung von BOENING CONSULT aus dem Jahr 2025**

## **Inhalt**

Abstract.....	1
1. Einführung .....	1
2. Die Studie .....	2
2.1 Unser Vorgehen.....	2
2.2 Die Stichprobe .....	3
3. Ergebnisse und Diskussion.....	4
3.1 Was zum Thema Führung gelernt wird .....	4
3.2 Wie zum Thema Führung gelernt wird.....	5
3.3 Status Quo des Wissenstandes zum Thema Führung .....	7
3.4 Wie Führungserfolg in der Unternehmenspraxis gemessen wird .....	8
3.5 Was von den eigenen unterstellten Führungskräften erwartet wird .....	9
4. Fazit .....	11

## **Abstract**

Allgemeine Megatrends und aktuelle Krisen erhöhen die Anforderungen an gelingende Führung in der Wirtschaft. Um den aktuellen Status und zukünftig passgenaue Weiterbildungs- und Beratungsangebote schaffen zu können, erkunden wir in dieser Studie, wo unsere überwiegend oberen Führungskräfte gegenwärtig stehen.

Wir führten mit 77 höheren Führungskräften aus unterschiedlichsten Branchen in Deutschland telefonisch semistrukturierte Interviews durch. Unsere Ergebnisse zeigen vier Schwerpunkte auf:

- (1) Was und wie im Wesentlichen zum Thema Führung im deutschsprachigen Raum auf oberen bis höchsten Führungs-Ebenen gelernt bzw. umgesetzt wird,
- (2) Wie es um den Wissensstand zu einschlägigen (Führungs-)Konzepten steht,
- (3) Wie Führungserfolg in der Praxis gemessen wird,
- (4) Welche Erwartungen unsere Interviewpartner selbst an Ihre unterstellten Führungskräfte haben.

Insgesamt weisen unsere Ergebnisse darauf hin, dass die gegenwärtige Professionalisierung von Führung

- immer noch lückenhaft und deutlich verbesserbar ist,
- den aktuellen Anforderungen nicht hinreichend gerecht wird und
- entsprechend sowohl auf Unternehmens- als auch auf Anbieterseite höhere Maßstäbe nötig sind, die sich vor allem auf eine höhere Nachhaltigkeit beziehen!

## **1. Einführung**

Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, Wirtschaftliche Transformationen, geopolitische Konflikte, Klimakrise: Wir sind täglich mit zahlreichen Megatrends und aktuellen Krisen konfrontiert, die Altbewährtes in Frage stellen, verschiedenste Herausforderungen auf unterschiedlichen Hierarchie-Ebenen mit sich bringen und einen zunehmenden Veränderungsdruck

erzeugen in einer herausfordernden Zeit.<sup>1</sup> Für den Einzelnen und insbesondere gerade für Wirtschaftsunternehmen gilt es, sich trotz dieser schwierigen Gemengelagen erfolgreich zu positionieren und langfristig zu bewähren. Folgerichtig gewinnt das Thema „Führung“ in Unternehmen immer wieder an neuer Aktualität. Gerade unter diesem Anpassungs- und Veränderungsdruck verlangt erfolgreiche Führung die notwendige Orientierungsfunktion und verspricht ein erfolgreiches Manövrieren durch stürmische Zeiten.<sup>2</sup>

**Doch wo stehen unsere Führungskräfte gegenwärtig?** Nach unserer Auffassung erfolgt die Qualifizierung im Bereich Führung in Deutschland bei allen bisherigen Fortschritten immer noch zu unsystematisch und weniger nachhaltig als nötig! Verbreitet sind u.a. Weiterbildungsveranstaltungen, in denen vorwiegend Management-Gurus und Trainer führungsbezogene Ideal-Konzepte und zu wenig Nachhaltigkeit vermitteln. **Was** und **wie** Führungskräfte gegenwärtig zum Thema Führung lernen, ist zwar weitgehend an der Oberfläche bekannt, bleibt aber unserer Auffassung nach noch weit hinter einem optimalen Standard zurück und wird bezüglich der Nachhaltigkeit nicht hinreichend verbessert.

Zum Beispiel gilt dies auch im Hinblick auf die Frage, wie es um den Kenntnisstand zu relevanten Konzepten aus dem Themenbereich Führung steht. Denn diese sollen den Führungskräften selbst Orientierung geben für erfolgsversprechendes Handeln und Entscheiden im praktischen Alltag. Man muss die Frage stellen: „Sind diese Konzepte den Führungskräften/Managern auch hinlänglich bekannt? Und schließlich: Wie wird letztendlich der Führungserfolg in den Unternehmen tatsächlich gemessen? Und wie wird für eine hinreichende Nachhaltigkeit gesorgt?“

Neben diesen Fragen interessiert uns in der hier vorgestellten Studie ebenfalls, welche Erwartungen Führungskräfte selbst an die ihnen unterstellten Führungskräfte haben.

Durch eine hypothesengenerierende Untersuchung dieser Aspekte möchten wir etwas Licht ins Dunkel bringen und langfristig dazu beitragen, Führung noch erfolgreicher zu gestalten. Denn nur mit einem detaillierten Wissen darüber, wo die Führungskräfte momentan stehen, können künftig passgenauere Weiterbildungs- und Beratungsangebote zum Thema Führung geschaffen werden, um einen hinreichenden Mehrwert für eine zukunftsweisende Führung zu bieten.

Im Folgenden bieten wir zuerst einen Einblick in die Rahmbedingungen der Studie und beschreiben, wie wir vorgegangen sind, um die anschließend präsentierten und diskutierten Ergebnisse zu gewinnen. Abschließend erfolgt ein kurzes Fazit.

## 2. Die Studie

### 2.1 Unser Vorgehen

Bei unserer Studie handelt es sich um eine qualitative Studie mit explorativem Charakter. Wir führten zwischen Frühjahr 2024 und Jahresende 2024 insgesamt 77 semistrukturierte Interviews via Telefon oder Video-Session durch. Die Interviews dauerten zwischen 40 und 60 min, wurden aufgenommen, transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet.

Die Befragten wurden vor den Interviews nur grob über den Gegenstand der Befragung („Führung“) informiert. Sie erhielten keine finanzielle Vergütung, sondern als Angebot bei Bedarf eine kostenfreie Coaching-Session ihrer Themenwahl im Zeitumfang einer Stunde. Für den Einstieg in die Untersuchung luden wir zu Beginn eine begrenzte Auswahl aus früherer Zusammenarbeit bekannter Kunden zur Teilnahme an der Studie ein und baten diese nach dem

---

<sup>1</sup> Reckwitz, A. (2024). *Verlust. Ein Grundproblem der Moderne*. Suhrkamp.

<sup>2</sup> v. Ameln, F. (2021). Führen und Entscheiden unter Unsicherheit. *Gruppe. Interaktion. Organisation. (GIO)*, 52, 567–577. <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00607-4>

Abschluss des Interviews, uns nach Möglichkeit ein oder zwei weitere Führungskräfte auf jeweils gleichem Level als potenzielle Teilnehmer zu empfehlen bzw. den Kontakt zu vermitteln. So war es uns möglich, möglichst viele – und überwiegend uns unbekannte – Führungskräfte zu erreichen, die uns von den uns bekannten Teilnehmern empfohlen worden waren.

Der für die Interviews verwendete Leitfaden wurde von uns selbst entworfen und umfasste insgesamt 11 Fragen, die sich auf verschiedene Themenstellungen bezogen.<sup>3</sup>

Das Vorgehen bei der inhaltsanalytischen Auswertung orientierte sich an einer induktiven Kategorienbildung.<sup>4</sup> Das heißt, die Interviews wurden in Kategorien zusammengefasst, die aus dem Datenmaterial heraus entwickelt wurden. Zur Qualitätssicherung fand im Vorhinein ein ausführliches Auswertungstraining für drei an der Untersuchung beteiligte Mitarbeiter von BOENING CONSULT statt. Außerdem erfolgte während der Auswertung eine stetige Kontrolle, ob einzelne Auswerter unabhängig voneinander zu gleich kategorisierten Zuordnungen kamen. Fragliche Zuordnungen wurden diskutiert und konsensual abgestimmt. Die Häufigkeiten der einzelnen Kategorien wurden ebenfalls betrachtet.

Es erfolgte zur Einschätzung des Status Quo des Wissenstandes zum Thema Führung eine Analyse, bei der die Ausprägung des Wissens auf mehrstufigen Skalen beurteilt wurde. Zwei erfahrene Berater/Rater rateten ihrerseits unabhängig voneinander die Ausführungen zu den abgefragten Konzepten und einigten sich auf einen gemeinsamen interpretativen Korridor. Die verwendete Ratingskala lautete: 0 = Konzept unbekannt, 1 = Konzept nur vom Namen her bekannt, 2 = ohne spez. Kenntnisse aber spontane Interpretation mit Bezug zur eigenen Arbeit, 3 = Konzept in Ansätzen erklärt, 4 = Konzept größtenteils erklärt.

## 2.2 Die Stichprobe

Die **77 Interviewpartner** bekleideten überwiegend obere bis oberste Managementpositionen in unterschiedlichsten Branchen (vgl. Abb. 1.). So waren **knapp die Hälfte als Vorstand, Geschäftsführer oder Unternehmer tätig**; knapp ein weiteres Drittel als Bereichsleiter oder Vize-Präsident. Sehr präsent waren mit dem Automobil- und Energiesektor zwei für Deutschland entscheidende Leitbranchen. Der weitaus größte Anteil der Befragten (44%) war zwischen 50 und 59 Jahre alt und männlich (86%). Der Anteil der weiblichen Teilnehmer lag also bei 14%. Gerade die letztgenannte Zahl der Geschlechterverteilung ist nicht unerwartet, da wir überwiegend mit oberen und Topmanagern gesprochen hatten. Hier liegt ja der Frauenanteil noch deutlich unter dem Durchschnitt für weibliche Führungskräfte aller Ebenen in Deutschland: Laut Pressemitteilung des Statistischen Bundesamtes im Jahr 2024 bei 29,1%.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Der Leitfaden kann bei Interesse bei BOENING CONSULT angefragt werden.

<sup>4</sup> Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Beltz.

<sup>5</sup> Pressemitteilung Nr. 393 vom 3. November 2025; [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/11/PD25\\_393\\_13.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/11/PD25_393_13.html)

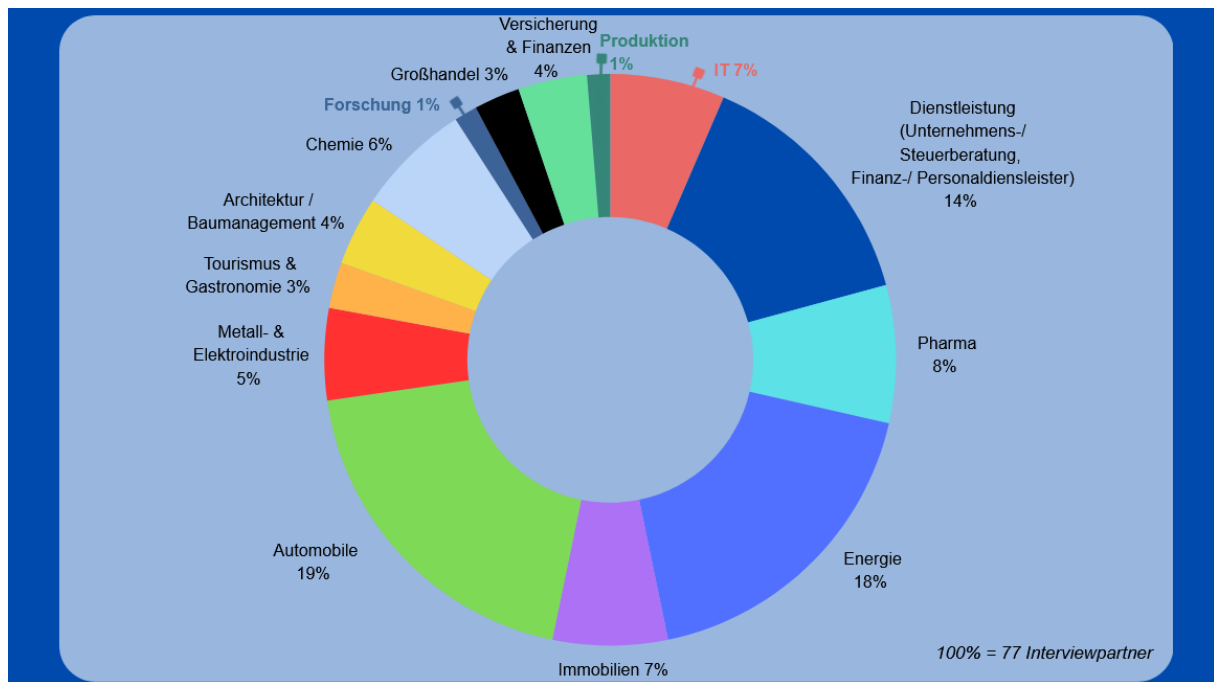


Abb. 1: In unserer Stichprobe vertretende Branchen

### 3. Ergebnisse und Diskussion

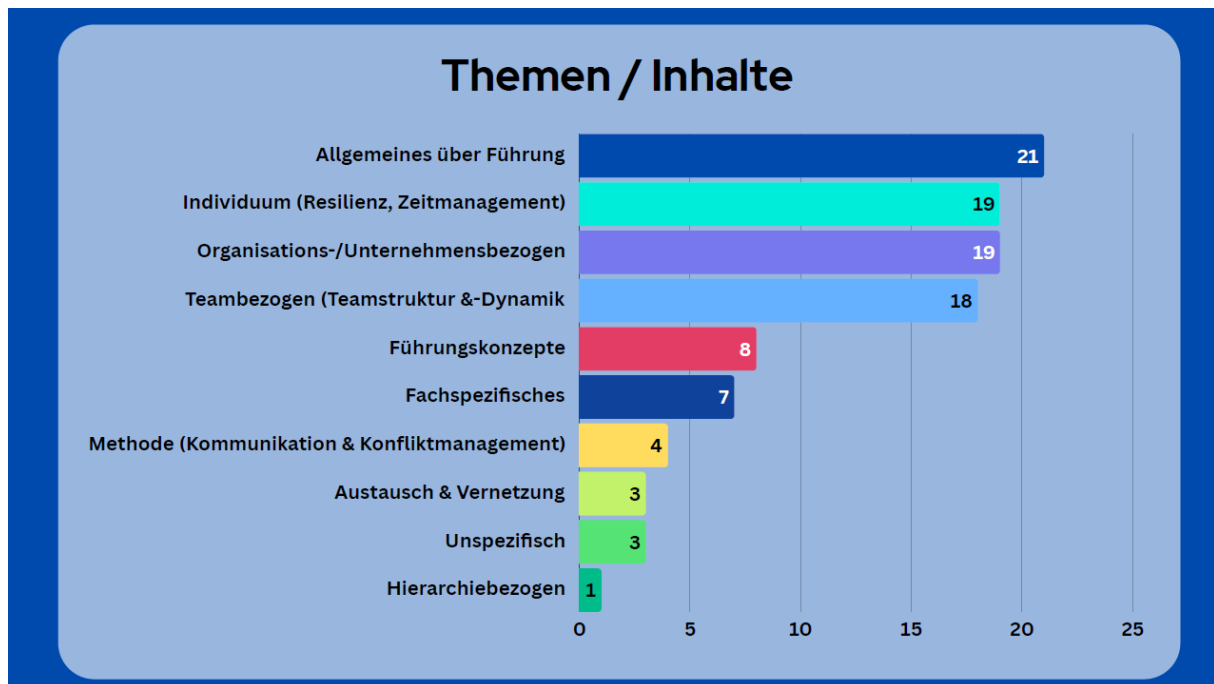
An dieser Stelle sprechen wir über ausgewählte Ergebnisse unserer Studie. Im Vordergrund standen die Antworten auf 3 der insgesamt 11 Interviewfragen. Die Darstellung erhebt daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die anderen Ergebnisse sind einer weiteren Auswertung, Interpretation und Veröffentlichung vorbehalten.

#### 3.1 Was zum Thema Führung gelernt wird

*Führungsmethodische Aspekte, die sich auf Verhalten, Einstellungen oder Probleme der Führungskräfte beziehen, wurden von den Interviewpartnern vergleichsweise selten genannt.*

Die Interviewpartner äußerten sich verhältnismäßig ausführlich dazu, was die Führungskräfte des eigenen Unternehmens zum Thema Führung lernen. Wie sich in der Abb. 2 zeigt, konzentrieren sich die Antworten der Interviewpartner hauptsächlich auf vier Themenfelder. **Allgemeines über Führung (I)** wird am häufigsten zum Thema Führung vermittelt. Gefolgt von **personenspezifischen Themen (II)** zum Kompetenzaufbau, **unternehmensbezogene (III)** und schließlich **teambezogene Inhalte (IV)**. Dabei wurden die Interviews bewusst nach dem Prinzip der Verfügbarkeitsheuristik geführt, was bedeutet, dass wir bewusst auf die spontan zur Verfügung stehenden Antworten und Inhalte abzielten, da diesen einen wichtige verhaltensleitende Impulsfunktion zugeschrieben wird.

Besonders interessant für uns war: Führungsmethodische Aspekte, die sich auf Verhalten, Einstellungen oder Probleme der Führungskräfte beziehen, wurden von den Interviewpartnern hierbei vergleichsweise selten genannt, wie aus der folgenden Abbildung deutlich hervorgeht.



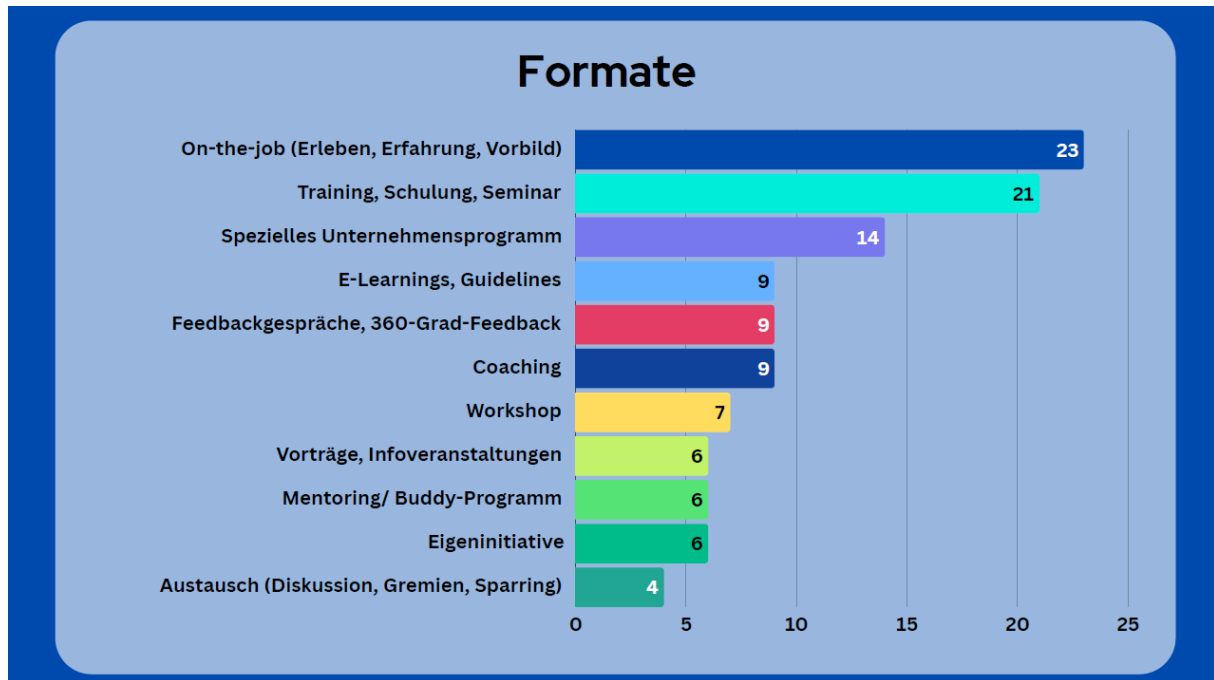
**Abb. 2: Absolute Häufigkeiten der Themen / Inhalte, die zu Führung gelernt wurden**

### 3.2 Wie zum Thema Führung gelernt wird

*Die Anstrengungen erscheinen oft nur oberflächlich und nicht tief genug, um echte und nachhaltige Führungs-Verhaltens-Entwicklungen zu gewährleisten – besonders auf den oberen Management-Rängen.*

Die Interviews zeigen, dass das Lernen der Führungskräfte, was Führung heißt und wie sie auszuüben ist, faktisch am meisten durch das konkrete Lernen am eigenen Arbeitsplatz stattfindet – also **on-the-job** (vgl. Abb. 3). D.h., direkt durch die Erfahrung mit dem eigenen Vorgesetzten oder in der Beobachtung der Führungswirkung gegenüber den eigenen Mitarbeitenden oder auch indirekt durch das Beobachten und die Erzählungen von und über „Führungsnachbarn“, ob im eigenen Haus oder auch bei Fremdfirmen.

In fast gleicher Häufigkeit wurde von den Befragten relativ pauschal über externe **Trainings, Schulungen und Seminare** gesprochen. Am dritthäufigsten folgten Schilderungen von speziellen **unternehmenseigenen Programmen**.



**Abb. 3: Absolute Häufigkeit der Formate, die zum Führungslernen in den befragten Unternehmen eingesetzt wurden**

Die Ausführungen zu den genannten Formaten blieben bemerkenswert unscharf. Nach unserer Interpretation lässt dies vermutlich auf eine gewisse Distanz zum Lernen von Führung schließen: Erfahrungsgemäß interessieren sich obere oder gerade Topmanager weniger für das Thema Führung als nachgeordnete Manager. Sie richten ihr Augenmerk stattdessen vielmehr auf die Geschäftsergebnisse sowie auf strategische Fragen. Gebunden an ihre Rolle als höhere Führungskraft stehen primär Zahlen, Ergebnisse und Strategie sowie die Unternehmenspolitik in ihrem Fokus. Wir sehen in diesen Zahlen und unserer Interpretation das Abbild jahrelanger Beobachtungen und Eindrücke, wie wir sie in unserer praktischen Arbeit als Berater für Führungs- und Organisationsentwicklung quasi täglich erleben. Hier wird ein zentraler Unterschied zwischen Topmanagern und mittleren sowie nachgeordneten Führungskräften sichtbar, der oftmals bei der Verwendung des Ausdrucks „Führungskräfte“ verwischt oder nur unscharf wahrgenommen wird. Die in den Unternehmen und Organisationen faktisch erlebte „Hierarchie“ führt auf dem gleichmachenden Resonanzboden möglichst „demokratischer Gleichheit“ irreführenderweise zu falschen Annahmen und Erwartungen über den Charakter der unterschiedlichen Rollen sowie den dazu gehörenden Unterschieden im Verständnis und Verhalten von Führung! Kurzgefasst heißt das: Das gleichmachende Label „Führungskraft“ führt u.U. zu falschen Erwartungen und damit zu vielen Enttäuschungen.

Mit aller Vorsicht interpretiert scheint es berechtigt, aus den Ausprägungen der ersten drei Antwort-Kategorien auf ein begrenztes Gewicht des Themas „Führung“ im Unternehmens-Alltag zu schließen. Was nicht bedeutet, dass „gar nichts“ an dieser Stelle passiert. So verweisen die anderen – wenn auch deutlich seltener angeführten – Formate wie z.B. Feedbackgespräche, Coachings und die Durchführung von Workshops eindeutig auf faktisch vollzogene Anstrengungen, Führung verbessern zu wollen. **Jedoch sind diese Bemühungen in ihrer Häufigkeit, mit ihrer Schwerpunktsetzung und nicht ausreichender Nachhaltigkeit nicht dazu geeignet, das Thema Führung konkret und nachhaltig genug in die Umsetzung zu bringen.** Mit anderen Worten: Die Anstrengungen scheinen oft nur oberflächlich und nicht tief genug, um echte und nachhaltige Führungs-Verhaltens-Entwicklungen zu gewährleisten – besonders auf den oberen Management-Rängen. Substanzielle Verhaltens- oder gerade auch Einstellungsänderungen lassen sich nicht mit einem schmalen Budget, allein einem kurzfristigen kognitiven Bewusstmachen oder nur verbalen Infos und Appellen „hinorganisieren“ – sondern hauptsächlich oder nur mit guten „Verhaltens-Modellen“ von oben bzw. wiederholten

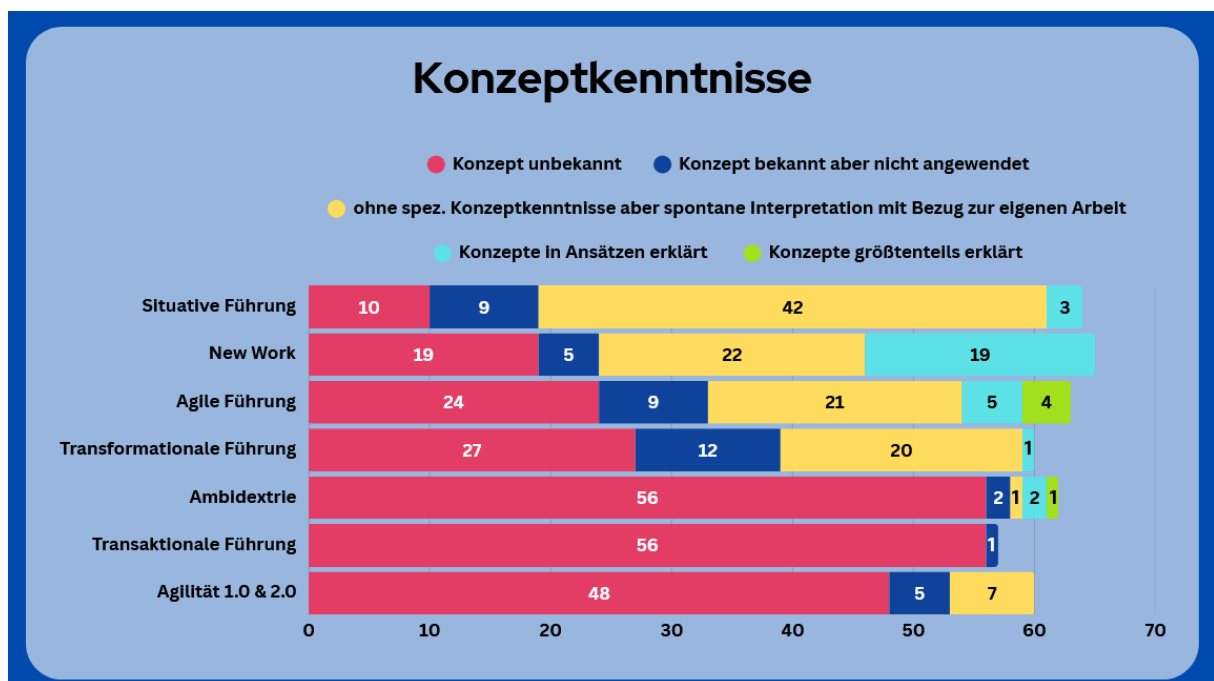
Übungen/Trainings und situativen Anpassungen erreichen.<sup>6</sup> Auch Fußballer und andere Hochleistungssportler gehen nicht nur einmalig bzw. kurzfristig ins Training, sondern müssen bei ihrer aktuellen Leistungserbringung immer wieder unterstützt und situationsbezogen immer wieder neu eingestellt werden – angelehnt an die frühe Einsicht des Verhaltensforschers und Nobelpreisträgers Konrad Lorenz: Gesagt heißt nicht verstanden. Verstanden heißt nicht umgesetzt. Und umgesetzt heißt nicht beibehalten.

### 3.3 Status Quo des Wissenstandes zum Thema Führung

*Der Blick ins Detail [...] verdeutlicht überdeutliche Wissenslücken.*

Die von den Befragten getätigten Aussagen über sieben hoch relevante Konzepte aus dem Themenbereich Führung wurden von uns durch ein Rating dahingehend eingeschätzt, welcher jeweiligen Kenntnisstand anscheinend vorherrscht. Namentlich wurden die Interviewpartner nach den Konzepten **Situative Führung** (1), **New Work** (2), **Agile Führung** (3), **Transformationale Führung** (4), **Ambidextrie** (5), **Transaktionale Führung** (6) und **Agilität 1.0 & 2.0** (7) befragt. Außerdem war eine Lügenfrage eingebaut<sup>7</sup>, die zeigen sollte, ob die Befragten möglicherweise zu viel Kenntnisse vortäuschen würden – was aber keineswegs der Fall war!

Der Blick ins Detail (vgl. Abb. 4) verdeutlicht überdeutliche Wissenslücken. **Ambidextrie**, **Transaktionale Führung** und **Agilität 1.0 & 2.0** waren den allermeisten Befragten gänzlich unbekannt. **Situative Führung**, **New Work** und **Agile Führung** waren jeweils zumindest wenigstens der Hälfte der Befragten ein Begriff. Zumindest in Ansätzen korrekte Erklärungen der Konzepte waren jedoch eher die Ausnahme. Am bekanntesten war das Konzept **New Work** (mit 19 zutreffenden Erklärungen), am unbekanntesten **Transaktionale Führung** (mit nur einer zutreffenden Erklärung).



**Abb. 4: Kenntnisse der Führungskräfte über verschiedene Führungskonzepte**

**Die von uns identifizierten Wissenslücken werfen die Frage auf, ob sich das fehlende Wissen negativ auf die Performance einzelner Führungskräfte auswirkt. Denn eigentlich**

<sup>6</sup> Bandura, A., & Walters, R. H. (1963). *Social Learning and Personality Development*. Holt Rinehart and Winston.

<sup>7</sup> Wir fragten zusätzlich nach dem Konzept „Psychoinformatik“, das nicht existiert.

dienen klar umrissene Führungskonzepte dazu, das eigene in der täglichen Praxis erforderliche Handeln zu strukturieren und zu optimieren. Fehlt es an Wissen zu Führungskonzepten, dann dominieren mehr oder weniger situative und individualistisch abgeleitete Führungsimpulse. Ein an wissenschaftlichen Erkenntnissen und an herausgearbeiteten zentralen Erfolgsfaktoren für Führung orientiertes Vorgehen wird so unwahrscheinlicher: schwerer vermittelbar, schwerer lernbar - und nur schwerer verbesserbar.

In Richtung von Weiterbildungsmaßnahmen oder im Hinblick auf die Versprechungen von Beratungs- oder Coachingunternehmen gegenüber Kunden in Bezug auf Führung ergibt sich aufgrund der festgestellten Wissenslücken zwangsläufig die Frage, ob die bisher praktizierten Führungsweiterbildungen im Allgemeinen tatsächlich nur kurzfristige und in der Praxis bald versiegende Effekte erzielen, die keinem echten Nachhaltigkeits-Anspruch standhalten oder nicht!

### Zur Information über die erwähnten Führungskonzepte:

#### SITUATIVE FÜHRUNG

Dieser Führungsstil passt sich flexibel an den Entwicklungs- und Reifegrad der Mitarbeitenden an. Das Modell von Hersey und Blanchard<sup>1</sup> definiert Reife durch die Kombination aus Kompetenz und Motivation. Je nach Reifegrad variiert das Führungshandeln von stark anweisend bis hin zu delegierend.

#### NEW WORK

Ursprünglich von Frithjof Bergmann als Gegenmodell zur klassischen Lohnarbeit entwickelt, beschreibt der Begriff heute den strukturellen Wandel der Arbeitswelt hin zu mehr Flexibilität, flachen Hierarchien und sinnstiftender Arbeit (Purpose).

#### AGILE FÜHRUNG & AGILITÄT

Die Fähigkeit von Organisationen und Führungskräften, proaktiv, flexibel und schnell auf Marktveränderungen zu reagieren.

- **Agilität 1.0** fokussiert sich meist auf den operativen Einsatz agiler Methoden (z. B. Scrum, Kanban).
- **Agilität 2.0** versteht Agilität als fundamentale Haltung und verankert sie in der Unternehmenskultur. Agile Führung bricht mit starren Top-Down-Strukturen; Führungskräfte agieren als Coach/Enabler, um Teams schnelles und eigenverantwortliches Handeln zu ermöglichen.

#### TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG

Im Gegensatz zur transformationalen Führung basiert dieser Stil auf einem rationalen Austauschverhältnis (Transaktion) zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden.<sup>2</sup> Das Prinzip ist leistungsorientiert: Erbrachte Arbeitsleistung wird durch Gehalt, Lob oder Boni kompensiert („Mehr Leistung erfordert mehr Gegenleistung“). Die Steuerung erfolgt über klare Zielvereinbarungen und Kontrollen.

#### AMBIDEXTRE FÜHRUNG

Im Gegensatz zur transformationalen Führung basiert dieser Stil auf einem rationalen Austauschverhältnis (Transaktion) zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden.<sup>3</sup> Das Prinzip ist leistungsorientiert: Erbrachte Arbeitsleistung wird durch Gehalt, Lob oder Boni kompensiert („Mehr Leistung erfordert mehr Gegenleistung“). Die Steuerung erfolgt über klare Zielvereinbarungen und Kontrollen.

#### TRANSAKTIONALE FÜHRUNG

Basiert auf einem rationalen Austauschverhältnis (Leistung gegen Gegenleistung).<sup>3</sup> Die Steuerung erfolgt sachlich über klare Zielvereinbarungen, Kontrollen und materielle/immaterielle Belohnungen (Boni, Lob).

<sup>1</sup> Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. 3te Aufl. Prentice Hall, Inc.

<sup>2</sup> Burns, J.M. (1978) *Leadership*. Harper and Row

<sup>3</sup> Bass, B. M. & Avolio, B. J. (Hrsg.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, Inc.

### 3.4 Wie Führungserfolg in der Unternehmenspraxis gemessen wird

*Ob sich Führungserfolg so konkret, umfassend und zuverlässig abbilden lässt, ist fraglich.*

Von 68 befragten Führungskräften liegen uns Informationen darüber vor, wie Führungserfolge im jeweiligen Unternehmen gemessen werden. Am häufigsten – d. h. in 47% der 68 Unternehmen – geschieht dies über allgemeine **Mitarbeiterbefragungen**, beispielsweise nach der Mitarbeiterzufriedenheit in den Unternehmen bzw. in einzelnen Verantwortungsbereichen. Auch standardisierte und damit Branchenvergleiche erlaubende Instrumente, wie der oft zitierte „Employee Opinion Survey (EOS)“ werden hier angewendet. In knapp der Hälfte (46%) der

Unternehmen erfolgt eine Erfolgsmessung über die **Zielerreichung** bzw. die erreichten Ergebnisse durch KPIs (Key Performance Indicators). Immerhin gaben etwas weniger als die Hälfte der Befragten an, dass zumindest eine dieser beiden Vorgehensweisen praktiziert wird.

Drei Zahlen erscheinen uns wichtig: 27, 10 und 16

27%: Erstaunlicherweise nutzten nur so viele der von uns untersuchten Unternehmen konkrete **Feedbackgespräche bzw. Feedbacksysteme**, in denen allgemeine Hinweise oder spezifische Führungsqualitäten erfassende Hinweise der Führungskräfte eingeschätzt werden.

10%: In weniger als 10% der Unternehmen werden **sonstige allgemeine Kriterien** wie Loyalität, **reine subjektive Einschätzungen**, oder **Kundenfeedback und die externe Wirkung** zur Führungserfolgseinschätzung herangezogen.

16%: Beachtenswert ist auch, dass nur in 16% der Unternehmen überhaupt **keine Messung** des Führungserfolgs vorgenommen wird.

**Auf Grundlage dieser Ergebnisse entsteht für uns der Eindruck, dass die Führungserfolgsmessung nur in einem begrenzten Umfang und mit häufig unscharfer bzw. nur mit schwer einschätzbarer Aussagekraft stattfindet.** Insbesondere die Rückmeldung der Mitarbeiter wird nur in knapp der Hälfte der Unternehmen als Kriterium verwendet. In vielen Fällen werden eher indirekte Kriterien herangezogen, um auf den Führungserfolg zu schließen. Ob sich Führungserfolg so konkret, umfassend und zuverlässig abbilden lässt, ist fraglich. Und außerdem: Feedbacksysteme sind nur in knapp einem Drittel der Unternehmen überhaupt implementiert.

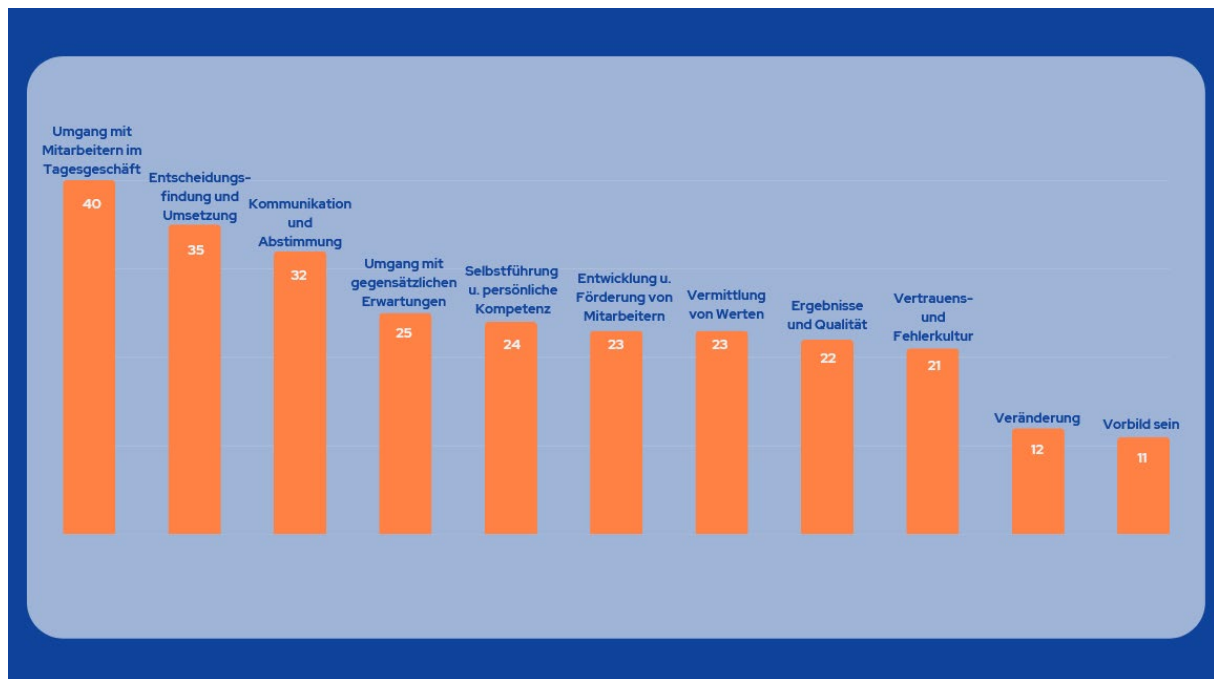
Unser Fazit:

Es scheint, dass im Tagesgeschäft der Aspekt Führung und Steuerung des Führungsverhaltens eine klar nachgeordnete Bedeutung hat – vielen gegenteiligen Beteuerungen an vielen offiziellen Stellen zum Trotz. Es dominiert eindeutig die Unmittelbarkeit der täglichen sachlichen Aufgaben-Anforderungen.

### 3.5 Was von den eigenen unterstellten Führungskräften erwartet wird

*Unser Ergebnis könnte eine ernstzunehmende Mahnung und ein Hinweis auf einen blinden Fleck der Führungskräfte sein: Bleiben zwei der zentralen Anforderungen der Gegenwart [...] in der realen Führungs-Praxis zu wenig beachtet?*

Die von den befragten Führungskräften angegebenen Erwartungen an ihre nachgeordneten Führungskräfte lassen sich in insgesamt elf Kategorien clustern, die in der folgenden Abb. 5 dargestellt sind.



**Abb. 5: 11 Erwartungscluster, die an nachgeordnete Führungskräfte adressiert werden**

Bei den drei am häufigsten genannten Erwartungsclustern **Umgang mit Mitarbeitern im Tagesgeschäft** (1), **Entscheidungsfindung und Umsetzung** (2) sowie **Kommunikation und Abstimmung** (3) handelt es sich geradezu um klassische Vorstellungen von Führung. Unserer Einschätzung nach wird hier sichtbar, dass im Vordergrund der alltäglichen Führungsarbeit faktisch weniger eine visionäre Agilität oder ein motivierender Purpose steht. Vielmehr wird die situative Aufgabenbezogenheit hauptsächlich durch konkrete sachliche und ablaufbedingte Anforderungen gesteuert. Darauf liegt der primäre Fokus der meisten Führungskräfte.

Die weniger häufig genannten Erwartungscluster **Veränderung** und **Vorbild sein** stimmen allerdings nachdenklich. Handelt es sich doch um zwei zentrale Aspekte, von denen man meinen sollte, dass sie nach allen Diskussionen der aktuellen Herausforderungen deutlich weiter oben zu finden sein sollten.

Bei dem Erwartungscluster **Veränderung** geht es um das Thema des Umgangs mit den aktuell immer mehr verstärkenden Anforderungen, sich veränderungsbereit zu verhalten und Veränderungen immer schneller herbei- bzw. durchzuführen – als Unternehmen, Organisationen wie als Menschen: Die weit hinten liegende Platzierung steht im Widerspruch zu der Dringlichkeit, die dem Thema **Veränderung** seit Jahren in der Wirtschaft und in der Politik, wie auch in der Weiterbildung von Führungskräften aktiv zugeschrieben wird. Diese Erwartung und Einschätzung bringt die Zeitschrift „Organisationsentwicklung“ noch einmal auf den Punkt, indem sie für ihre Ausgabe 2/26 den Ausdruck „Pflichtfach Change“ als Titel nimmt.<sup>8</sup>

Dass der laut Bandura<sup>9</sup> – einem der bedeutendsten frühen Verhaltenstheoretiker – wichtigste Lernfaktor im menschlichen Verhalten – **Vorbild sein** bzw. das Lernen am Modell – hier in der Häufigkeit aber erst an letzter Stelle auftaucht, ist ebenfalls bemerkenswert. Die geforderte Aktivität, Fähigkeit oder Herausforderung, Vorbild zu sein, benennt ein Thema, das aus

<sup>8</sup> <https://zoe-online.org/service/aktuelle-ausgabe/> (abgerufen am 01.06.2026)

<sup>9</sup> Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall, Inc.

psychologischer Sicht zu den wichtigsten Aufgaben für Führungskräfte der unterschiedlichsten Hierarchie-Ebenen gehört – oder nur gehören sollte?

Unser Ergebnis könnte eine ernstzunehmende Mahnung und ein Hinweis auf einen blinden Fleck der Führungskräfte sein: Bleiben zwei der zentralen Anforderungen der Gegenwart an (höhere) Führungskräfte, *agil auf Veränderungen zu reagieren* und *Vorbild zu sein*, in der realen Führungs-Praxis hartnäckig zu wenig beachtet?

Das Erwartungscluster **Umgang mit widersprüchlichen Erwartungen** in der Zusammenarbeit von Vorgesetzten mit verschiedenen Mitarbeitenden, stellt unserer Auffassung nach eine wichtige Erweiterung der frühen Führungskonzepte aus den 60er-Jahren<sup>10</sup> dar, die deutlich auf die aktuellen Komplexitäts- und Zeitgeist-Entwicklungen des letzten halben Jahrhunderts verweist: Im heutigen Führungsverständnis geht es nicht mehr nur unidirektional um das konkrete Verhalten der Führungskräfte in Richtung der Mitarbeitenden, sondern es geht gleichzeitig auch um die Selbstreflexion der Führungskräfte selbst, die Führung als zentrale Aufgabe der Vorgesetzten für den Leistungserfolg des jeweiligen Gesamt-Systems versteht. Und damit Führung als hochinteraktive systemische Steuerung des Ganzen begreift, zu der u.a. auch die Beachtung der Erwartungen der Mitarbeitenden gehört – nicht nur die der „Aktionäre“.

#### 4. Fazit

*Die Professionalisierung von Führung ist derzeit nicht ausreichend weit entwickelt, um aktuellen Anforderungen adäquat und erfolgsversprechend begegnen zu können.*

Was nehmen wir aus unserer erkundenden Status-Betrachtung zum Thema „Führung“ mit?

- **Erstens haben wir klare Hinweise darauf erhalten, dass die gängige Praxis deutliche Mängel aufweist, wie Führungskräften führungsbezogen qualifiziert werden – bzw. wie sie die bekannten Führungserwartungen des Zeitgeistes umsetzen.** Führungsthemen werden in aller Regel nicht hinreichend, sondern sehr selektiv und begrenzt auf einzelne inhaltliche Facetten vermittelt.
- Außerdem erscheinen die zeitlichen und finanziellen Aufwände zu gering und somit entgegen allen bekannten didaktischen Kenntnissen und Erfahrungen in keiner Weise hinreichend, weitergehende Einstellungsänderungen nachhaltig zu ermöglichen. Die Art und Weise, wie Führung bisher vermittelt wird, ist nicht ausreichend, um das Thema Führung konkret und nachhaltig in die Umsetzung zu bringen. Kurze Seminare mit dem Schwerpunkt Wissensvermittlungen und zeitbegrenzte Trainings ohne entsprechende Umsetzungs-Follow-Ups wie auch Wiederholungen reichen für eine nachhaltige Änderung von tradierten Verhaltensweisen und Einstellungsänderungen überhaupt nicht aus. Dies wird beispielsweise in den von uns identifizierten gravierenden Wissenslücken bezogen auf relevante führungsnahe Konzepte deutlich.
- **Drittens haben wir gesehen, dass die gängige Praxis, wie Führungserfolg gemessen wird, nicht ausreichend ist.** Die überwiegend gängigen Herangehensweisen genügen in vielen Fällen nicht, um den Führungserfolg zuverlässig abbilden zu können, nicht zuletzt auch wegen der Durchmischung mit andern Einfluss-Faktoren, die den Führungseffekt nur schwer isolierbar und messbar erscheinen lassen.
- **Viertens haben wir Hinweise darauf gesehen, dass bisher zu selten von Führungskräften explizit und nachhaltig erwartet wurde, *agil auf Veränderungen zu reagieren* und *selbst Vorbild in diesen Prozessen zu sein*.** Beides sind zentrale Anforderungen, die sich durch die gegenwärtigen Rahmenbedingungen für Unternehmen, Organisationen und Führungskräfte ergeben.

<sup>10</sup> Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S. & Dörffer, T. (2021). *Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends*. Verlag Bertelsmann Stiftung.

- Hieraus lassen sich verschiedene konkrete Hypothesen ableiten, die zukünftige repräsentative Studien empirisch überprüfen sollten:
  1. Führungskräfte werden gegenwärtig immer noch überwiegend unzureichend qualifiziert, sodass die gewünschte weitere Entwicklung von Führungskompetenzen nachhaltig beeinträchtigt ist.
  2. Dabei dürften die bewussten wie die unterschweligen vernunftgeprägten Menschenbilder von Individuen und Organisationen eine Rolle spielen. Sie überschätzen das bewusste Handeln von Individuen einerseits sowie die Umsetzung der selbstverständlichen Selbstverantwortung von Führungskräften andererseits. Auch eine Umsetzungskontrolle findet im Zeitverlauf zu wenig statt.
  3. Verwendete Verfahren zur Messung von Führungserfolg sind häufig nicht dazu geeignet, die tatsächliche Wirksamkeit von Führung zuverlässig und umfassend „einzufangen“. Hier sind neue Instrumente zu entwickeln, die auch mit neurophysiologischen Parametern in Verbindung gebracht werden können.
  4. Die von uns registrierten Erwartungen von oberen bis mittleren Führungskräften an ihre eigenen Führungskräfte hinken den externen Erfordernissen sowie dem machbaren Wissenstand deutlich hinterher und sind in die künftigen Formen des Lernens von Führung wesentlich stärker als bisher einzubeziehen.

### Zusammenfassend lässt sich sagen:

*Was es mehr braucht, sind durchdachte, wissenschaftlich fundierte und nachhaltigkeitsorientierte Angebote sowie eine fortlaufende wissenschaftlich begleitete Qualitätssicherung sowohl auf Seiten der Unternehmen/Organisationen als auch auf Seiten der Anbieter.*

**Die Professionalisierung von Führung in Wirtschaftsunternehmen (und anderen Organisationen) bleibt bisher weit hinter ihren Möglichkeiten zurück, was sowohl an veränderungs-didaktischen Konzepten, dem zugrundeliegenden Menschenbild als auch von dem bisher aufgewendeten finanziellen Investment abhängig sein dürfte.**

**Es reicht nicht aus, gelegentlich kurzlaufende Seminare und Workshops zu organisieren und auf einen Erfolg durch eine gute Show eines Trainers/Beraters zu hoffen.** Wichtiger sind hier z.B. regelmäßige Wiederholungen der Schulungen in kürzeren Abständen und eine dezidierte Intervall-Belohnung, wenn das Gelernte wie angezielt erfolgreich umgesetzt wird. Das könnte Folgen für die bisherigen Gehalts- und Bonus-Systeme haben.

Für Unternehmensberatungen, die fachliche, IT-bezogene, strategische oder organisatorische Themen bearbeiten, stehen größere Budgets und längere Umsetzungszeiträume zur Verfügung. Aber „Weiterbildung“ bezogen auf Verhalten und Einstellungen wird gegenwärtig wie eine geringerwertige Ware behandelt, für die weniger Geld zur Verfügung steht.

Was würde man im Fußball, beim Tennis oder beim Golfen bei Profi-Hochleistungssportlern vorgehen, um ihre Leistung zu steigern?

Was es künftig mehr braucht, sind wissenschaftlich fundierte und nachhaltigkeitsorientierte Angebote sowie eine fortlaufende wissenschaftlich begleitete Qualitätssicherung sowohl auf Seiten der Unternehmen/Organisationen als auch auf Seiten der Anbieter. Dies scheint nur durch eine Drei-Seiten-Kooperation von Unternehmen einerseits, Beratern bzw. Weiterbildern andererseits wie auch drittens durch eine Beteiligung von unabhängigen wissenschaftlichen Institutionen (Universitäten oder sonstigen Hochschulen) zu gewährleisten zu sein.

### Autoren:

Dr. Uwe Böning, Brigitte Fritschle, Fatma Elci, Benedikt Kratzer, Dr. Stefan Oefner-Py, Dr. Jannik Zimmermann