

Was Führungskräfte bewegt

Aktuelle Herausforderungen in der Führung

Sandra Look-Haasler

Zertifizierte Transaktionsanalytikerin (DGTA, EATA), Master-Coach und Supervisorin (EASC), systemischer Coach (IHK)

Lesezeit: 6 Minuten

Führung befindet sich in einem grundlegenden Wandel. Die klassischen Führungsmodelle, die lange Zeit als Maßstab galten, haben an Wirksamkeit verloren. Die Vorstellung einer „wissenden Führungskraft“, die allein durch ihre Expertise und Erfahrung den richtigen Weg vorgibt, funktioniert in einer komplexen, dynamischen Arbeitswelt nicht mehr. Stattdessen gewinnen neue Ansätze wie New Work und Selbstorganisation an Bedeutung.

Wenngleich diese Konzepte vielversprechend sind, befinden sie sich noch in der Entwicklung. Viele Unternehmen testen neue Führungsmodelle, ohne dass es bereits allgemeingültige Erfolgsrezepte gibt. Führungskräfte stehen daher vor der Herausforderung, in dieser Übergangsphase ihren eigenen Weg zu finden. Sie müssen sich selbst orientieren und dabei oft gleichzeitig klassische und neue Führungskonzepte miteinander verbinden.

Spannungsfeld Präsenz & Homeoffice

Die Frage nach der richtigen Balance zwischen Präsenzarbeit und Homeoffice beschäftigt Führungskräfte seit Jahren. Die Corona-Pandemie hat diesen Wandel lediglich beschleunigt - bereits zuvor war klar, dass sich die Arbeitswelt verändert. Während einige Unternehmen weiterhin auf flexible Modelle setzen, drehen andere das Rad zurück und fordern wieder vollständige Präsenz.

Weder ein komplettes Entweder-oder noch ein starres Hybridmodell ist jedoch die Lösung. Homeoffice ermöglicht konzentrierte Einzelarbeit, bietet Flexibilität und fördert die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden, während Präsenzarbeit eine bessere Grundlage für kreative Zusammenarbeit, spontane Kommunikation und Teamentwicklung schafft. Besonders informelle Begegnungen, etwa an der Kaffeemaschine oder beim gemeinsamen Mittagessen, stärken den Teamzusammenhalt.

Führungskräfte stehen vor der Aufgabe, eine Arbeitskultur zu etablieren, die beide Modelle sinnvoll kombiniert. Das bedeutet, klare Strukturen für virtuelle Zusammenarbeit zu schaffen, gleichzeitig aber Räume für Begegnung und Austausch in Präsenz gezielt zu fördern.

Führung als Gruppenprozess

Auch die Art der Führung selbst verändert sich. Klassische Führungsmodelle basierten auf der Idee, dass eine Führungskraft den Ton angibt und das Team folgt. Doch diese einseitige Einflussnahme funktioniert immer weniger, da Mitarbeitende zunehmend Mitgestaltungsmöglichkeiten erwarten und nicht mehr automatisch der Hierarchie folgen.

In modernen Führungskonzepten wird Führung als dynamischer Gruppenprozess verstanden. Führung findet nur statt, wenn ihr zugestimmt wird, und Leadership und Followership sind zwei Seiten derselben Medaille. Während das Deutsche nur den Begriff „Führung“ kennt, unterscheidet das Englische zwischen „Leadership“ (Führen) und „Followership“ (Folgen), was verdeutlicht, dass Führung nicht nur eine Rolle, sondern eine Interaktion zwischen mehreren Beteiligten ist.

Für Führungskräfte bedeutet das zu lernen, ihre Rolle flexibler zu gestalten - mal als Impulsgeber, mal als Moderator und in manchen Situationen auch als Unterstützer des Teams.

Rückläufige Bindungsdauer von Mitarbeitenden

Die Zeiten lebenslanger Beschäftigung bei einem Arbeitgeber sind vorbei. Besonders jüngere Generationen wechseln häufiger den Job - nicht nur aus Unzufriedenheit, sondern auch weil sie neue Herausforderungen suchen.

Warum ist das so?

Zum einen bietet der Fachkräftemangel Arbeitnehmern viele Optionen, sodass sie sich ihre Arbeitgeber gezielt aussuchen können. Ferner wird dieser Effekt durch den demografischen Wandel begünstigt. Aufgrund sinkender Geburtenzahlen gibt es weniger junge Fachkräfte. Das verschiebt den Arbeitsmarkt von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt.

Dies stellt Führungskräfte vor die Frage, wie sie Talente langfristig binden können, insbesondere leistungsstarke Mitarbeitende.

Sinnstiftende Arbeit, individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und flexible Arbeitsmodelle können hier entscheidende Faktoren sein.

Mitarbeitende bleiben eher, wenn sie einen tieferen Zweck und eine Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit sehen. Auch sind ihnen ihre individuellen Entwicklungsmöglichkeiten wichtig, was bedeutet, dass Karrierewege flexibler gesehen werden müssen und persönliche Weiterentwicklung in den Mittelpunkt gestellt werden sollte. Attraktive Arbeitsbedingungen, die Freiheit und Eigenverantwortung ermöglichen, können ebenso entscheidend sein für eine langfristige Bindung von Mitarbeitern.

Die Führungskraft in der Sandwichposition

Viele Führungskräfte erleben sich inmitten eines Sandwich - sie stehen zwischen den Anforderungen des Unternehmens und den Bedürfnissen ihres Teams.

Beispiel: Eine Organisation setzt auf stärkere Automatisierung und Digitalisierung von Kundenprozessen, um Kosten zu senken. Gleichzeitig erwartet das Team, dass weiterhin eine hohe Servicequalität geboten wird.

Auch auf höheren Management-Ebenen gibt es ähnliche Konflikte, etwa zwischen den Erwartungen von Eigentümern oder Aktionären und den Bedürfnissen der Belegschaft.

Eine zentrale Frage für Führungskräfte lautet: Wer ist mein erstes Team? Die eigene Organisation oder das eigene Team? Die Antwort darauf beeinflusst maßgeblich, wie Führungskräfte ihre Rolle gestalten.

Vereinzelung in der Führung

Immer mehr Führungskräfte berichten davon, dass sie sich in der Führung vereinzelt fühlen. Mögliche Gründe dafür können zum einen die zunehmende Individualisierung sein, in der wir immer stärker auf uns selbst zurückgeworfen werden. Entscheidungen müssen immer häufiger allein getroffen werden. Weiterhin erleben sich Führungskräfte dauerhaft in Meetings anstatt in echter Zusammenarbeit. Führungskräfte verbringen viel Zeit in Abstimmungsrunden,

fühlen sich vielfach dadurch getrieben, weil sie von Meeting zu Meeting eilen, ohne selbst noch mit anderen wirklich zusammenzuarbeiten oder kokreativ tätig zu sein.

Eine Lösung könnte darin liegen, neue Austauschformate für Führungskräfte zu schaffen - Peer-Gruppen, Mentoring-Programme oder mehr informelle Netzwerke innerhalb und auch außerhalb des eigenen Unternehmens zu nutzen und zu pflegen.

Nachlassende Bereitschaft zu führen

Führung galt früher als ein logischer Karriereschritt, doch heute hat sich diese Sichtweise grundlegend gewandelt. Immer mehr junge Talente zeigen kein Interesse daran, klassische Führungsverantwortung zu übernehmen.

Die Gründe dafür sind vielfältig: Persönliche Freiheiten haben für viele eine höhere Priorität als Status, Gehalt oder sich zeitlich und inhaltlich zu sehr zu verpflichten oder mit einer Organisation zu verbinden. Zudem können sich viele finanziell leisten, auf ein höheres Einkommen als Führungskraft zu verzichten, weil sie die Vorteile eines flexibleren Lebensstils höher bewerten.

In Anbetracht dieser Veränderungen gilt es für Unternehmen umzudenken und sich fragen, wie sie Führung attraktiver gestalten können. Mögliche Lösungen könnten flexible Führungsmodelle sein, wie etwa geteilte Verantwortung oder temporäre Führungsrollen. Auch eine stärkere Sinnorientierung in der Führung könnte dazu beitragen, das Interesse an

Führungspositionen zu steigern. Darüber hinaus wäre es sinnvoll, den Führungskräften mehr Freiraum zu geben und die administrativen Lasten zu reduzieren.

Führung und KI

Neben strukturellen Veränderungen spielt auch der technologische Wandel eine zentrale Rolle.

Künstliche Intelligenz verändert nicht nur Prozesse, sondern auch die Art, wie geführt wird. Führungskräfte müssen sich mit neuen Fragen auseinandersetzen: Welche KI-Tools sind für mein Team sinnvoll? Wie verändert KI die Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung? Was sind die datenschutzrechtlichen Herausforderungen?

Während manche Aufgaben durch Automatisierung überflüssig werden, eröffnen sich zugleich neue Möglichkeiten, etwa für datenbasierte Entscheidungsfindung und effizientere Prozesse. Führungskräfte sind damit herausgefordert, diese Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten und ihre Teams auf die neuen Herausforderungen vorzubereiten.

Psychosoziale Themen in der Führung

Psychosoziale Belastungen in der Arbeitswelt nehmen stetig zu, was sich auch in steigenden psychischen Erkrankungen und Gefährdungsbeurteilungen zeigt. Führungskräfte müssen sich daher zunehmend mit den psychosozialen Aspekten der Arbeitsbeziehungen auseinandersetzen.

Ein zentraler Faktor ist die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Ein wertschätzender und unterstützender Führungsstil kann Stress reduzieren, während autoritäre oder unklare Kommunikation Unsicherheit erzeugt. Ebenso wichtig ist die Teamdynamik: Konflikte oder Mobbing belasten nicht nur einzelne Mitarbeitende, sondern auch die gesamte Arbeitsatmosphäre. Führungskräfte sind gefordert, eine Kultur der Offenheit zu ermöglichen, in der Probleme frühzeitig erkannt und angesprochen werden.

Präventive Maßnahmen wie regelmäßige Feedbackgespräche, transparente Kommunikation und gezielte Schulungen für Führungskräfte sind essenziell. Auch externe Beratungsangebote können helfen, Belastungen zu reduzieren. Eine bewusste und empathische Führung fördert nicht nur das Wohlbefinden der Mitarbeitenden, sondern trägt unserer Erfahrung nach auch zur langfristigen Stabilität und Leistungsfähigkeit von Teams bei.

Sinnkrisen in der Führung

Mit all diesen Veränderungen beobachten wir eine Zunahme von Sinnkrisen bei Führungskräften. Immer mehr fragen sich, ob ihre Arbeit noch einen tieferen Zweck hat, insbesondere wenn der Fokus nur noch auf Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen liegt.

Während solche Sinnkrisen früher meist erst gegen Ende der Karriere auftraten, erleben heute viele Führungskräfte sie bereits mit Ende 30 oder Anfang 40 - oft in einer Phase, in der sie sich in der Hochzeit der eigenen beruflichen Entwicklung und gleichzeitig privat mit

Familie, Kindern oder einem Hauskauf in einer herausfordernden Situation befinden.

Eine bewusste Reflexion über die eigene Führungsrolle und mehr Autonomie, um eigene Schwerpunkte zu setzen, könnten hier Lösungsansätze sein.

Was, wenn ich nicht mehr führen will?

In diesem Zusammenhang stellt sich für viele auch die Frage: Was, wenn ich nicht mehr führen will? Immer mehr Führungskräfte gelangen irgendwann an den Punkt, an dem sie nicht mehr nur nicht mehr können - etwa durch Burnout oder Boreout -, sondern schlicht nicht mehr wollen. Sie fühlen sich ausgelaugt von immer gleichen Routinen oder sehen keine wirkliche Entwicklungsperspektive mehr.

Viele setzen sich daher mit Alternativen auseinander, etwa einem Wechsel in eine andere Funktion oder der Rückkehr ins reguläre Team. Dabei müssen sie sich nicht nur mit möglichen Einkommenseinbußen auseinandersetzen, sondern auch mit dem gefühlten Statusverlust und einer neuen Rolle, die zwar Vorteile, aber auch Herausforderungen mit sich bringt.

Meine eigene Entwicklung als Führungskraft

Schließlich stellt sich für viele Führungskräfte die Frage nach der eigenen Entwicklung. Während sie sich oft für die Organisation und ihre Teams aufopfern, bleibt die eigene Weiterentwicklung auf

der Strecke. Gerade jüngere Mitarbeitende fordern mittlerweile gezielt Unterstützung für ihre Entwicklung ein oder betrachten dies sogar als Voraussetzung, um eine Position anzunehmen.

Einige Unternehmen bieten inhouse Führungskräfte-Entwicklungsprogramme an, doch diese greifen oft zu allgemein und können nicht auf individuelle Bedarfe eingehen. Zudem fällt es vielen Führungskräften schwer, sich in solchen Programmen wirklich offen zu zeigen. Hier könnten maßgeschneiderte Entwicklungsformate und eine separate Lerngruppe (z.B. in der In Stability Akademie) eine Lösung sein, die individuelle Herausforderungen stärker in den Blick nehmen.

Fazit

Die Zukunft der Führung erfordert ein Umdenken. Führung verändert sich - und mit ihr die Rolle der Führungskraft. Die Herausforderungen sind vielfältig, von hybriden Arbeitsmodellen über veränderte Erwartungen bis hin zu Sinnkrisen. Doch darin liegt auch eine große Chance: Führung neu zu denken - als gemeinschaftlichen, flexiblen und sinnstiftenden Prozess. Führungskräfte, die diesen Wandel aktiv gestalten, können nicht nur ihre Teams besser unterstützen, sondern auch selbst zufriedener und wirksamer führen.



Sandra Look-Haasler

Organisationsentwicklerin, Transaktionsanalytikerin im Anwendungsfeld Organisation (DGTA, EATA), Master-Coach und Supervisorin (EASC), systemischer Coach (IHK), Insights Discovery Client Practitioner, Diplom-Kauffrau, Senior Beraterin der In Stability GmbH & Co. KG, langjährige internationale Führungserfahrung in der Nachwuchs- und Führungskräfteentwicklung, Expertise in eignungs- und potentialdiagnostischen Verfahren sowie in Konzeption und Durchführung verschiedener Formate zu Persönlichkeits-, Führungskräfte- & Teamentwicklung