

# Leadership als Profession Frühzeitige Integration und systematische Vorbereitung

Die Unzufriedenheit von Beschäftigten mit ihren Führungskräften steigt, die Krankheitsquote ist hoch und insbesondere die Belastung durch ständige Arbeitsverdichtung und mehr Stress am Arbeitsplatz verursachen psychische Erkrankungen. Der steigende Druck in Unternehmen und die damit verbundenen Erwartungen von allen Seiten sind aber auch in den Führungsebenen deutlich zu spüren. Immer mehr Führungskräfte leiden unter diesem Druck mit der Folge von oftmals massiven gesundheitlichen Problemen bis hin zum Burn-out. Es fehlt offensichtlich an praxistauglichen und nachhaltig wirksamen Lösungsansätzen.





Es erscheint wenig hilfreich, Führungskräfte nahezu allein zu Sündenböcken für Stress am Arbeitsplatz und gesundheitliche Probleme der Beschäftigten zu stempeln („Der Fisch beginnt am Kopf zu stinken“). Führungskräfte mögen häufig mit ihrem Verhalten einen verstärkenden Einfluss auf diese (negative) Entwicklung haben. Es

Fröhlich 1990 u. 2002; Neuberger 2002; Wunderer 2009; Weibler 2016). Daran hat sich nichts Wesentliches geändert, obwohl schon lange durchaus mit gutem Willen vielfältige Konzepte zur Führungskräfteentwicklung oder Projekte für ein betriebliches Gesundheitsmanagement in Angriff genommen werden (Spreiter 2014; Reineck 2018). Diese weitgehende reale Erfolglosigkeit (Stiefel 2018) zumindest in Teilen der Führungskräfteentwicklung sollte den Blick öffnen für einen Paradigmenwechsel hin zu

## DER AUTOR



**PROF. DR. WERNER FRÖHLICH** ▶  
Professor für Weiterbildungs- und Hochschulmanagement am Institut für Management und ökonomische Bildung der Europa-Universität Flensburg.  
▶ [werner.froehlich@uni-flensburg.de](mailto:werner.froehlich@uni-flensburg.de)



spricht aber einiges dafür, dass sowohl die Auswahl von Führungskräften als auch mangelnde systematische Vorbereitung auf Führungsaufgaben eine wesentliche Ursache für die unbefriedigende aktuelle Situation sind. Gerade wenn veränderte Rahmenbedingungen, unter anderem der VUKA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität / Ambivalenz), und ein hartes Wettbewerbsumfeld von allen Beteiligten dauerhaft große Anstrengungen erfordern, erscheint es dringend geboten, die betroffenen Mitarbeiter / Mitarbeiterinnen und Führungskräfte zu stärken und ihnen Vertrauen entgegen zu bringen.

## „GUTE“ FÜHRUNG NICHT IN SICHT?

Die aufgezeigte Problematik ist keineswegs neu, sondern eher ein berechtigter Dauerbrenner in der Wirkung und Reflexion von Führungsverhalten (vgl. z. B. Sahn 1977;

einem bisher eher wenig beachteten Lösungsansatz: „Leadership als Profession“ (Kellerman 2018).

Eigentlich müssten wir uns verwundert die Augen reiben, wenn im Ergebnis die schier endlose Flut von Führungsbüchern und Fachartikeln sowie die vielfältigen Praxisanstrengungen der letzten 50 Jahre (!) bis heute nicht zu einem verbesserten und flächendeckend spürbaren Führungsverhalten beigetragen haben. Es stellt sich die Frage, hat die Wissenschaft in die „falsche“ Richtung geforscht oder hat der Theorie- / Praxis-Transfer versagt? Einige positive „Führungsanalogien“ können uns hierbei möglicherweise neue Reflexions- und Konzeptansätze bieten:

- ▶ Es gibt kaum einen Startrainer im Fußball, der nicht auch schon „gefeuert“ worden wäre, weil „er sein Team nicht mehr erreicht hat“ (das ist häufig die Begründung für nicht erfüllte Erfolgserwartung) – trotzdem stehen Vereine schon Schlange, um den (entlassenen) Startrainer für ihr Team verpflichten zu können.
- ▶ Es gibt genügend Eltern, die darüber verwundert sind, dass sich bei „gleicher“ Erziehung die eigenen Kinder ganz unterschiedlich entwickeln.
- ▶ Es gibt auch genügend Führungskräfte auf allen Ebenen, die vermeintlich „schlecht führen“, ein Unternehmen ver-

Während das selbstständige Handeln von Mitarbeitern / Mitarbeiterinnen und Teams heute in vielfacher Weise propagiert wird, steht dies oft in krassem Gegensatz zu der Bereitschaft, Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen. Eine besondere Herausforderung ist es, eine harmonische Balance der Handlungs- / Entscheidungsverantwortung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern / Mitarbeiterinnen zu finden.

lassen (müssen) und bei einem anderen Unternehmen dann erfolgreich sind.

- ▶ Es gibt ebenso Führungskräfte, die in einer Gründungsphase exzellent agieren, in einer Konsolidierungsphase bei gleichem Führungsverhalten trotzdem weniger Erfolg haben.

wird dies konfliktverstärkend wirken. Eine differenziertere Betrachtung vermeintlich „schlechter Führung“ im Sinne des Unternehmens und der Betroffenen ist insofern durchaus angebracht (Felfe 2015). In der Praxis scheint allerdings die Komplexität der Psychodynamik im Führungsprozess noch nicht genügende Beachtung zu finden.

derer Verantwortung für Leistung, Beziehung und Ergebnis im Arbeitsteam, das er oder sie zu führen hat.

Um dauerhaft verbesserte Führungsergebnisse zu erreichen, ist es deshalb erforderlich, dass sich Führungskräfte – ergänzend zu den fachlichen Zielsetzungen und damit einher-



Was können wir daraus lernen: Es ist durchaus denkbar, dass gewisse Situationen, Prozesse oder Entwicklungen bei gleicher Intention des Führungsverhaltens zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. Dies bedeutet aber auch, dass situations- und personenbedingt dasselbe Führungsverhalten als eher schlechter oder besser wahrgenommen werden kann. Wenn also, trotz dieser grundsätzlichen Erkenntnis, Mitarbeiter / Mitarbeiterinnen die „Schuld“ hierfür schon fast reflexartig auf die verantwortlichen Führungskräfte projizieren, kann dies bei den betroffenen Führungskräften zu heftigen Gegenreaktionen führen.

Dies gilt dann gleichermaßen für die beiden Ausgangslagen, dass betroffene Führungskräfte mögliches eigenes Fehlverhalten nicht erkennen oder aber eine Schuldzuweisung unberechtigt ist. Positive Veränderungen sind hierbei wohl kaum zu erwarten, eher

### DEZENTRALISIERTE FÜHRUNG UND VERANTWORTUNG

Ein weiterer Aspekt unterstreicht diese Sichtweise. Während das selbstständige Handeln von Mitarbeitern / Mitarbeiterinnen und Teams heute in vielfacher Weise propagiert und auch von vielen Mitarbeitern / Mitarbeiterinnen eingefordert wird, steht dies in oftmals krassem Gegensatz zu der Bereitschaft, Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen (Scholz 2014). Eine besondere Herausforderung ist es hierbei, eine harmonische Balance der Handlungs- / Entscheidungsverantwortung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern / Mitarbeiterinnen zu finden (Lohmer / Möller 2014). Reflexartige Schuldzuweisungen „von unten nach oben“ oder umgekehrt sind für ein konstruktives Miteinander kaum förderlich. Und unabhängig davon bleibt die Führungskraft in beson-

gehenden Anforderungen – mit den jeweils aktuellen Rahmenbedingungen und Herausforderungen der Führung intensiv auseinandersetzen (Bruch / Berger 2016; Groß / Stock-Homburg 2018), um die eigene Entwicklung für den Führungsprozess und das Führungsverhalten danach auszurichten (Siewers 2015; Furtner / Baldegger 2016).

### NACHWUCHSFÜHRUNGSKRÄFTE ANDERS ENTWICKELN

Führungskräfte mit längerer Führungserfahrung, persönlichem Reflexionsvermögen und einem differenzierten Verhaltensrepertoire sind bei der Bewältigung der genannten Herausforderungen gegenüber Nachwuchsführungskräften sicher im Vorteil. Unter Berücksichtigung des oben genannten Unzufriedenheitsbefunds erscheint es jedoch grundsätzlich für alle Führungskräfte sinnvoll, das eigene Führungshandeln und

seine Wirkung einer kritischen Prüfung zu unterziehen. Dass dies umso schwieriger wird, je stärker der Arbeitsalltag die volle Arbeitskraft bindet, liegt auf der Hand und dürfte für die meisten ein nur mühsam zu überwindendes Hindernis im Rahmen der Führungskräfteentwicklung darstellen.

Wenn also einerseits der dauerhafte Befund der Unzufriedenheit mit den Führungskräften Handlungsbedarf einfordert, andererseits bisherige Maßnahmen nur bedingt den gewünschten Erfolg brachten, sind jetzt neue Lösungsansätze gefragt und müssten insbesondere im Hinblick auf die Entwicklung von Nachwuchsführungskräften ein offenes Ohr finden. Ein Paradigmenwechsel hin zu einem Verständnis, das „Leadership als Profession“ anerkennt, könnte für die nächste Führungskräftegeneration ein Erfolg versprechender Ansatz sein.

#### „Leadership als Profession“ – Voraussetzungen zur Umsetzung:

- ▶ *Führungstätigkeit zukünftig stärker als Beruf (und Berufung) begreifen und sukzessive etablieren*, also auch Suche nach jungen Talenten jenseits erfolgreicher Inhaber / Inhaberrinnen von Fachfunktionen und Besetzung der untersten Führungsfunktion nicht länger als Beförderung und Ausdrück von Wertschätzung guter Sacharbeit verstehen;
- ▶ *Führungstalente frühzeitig erkennen und auf eine Führungsfunktion vorbereiten*, also Führungstalente bereits im fortgeschrittenen Studienablauf auswählen, fest verpflichten und konsequent trainieren, zum Beispiel im Rahmen einer zielgerichteten Einarbeitung;
- ▶ *Führungstalente ausbildungsnah mit überschaubaren Projekt- oder Führungstätigkeiten betrauen*, also eine ausbildungsnahe Übertragung von Verantwortung über sachliche Aufgaben hinaus (bildet die Basis für die Entwicklung von Führungstalente unter besonderer Berücksichtigung von individueller Eignung und Neigung für Führungsaufgaben);
- ▶ *neue Führungskräfte systematisch auf ihre (psychodynamische) Führungsrolle vorbereiten, danach regelmäßig coachen und anforderungsgerecht trainieren*, also großen Wert legen auf die individuelle Entwicklung von Führungsverhalten unter besonderer Berücksichtigung der Psychodynamik in sich ständig ändernder Zusammensetzung von Projekt- und Arbeitsteams.

#### PHASEN UND EVALUATION VON „LEADERSHIP ALS PROFESSION“

„Leadership als Profession“ ist eine Zukunftsoption, die sich im gesamten Umsetzungsprozess und in jeder Phase einer kritischen Bewertung zu stellen hat. In der ersten Phase ist

## Einflussfaktoren und Herausforderungen im aktuellen Führungsprozess

#### Organisatorische Wünsche und personelle „Befindlichkeiten“

Die Komplexität von Führung nimmt zu, weil der Anspruch der Beteiligten / Betroffenen auf empathische Behandlung organisatorischer Wünsche und personeller „Befindlichkeiten“ aufgrund des „Zeitgeists“ ständig wächst.

**Qualität contra (?) Schnelligkeit** Die ständige Herausforderung der Führung in Bezug auf Entscheidungen zwischen den Handlungsalternativen „schneller und etwas schlechter“ oder „langsamer und etwas besser“ ist konfliktfrei kaum zu bewältigen und erfordert Entscheidungsfreude und Fingerspitzengefühl.

**Kritische gruppendynamische Prozesse** Häufig wechselnde personelle Zusammensetzung von Arbeits- und Projektgruppen erfordert eine besondere Berücksichtigung psychodynamischer Prozesse.

**Einsatz von Mitarbeitern / Mitarbeiterinnen nach Eignung und Neigung** Ein zu stark auf Eignung und zu wenig auf Neigung fokussierter Personaleinsatz verschenkt Leistungspotenziale. Eine stärkere Neigungsberücksichtigung fördert Leistungsergebnis und Wohlbefinden der Mitarbeiter / Mitarbeiterinnen und kann damit auch als Burn-out-Prophylaxe angesehen werden.

**Gezielte und individuell ausgerichtete Resilienzförderung** Auch Führungskräfte leiden zunehmend unter gesundheitlichen Problemen mit steigender Burn-out-Anfälligkeit. Da die allgemeine berufliche Widerstandsfähigkeit individuell unterschiedlich ausgeprägt ist, sollten auch bisher nicht betroffene Führungskräfte dieser Problematik prophylaktisch mehr Beachtung schenken und Anfangssymptome ernst nehmen.

#### Achtsamkeit und dem Wesentlichen einen Sinn geben

Achtsamkeit für sich selbst und die nächste Führungsumgebung sowie „dem Wesentlichen einen Sinn geben“, sollten bestimmende Elemente für den Führungsalltag sein. Hierzu ist jedoch eine gewisse Distanz zu intensiven Führungs- und Konfliktprozessen ebenso unumgänglich wie ein sinnvolles Maß an Gelassenheit im Umgang mit Menschen und Medien.



ein organisationspezifisches Konzept zu entwickeln, das Qualifikations- und Kompetenzvoraussetzungen für potenzielle Nachwuchsführungskräfte festlegt. In der zweiten Phase sind im Besetzungsprozess für Nachwuchsführungsfunktionen (interne und externe) Bewerber / Bewerberinnen zu identifizieren, die den festgelegten Anforderungen gerecht werden. In der dritten Phase ist eine sinnvolle Einarbeitung mit individuellem Entwicklungsplan für die ausgewählten Personen zu gewährleisten, bevor in der vierten Phase die Übernahme einer ersten Projektleitungs- oder Führungsfunktion ermöglicht wird. Jede dieser Phasen sollte systematisch evaluiert werden, ergänzt durch eine regelmäßige Reflexion des erreichten Führungsergebnisses und des gezeigten Führungsverhaltens.

Die Evaluation verfolgt zwei Ziele:

- ▶ regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit des Konzeptansatzes und Umsetzung von Verbesserungspotenzialen,
- ▶ individuelle Reflexion des Führungsverhaltens der betroffenen Nachwuchsführungskräfte mit kritischer Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektive.

## FAZIT

„Leadership als Profession“ zu begreifen, stellt zweifelsohne einen Paradigmenwechsel dar und bietet eine ergänzende Alternative zur bisherigen Unternehmenspraxis. Dieser Paradigmenwechsel bedeutet eine radikal veränderte Einstellung zur Besetzungsmethodik von Führungsfunktionen der untersten Führungsebene (auch mit der Forderung einer Professionalisierung der Führungsausbildung an Hochschulen für zukünftige Führungskräfte). Die Besetzung der untersten Führungsfunktion aus den direkt zugeordneten (fachbezogen arbeitenden) Mitarbeitern / Mitarbeiterinnen sollte nicht mehr einem strikten Automatismus folgen. Durch die frühzeitige Integration und systematische Vorbereitung von jungen Führungstalenten besteht die begründete Hoffnung auf ein Führungsver-

halten mit nachhaltig höherer Akzeptanz. Ziel ist es, die zukünftigen Führungskräfte für eine intensivere „Befindlichkeitswahrnehmung“ des direkten Arbeitsumfelds zu qualifizieren und der Selbstreflexion des eigenen Führungsverhaltens mehr Gewicht beizumessen. Trotzdem wird auch diese Vorgehensweise Kritiker auf den Plan rufen, die in erster Linie fehlendes fachliches Know-how, mangelnde Praxiserfahrung und das junge Lebensalter dieser neuen Führungskräfte durchaus zu Recht als Risikofaktoren ins Feld führen. Eine vernünftige Abwägung unter Berücksichtigung der speziellen Rahmenbedingungen im Einzelfall vor einer Besetzungsentscheidung versteht sich von selbst. Aufgrund der deutlich unbefriedigenden Befunde der Bewertung aktuellen Führungsverhaltens und weitgehend fehlender Handlungsalternativen sollte das Konzept „Leadership als Profession“ zumindest eine Testchance in der Praxis erhalten. •

## Management der eigenen Führungskompetenz

- ▶ Bewusstsein schaffen für relevante (überfachliche) Lernfelder mit Wissenserwerb,
- ▶ Reflexion der eigenen Führungsrolle und des gelebten Führungsverhaltens,
- ▶ begreifen und beeinflussen von psychodynamisch geprägten Führungsprozessen,
- ▶ Coaching und Selbsterfahrung zur Konflikt- und Burn-out-Prophylaxe,
- ▶ Reflexion und Balance der eigenen Arbeits- / Führungs- und Lebensqualität.

## Literatur

- Bruch, H. / Berger, S. (2016): Leadership wird noch wichtiger! Vier Hebel der Modernisierung von Führung, in: Personalführung, 6, 18-23
- Badura, B. / Ducki, A. / Schröder, H. / Klose, J. / Meyer, M. (Hg.) (2018): Fehlzeiten-Report 2018. Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit, Berlin
- Felfe, J. (Hg.) (2015): Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse, Göttingen u. a.
- Fröhlich, W. (2002): High-Performance-Leadership, in: Schwuchow, K. / Gutmann, J. (Hg.): Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung. Praxis und Perspektiven, Krefeld, 75-82
- Furtner, M. / Baldegger, U. (2016): Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Berlin
- Groß, M. / Stock-Homburg, R. (2018): Zwischen Agilität und Effizienz. Integrierte Führung – Zukunftsfähigkeit gestalten, in: Personalführung, 4, 22-28
- Initiative Gesundheit und Arbeit (2016): Psyche und Gesundheit im Erwerbsleben, iga. Fakten 10, Dresden
- Kellerman, B. (2018): Professionalizing leadership, Oxford
- Lohmer, M. / Möller, H. (2014): Psychoanalyse in Organisationen. Einführung in die psychodynamische Organisationsberatung, Stuttgart
- Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 6. Aufl., Stuttgart
- Reineck, U. / Sambeth, U. / Winklhofer, A. (2018): Handbuch Führungskompetenzen trainieren, Weinheim
- Sahm, A. (1977): Humanisierung im Führungsstil, Frankfurt/M.
- Scholz, C. (2014): Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt, Weinheim
- Sievers, B. (Hg.) (2015): Sozioanalyse und psychosoziale Dynamik in Organisationen, Gießen
- Spreiter, M. (2014): Burnoutprävention für Führungskräfte, Freiburg
- Stiefel, R. Th. (2018): Führungskräfte-Entwicklung. Wörtüber man in der Praxis ungern spricht. Ein Insider berichtet, Gevelsberg
- Weibler, J. (2016): Personalführung, München
- Wunderer, R. (2009): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, Köln

Ergänzende Materialien unter:  
[www.new-leadership-academy.de](http://www.new-leadership-academy.de)