

FÜHRUNG AUF OBERER UND MITTLERER EBENE

BœNING CONSULT®

Dr. Uwe Böning & Brigitte Fritschle

GESCHÄFTSFÜHRUNG

29.06.2026

Inhalt

Abstract	4
1. Einführung	5
2. Die Studie	6
2.1 Unser Vorgehen	6
2.2 Die Stichprobe	7
3. Ergebnisse und Diskussion	8
3.1 WAS zum Thema Führung gelernt wird	8
3.2 WIE zum Thema Führung gelernt wird	9
3.3 Status Quo des Wissensstandes zum Thema Führung	11
3.4 Wie Führungserfolg in der Unternehmenspraxis gemessen wird	14
3.5 Was von den eigenen – nachgeordneten – Führungskräften erwartet wird	16
4. BÖNING-CONSULT® Fazit	18

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.¹ 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.²

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 Rahmenbedingungen der Studie und beschreiben, wie wir vorgegangen sind, um die anschließend präsentierten und diskutierten Ergebnisse zu gewinnen. Abschließend erfolgt ein kurzes Fazit.

¹ Reckwitz, A. (2024). *Verlust. Ein Grundproblem der Moderne*. Suhrkamp.

² 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>

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 uns aus früherer Zusammenarbeit bekannter Kunden zur Teilnahme an der Studie ein und baten diese nach dem 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.³

Das Vorgehen bei der inhaltsanalytischen Auswertung orientierte sich an einer induktiven Kategorienbildung.⁴ 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 Wissensstandes 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.

³ Der Leitfaden kann bei Interesse bei BOENING CONSULT® angefragt werden.

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

2.2 Die Stichprobe

Die **77 Interviewpartner** bekleideten überwiegend obere bis oberste Managementpositionen in unterschiedlichen 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%.⁵

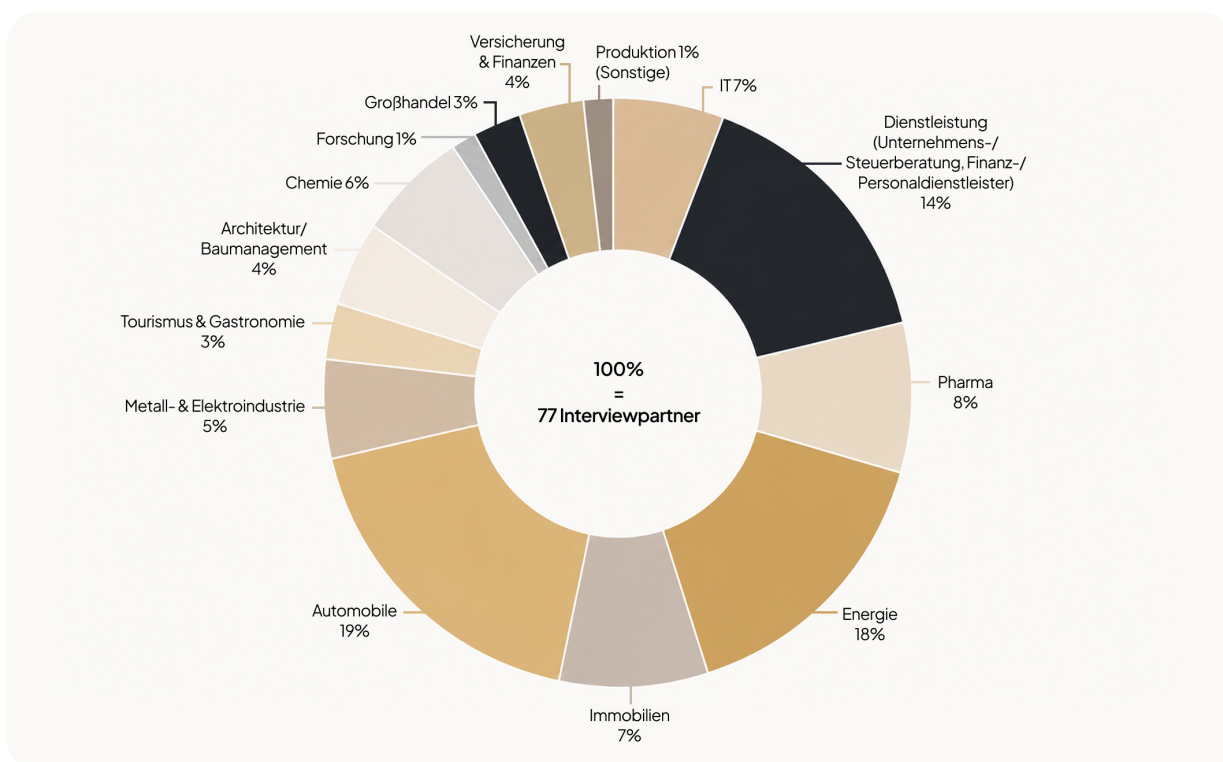
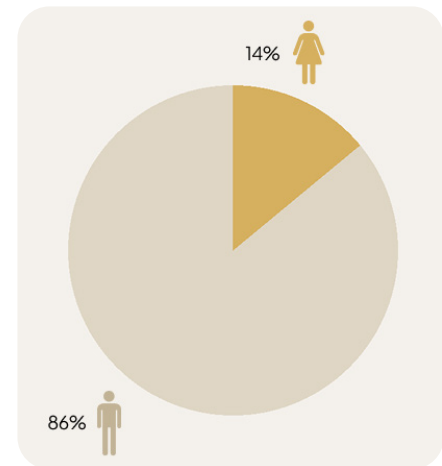


Abb. 1: In unserer Stichprobe vertretene Branchen

⁵ Pressemitteilung Nr. 393 vom 3. November 2025; https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/11/PD25_393_13.html

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 eine wichtige verhaltensleitende Impulsfunktion zugeschrieben wird.

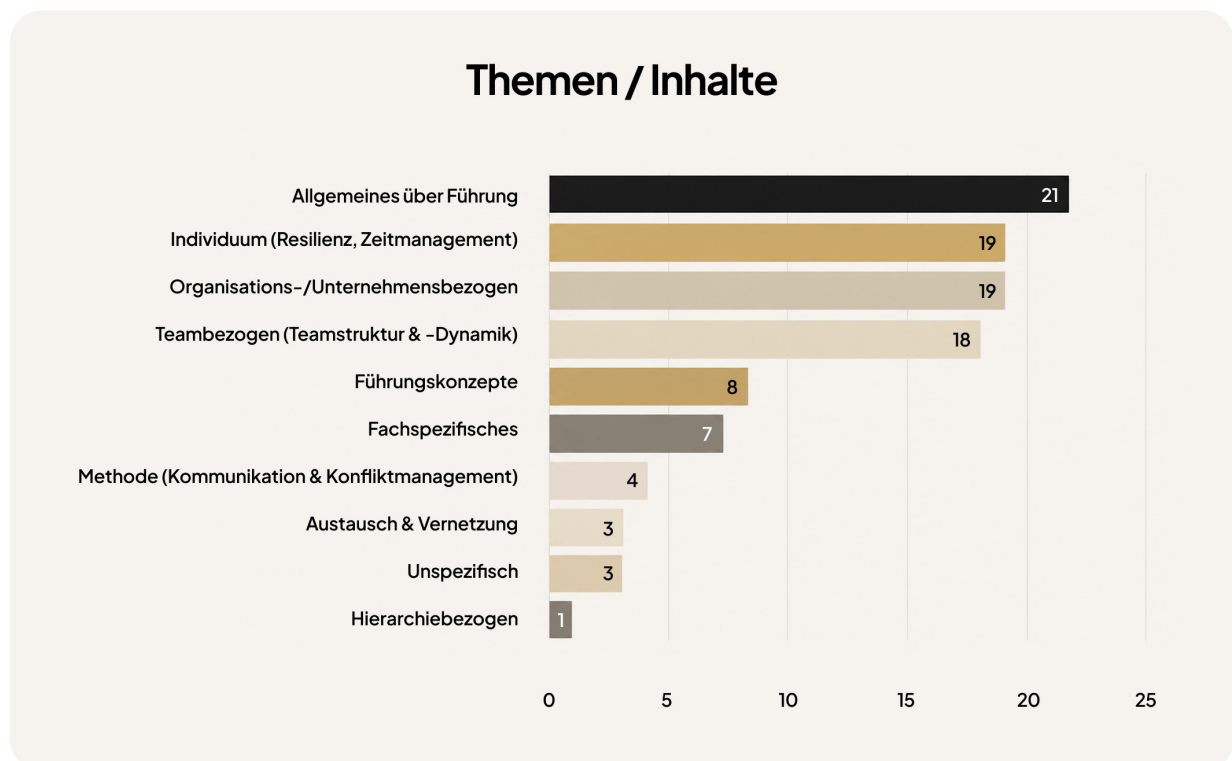


Abb. 2: Absolute Häufigkeiten der Themen / Inhalte, die zu Führung gelernt wurden

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.

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**.

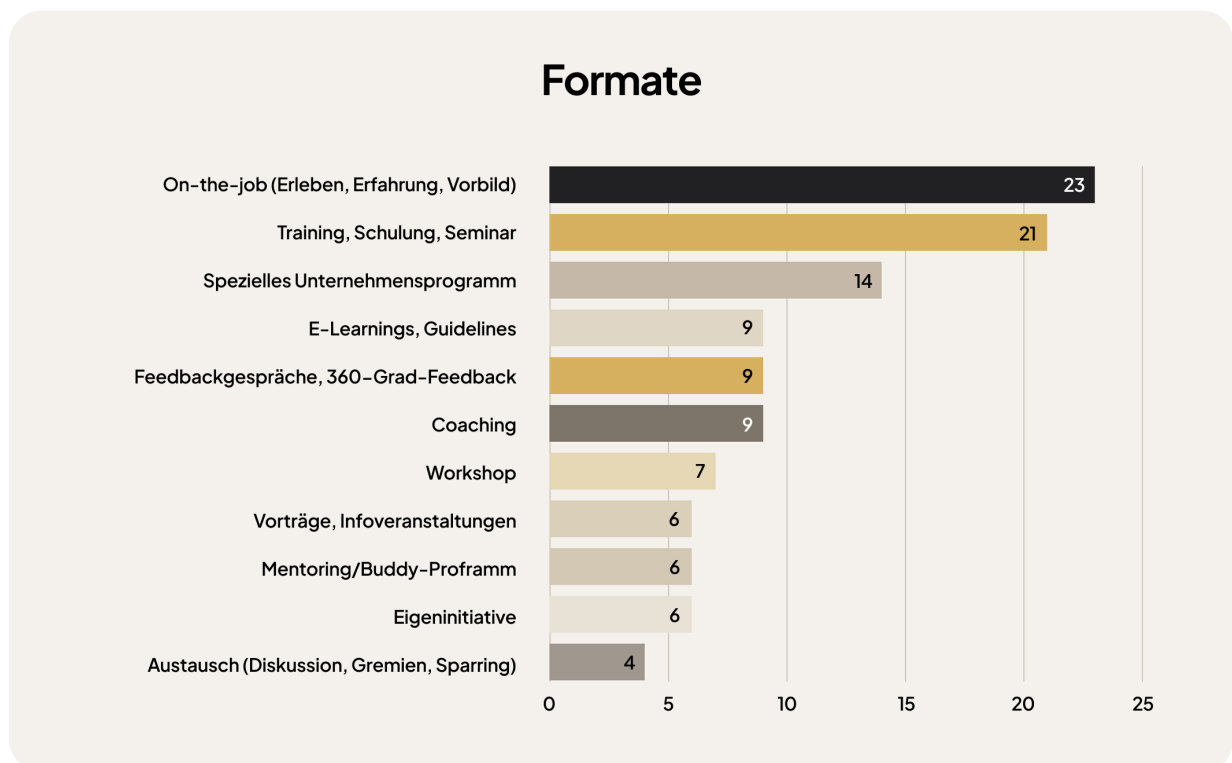


Abb. 3: Absolute Häufigkeit der Formate, die zum Führungslernen in den befragten Unternehmen eingesetzt wurden

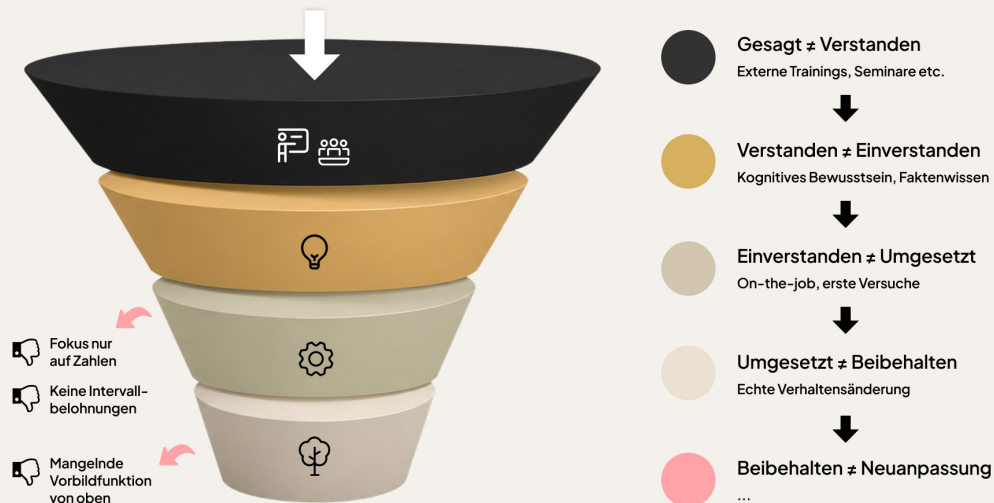
Die Ausführungen zu den genannten Formaten blieben bemerkenswert unscharf.

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 zu falschen Einstellungs- und Verhaltenserwartungen – 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.⁶ 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.

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

Der Trichter des Vergessens



3.3 Status Quo des Wissensstandes 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 jeweilige Kenntnisstand in der Stichprobe 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 eingebaut⁷, die zeigen sollte, ob die Befragten möglicherweise zu viele Kenntnisse vorgetäuscht haben – was aber keineswegs der Fall war!

Mit Betonung wollen wir an dieser Stelle darauf hinweisen, dass wir mit Absicht nicht die allmodernsten Führungskonzepte der Forschung der letzten Jahre abgefragt haben, weil wir die Erfahrungen zugrunde legen, dass diese im Sinne der Praxisdurchdringung Jahre bis Jahrzehnte brauchen, um sich in der realen Unternehmenspraxis auszubreiten.

Die von uns identifizierten Wissenslücken werfen die Frage auf, ob sich das fehlende Wissen negativ auf die Performance der einzelnen Führungskräfte auswirkt. Denn eigentlich dienen klar umrissene Führungskonzepte dazu, das eigene in der täglichen Praxis erforderliche Handeln zu strukturieren und zu optimieren. Fehlt es an Wissen zu Führungskonzepten,

⁷ Wir fragten zusätzlich nach dem Konzept „Psychoinformatik“, das nicht existiert.

Konzeptkenntnisse

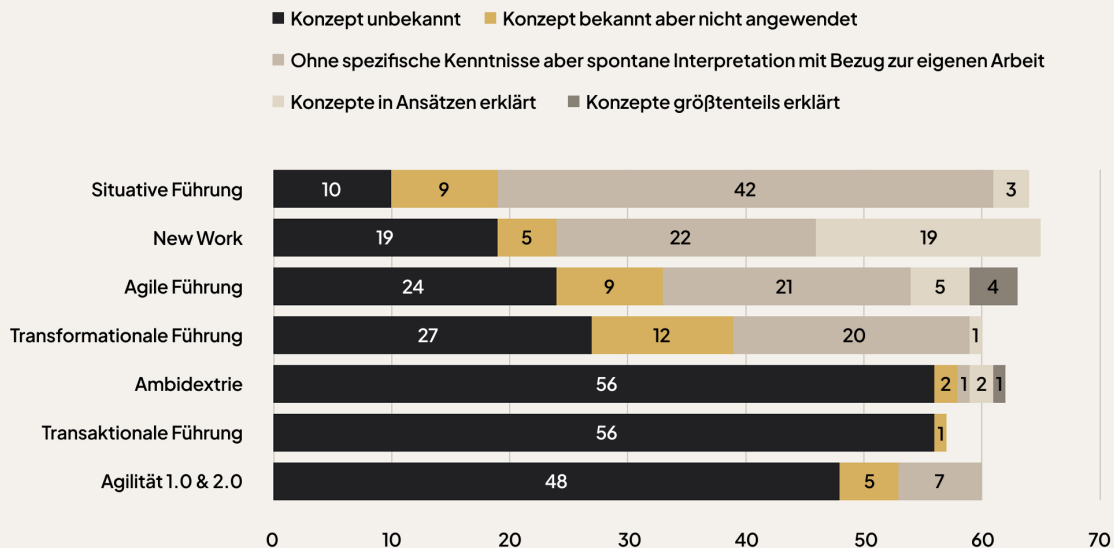


Abb. 4: Kenntnisse der Führungskräfte über verschiedene Führungskonzepte

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.

Beispielhafte Original-Aussagen aus der Untersuchung zur situativen Führung:

- „Ja, also was ich darunter verstehe, ist einfach sofort, spontan aus der Situation zu reagieren. Das ist einfach auch was ganz Normales.“
- „Ich denke, das ist quasi Führung der aktuellen Situation angepasst, also sozusagen tages- oder stundenaktuell und das ist eigentlich das, was bei uns vorherrscht.“

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!

WISSENSWERTES

Konzepte aus dem Themenbereich Führung

(1) SITUATIVE FÜHRUNG Dieses Modell ersetzt starr definierte Führungsstile durch eine bedarfsgerechte Steuerungslogik, die auf dem individuellen Reifegrad des Mitarbeiters basiert (Hersey & Blanchard, 1977).¹ Führungskräfte evaluieren dazu kontinuierlich die fachliche Kompetenz sowie die intrinsische Motivation und passen ihren Eingriffsgrad flexibel an – von direkter Anleitung bis hin zur weitreichenden Delegation. Ziel der situativen Führung ist es, das individuelle Potenzial jedes Mitarbeitenden optimal zu fördern und auszuschöpfen, wobei Hersey und Blanchard die beiden Komponenten „Kompetenz und Motivation“ betonen.

(4) TRANSAKTIONALE FÜHRUNG verweist auf die Transaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, die diesen Führungsstil prägt.² Die Arbeitsleistung wird adäquat kompensiert: Mehr Leistung erfordert mehr Gegenleistung. Transaktionale Führung basiert also auf einem rationalen Austauschverhältnis, bei dem klar definierte Ziele und messbare Anreize als zentrale Steuerungsinstrumente fungieren. Die Führungskraft agiert als zielorientierter Koordinator, der Leistung durch Struktur, Zielvereinbarungen und direktes Feedback innerhalb bewährter Abläufe optimiert. Dieser Ansatz ist besonders effektiv, um in stabilen Umfeldern operative Exzellenz sicherzustellen und die Erwartungssicherheit in der täglichen Arbeit zu gewährleisten.

(2) NEW WORK verweist ursprünglich auf ein von Frithof Bergmann entworfenes Konzept von Arbeit, das mehr Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft anstrebt. Der Begriff wird häufig herangezogen, um auf den strukturellen Wandel in der Arbeitswelt zu verweisen: hin zu mehr Flexibilität und Sinnhaftigkeit von Arbeit. Das New-Work-Führungskonzept versteht die Führungskraft nicht mehr als Kontrollinstanz, sondern als Coach und „Befähiger“, der den Mitarbeitenden größtmögliche Eigenverantwortung, Flexibilität und Sinnstiftung einräumt. Statt starrer Hierarchien prägen Vertrauen, Selbstbestimmung, Sinnstiftung, Partizipation und transparente Kommunikation die Unternehmenskultur. Im Zentrum steht nicht mehr die Kontrolle der Ausführung, sondern die Gestaltung von Rahmenbedingungen für kollaborative Wertschöpfung.

(5) TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG Dieser Ansatz zielt auf die intrinsische Neuausrichtung der Mitarbeiter ab, indem die Führungskraft durch eine starke, wertebasierte Vision identitätsstiftend wirkt. Durch intellektuelle Anregung und individuelle Wertschätzung werden die Geführten dazu inspiriert, ihre persönlichen Ziele mit dem übergeordneten Erfolg der Organisation zu verknüpfen. Führung wird so zum Katalysator für eine tiefgreifende Veränderung der Unternehmenskultur und überdurchschnittliches Engagement.³ Die vier Säulen der Transformationalen Führung lauten: Vorbildfunktion, inspirierende Motivation, intellektuelle Anregung und individuelle Unterstützung. Verschiedene Studien belegen die positiven Effekte: Höhere Mitarbeiter-Zufriedenheit, mehr Innovation, geringere Fluktuation und höhere emotionale Bindung an das Unternehmen.

(3) AGILE FÜHRUNG Die Fähigkeit von Organisationen und Führungskräften, proaktiv, flexibel und schnell auf Marktveränderungen bzw. auf interne Prozessveränderungs-Notwendigkeiten zu reagieren.

- Agilität 1.0 fokussiert sich 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 Selbstorganisation und schnelles und eigenverantwortliches Handeln zu ermöglichen.

(6) AMBIDEXTRIE Die Ambidextrie beschreibt die „beidhändige“ Fähigkeit, gegensätzliche Führungsansätze erfolgreich in Balance zu bringen. Dies umfasst einerseits die effiziente Verbesserung des Kerngeschäfts (analytisch/ fokussiert auf die Perfektionierung des „Ist“) und andererseits das dynamische Vorantreiben innovativer Ideen (kreativ und ausgerichtet auf die Gestaltung des zukünftigen „Soll“). Führungskräfte stehen dabei vor der Herausforderung, ihre Teams auf diese beiden, oft widersprüchlichen Denk- und Handlungsweisen auszurichten, die in einem natürlichen Spannungsverhältnis zueinander stehen, und diese Ambivalenz produktiv zu managen.

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

²Burns, J.M. (1978) *Leadership*. Harper and Row

³Bass, 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 77 befragten Führungskräften liegen uns 68 einzelne Antworten zu dieser Frage 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.
- Dann folgen drei aus unserer Sicht wichtige Zahlen: 27, 16, 10.

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.

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

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.

Zusammenfassung:

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.

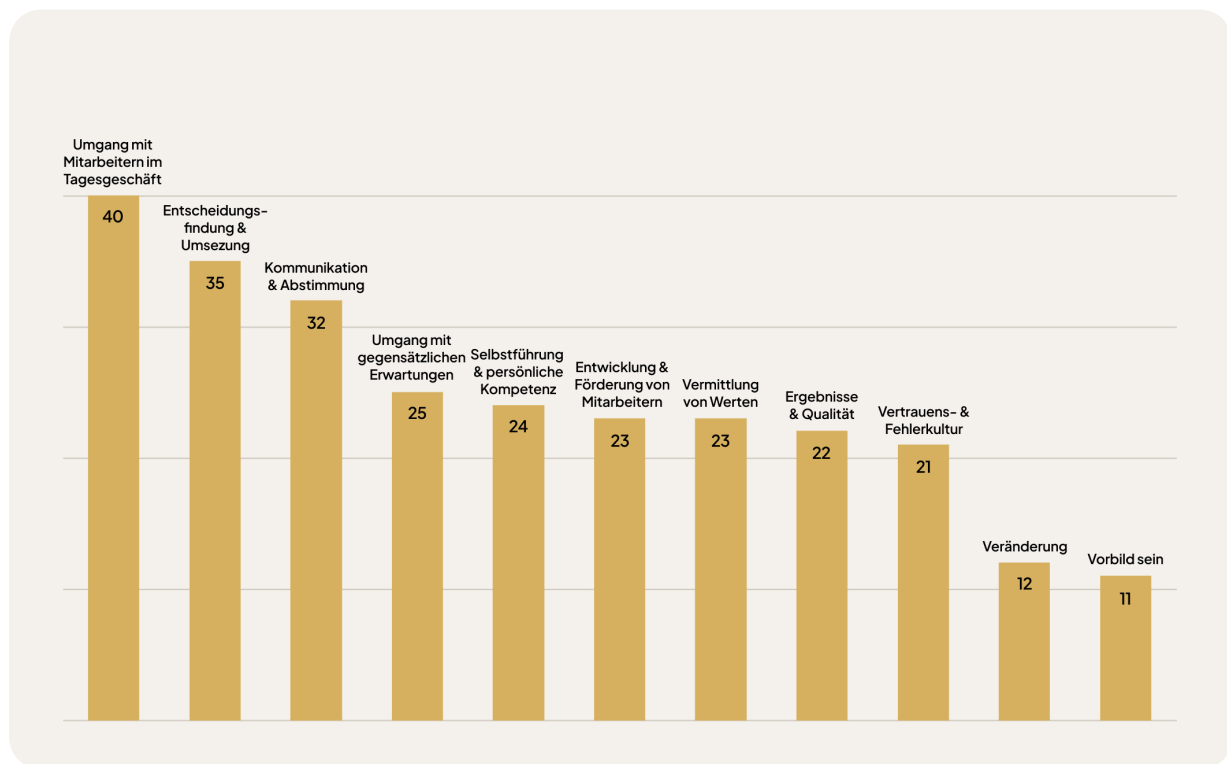


Abb. 5: 11 Erwartungscluster, die an nachgeordnete Führungskräfte adressiert werden

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 – nachgeordneten – 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.

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 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 sich 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 aktiv zugeschrieben wird: In der Wirtschaft, in der Politik, wie auch in der Weiterbildung von Führungskräften. 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.⁸

Dass der laut Bandura⁹ – 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 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?

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

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

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-Jahren¹⁰ 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“.

Beispielhafte Original-Aussagen aus der Untersuchung zu den gegensätzlichen Erwartungen:

- *„in immer unklarerer Situationen mit immer unmotivierteren Mitarbeitern immer sportlichere Ziele erreichen (...) Dilemma“*
- *„selber Entscheidungen treffen (...) gleichzeitig spüren, wann sie andere fragen sollten“*
- *„dass es ihrem Team gut geht, aber durchaus auch durchsetzungsstark sind in dem, was sie fordern“*

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

4. BÖNING-CONSULT® 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 Führungskräfte führungsbezogen qualifiziert werden – bzw. wie sie die bekannten Führungserwartungen des Zeitgeistes umsetzen.** Führungsthemen werden in aller Regel nicht hinreichend vermittelt, sondern sehr selektiv und begrenzt auf einzelne inhaltliche Facetten.
- 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 Wissensvermittlung 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 deutlich, in den von uns identifizierten gravierenden Wissenslücken bezogen auf relevante führungsnahe Konzepte – und bestätigt damit die schon in vielen anderen Selbstberichten von Führungskräften geäußerten Eindrücke.
- **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 anderen Einflussfaktoren, 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.

Aus diesen Ergebnissen lassen sich verschiedene Hypothesen ableiten, die in künftigen repräsentativen Studien empirisch überprüft werden 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 unterschwelligen 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 bzw. sollten!
4. Die von uns registrierten Erwartungen von Topmanagern bis zu 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.

ZUSAMMENFASSUNG

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 im Vergleich 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.

Also ist der begrenzte Effekt der Weiterbildungsaktivitäten auch sehr begrenzt.

Wie 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.

DIE AUTOREN

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

**Im Namen der
BÖNING CONSULT GmbH,
Frankfurt am Main
29.06.2026**

BOENING CONSULT®

**Leadership + Cooperation
Business Coaching
Changemanagement**

BÖNING CONSULT® GmbH

Kennedyallee 78

60596 Frankfurt am Main

Telefon: +49 (0) 69-66-98 250

E-Mail: info@boening-consult.com

Website: www.boening-consult.com

BÖNING CONSULT®

BÖNING CONSULT® gehört seit 1985 zu den renommierten Anbietern in den Bereichen Managementberatung und -entwicklung, Veränderungsmanagement, Executive-Coaching und Entwicklung von Führungskräften. Das Einsatzspektrum reicht von Einzelprojekten bis zur Fusion großer Unternehmen. Immer stehen die Menschen, ihre Einstellungen und ihr Verhalten bei der Umsetzung von Zielen im Vordergrund.

Spezielle Forschungserfahrung

Seit 1989 begleiten wir Unternehmen bei Fusionsprozessen in ganz verschiedenen Fragestellungen. Ob Auswahl der Top-Führungskräfte, ob Post-Merger-Integration oder Einsatz bei spezifischen Umsetzungsproblemen beim Aufbau einer neuen Firmenidentität oder bei der Neuausrichtung auf die Zukunft: Die mentale Neuausrichtung der Menschen und die erfolgreiche Umsetzung wichtiger unternehmensbezogener Veränderungen ist unser Business.

Managementberatung

Jedes Unternehmen ist ein komplexes Netzwerk und mehr als die Summe seiner Teile. Dieser Erkenntnis folgt BÖNING CONSULT® bei seiner Beratung. Unser Spektrum reicht von der Optimierung des Managens schwieriger Projekte über die Gestaltung von wichtigen Unternehmensveränderungen (Prozessoptimierung, Umsetzung von Reorganisationen) bis hin zur Begleitung von Fusionen und der Steuerung der erfolgsentscheidenden Post-Merger-Integrationsprozesse. Auch bei der Entwicklung der zukünftigen Unternehmenskultur erarbeiten wir immer gemeinsam mit dem Kunden einen firmenspezifischen Lösungsansatz. Dies gilt genauso für das Führungskräfte-Training, wo uns die nachhaltige Wirkung nicht weniger interessiert als bei den unternehmensbezogenen Prozessoptimierungen.

Coaching

BÖNING CONSULT® coacht sowohl Einzelne als auch Gruppen vom Top-Management bis zum Middle-Management: bei Veränderungsprozessen des Unternehmens, bei neuen Aufgaben oder in Konfliktsituationen. Unsere Experten zeigen persönliche Potenziale auf, öffnen unerwartete Perspektiven, fördern persönliche Entwicklungsprozesse und machen fit für neue unternehmensrelevante Herausforderungen.

Audits und Analysen

Die Audits und Analysen von BÖNING CONSULT® zeigen ein klares Bild von der Kompetenz Ihrer Führungskräfte (Management-Audit: einzeln oder für ganze Ebenen, vom Top-Management bis zum Middle-Management; Assessments auf Top- und Senior-Management-Level). Die Unternehmens-Audits und Unternehmenskultur-Analysen ermöglichen Ihnen eine klare Einschätzung, wo Ihr Unternehmen (oder ein bestimmter Bereich) steht: Wie funktioniert es? Wo sind Verbesserungspotenziale? Wo muss der Hebel angesetzt werden, um die anstehenden Veränderungsaufgaben des Unternehmens erfolgreich zu bewältigen? Wie kann die mentale Veränderung der Mitarbeiter gefördert werden?

Wir freuen uns auf den Kontakt mit Ihnen!

