

Dieser Beitrag erschien zuerst in der Zeitschrift PersonalEntwickeln: Christiansen, Frauke: Talent Management – Prozess, Projekt, Kennzahlen und die Auswirkungen der Technologie, in: Laske, S./Orthey A./ Schmid M. (Hrsg.): PersonalEntwickeln (Losebl.), Beitrag Nr. 3.02, Köln, Juni 2024

Alle Rechte bei Frauke Christiansen und dem Verlag Wolters Kluwer.

Führungsmüdigkeit und Produktivitätsverlust als Folge steigender Ansprüche an Führungskräfte

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- wie viel mehr Rollen und Anforderungen einer Führungskraft über die letzten Jahrzehnte zugeschrieben wurden,
- welches Risiko hinsichtlich „Führungsmüdigkeit“ und individueller Erschöpfung und damit der Produktivität daraus erwächst,
- was auf allen Ebenen getan werden muss, um „Führung“ wieder attraktiv zu machen und Führungskräfte zu halten.

Inhalt

- 1 Einführung
- 2 Die Entwicklung der Rollenvielfalt
- 3 Weitere Herausforderungen im Führungsalltag
 - 3.1 Hybrid Working
 - 3.2 Fachkräftemangel und steigende Arbeitslast
 - 3.3 Integration der Generation Z
 - 3.4 Bürokratischer Ballast
 - 3.5 Der Vorwurf der „Lehmschicht“
- 4 Die Folgen der Rollenvielfalt auf die Produktivität
 - 4.1 Die erschöpfte Führungskraft
 - 4.2 Das Sandwich-Dilemma
 - 4.3 Die Flucht in die Routine – beschäftigt statt produktiv
- 5 Lösungsmöglichkeiten auf den verschiedenen Ebenen
 - 5.1 Unternehmensspitze / Top-Management
 - 5.1.1 Aufgaben selbst erledigen und Vorbildfunktion einnehmen
 - 5.1.2 Aufgaben streichen und Erwartungen reduzieren
 - 5.1.3 Fähigkeiten stärken
 - 5.2 HR-Funktion
 - 5.3 Angehende und erfahrene Führungskräfte
- 6 Fazit
- 7 Literatur

Abstract

Die über die Jahre gewachsene Rollenvielfalt auf der Führungsebene und weitere Herausforderungen führen zu einer Überlastung und Frustration, für die mittlerweile der Begriff der „erschöpften Führungskraft“ geprägt wurde. Neu ist auch die festzustellende „Führungsmüdigkeit“: Damit wird das zunehmende Phänomen bezeichnet, dass immer weniger Menschen eine Führungsposition einnehmen wollen. Dies hat in der Folge nicht nur Auswirkungen auf die Qualität der Führung, sondern beeinflusst in negativer Weise die Produktivität.

Viele Unternehmen sehen sich aktuell folgender Situation gegenüber:

- Immer weniger Mitarbeiter wollen Führungskraft werden oder halten eine Führungsposition für attraktiv.
- Die Zahl der Rollen, die eine Führungskraft einnehmen soll, ist in den letzten Jahrzehnten von knapp fünf auf ca. 20 gewachsen.
- Führungskräfte-Entwicklung konzentriert sich inhaltlich nach wie vor stark auf Aspekte der Mitarbeiterführung – notwendige Kenntnisse für Management-Aufgaben werden selten vermittelt.
- Immer mehr Führungskräfte klagen über Erschöpfung – je nach Studie und Statistik zwischen 40 und 70 Prozent der Befragten.
- Diese Erschöpfung hat Auswirkungen auf die Produktivität der einzelnen Führungskraft, aber auch auf die Motivation, Zufriedenheit (und damit Loyalität) der Mitarbeiter. Die Abwärtsspirale wird immer noch ignoriert.
- Das Dilemma der mittleren Führungsebene zwischen den Anforderungen des Top-Managements und der Mitarbeiter ist mit „Sandwich-Position“ viel zu freundlich umschrieben. Ergänzend wird die mittlere Ebene gar als „Lehmschicht“ verunglimpft.
- Alarmierend ist allerdings, dass viele Unternehmen das entstehende Risiko weder erkennen noch anerkennen und die Führungskräfte in diesem Dilemma allein lassen.

Nachfolgend werden hier, neben der wachsenden Anzahl an Rollen, weitere Gründe für die zunehmende Erschöpfung und Frustration der Führungskräfte vorgestellt und aufgezeigt, welche Folgen das hat. Top-Management, die HR-Abteilung, aber auch jede einzelne Führungskraft (angehend oder erfahren) könnten deutlich zu einer Verbesserung der Situation beitragen.

Wichtig ist, die Situation schnell zu erkennen und zu handeln. Wer die Abwärtsspirale aus Führungsmüdigkeit, fehlender Motivation, sinkender Mitarbeiterbindung und letztlich Produktivitätsverlust nicht ernst nimmt, geht ein Risiko ein, für das die US-amerikanische Autorin Michele Wucker den Begriff des „gray rhino“ (das graue Rhinoceros) geprägt hat. Es handelt sich dabei um eine mit wesentlichen Auswirkungen verbundene, jedoch vernachlässigte Bedrohung, die trotz Erkennbarkeit übersehen oder absichtlich ignoriert wurde.

Zeit, aufzuwachen!

1 Einführung

„Wir haben einige freie Führungspositionen zu besetzen – aber wir finden niemanden“ – so oder ähnlich formuliert, haben sich in den vergangenen Jahren viele meiner Kontakte geäußert. Galt in den Jahren vor der Pandemie eher die Sorge der Tatsache, trotz vielfältiger Angebote zu wenige Frauen zu finden, die eine Führungsrolle übernehmen wollen, so ist die „Verweigerungshaltung“ jetzt geschlechterunabhängig.

Diese Beobachtungen aus der Praxis lassen sich auch mit Zahlen belegen: Laut des „Führungskräfte-Radars“ der Bertelsmann-Stiftung sind 30 Prozent der Befragten von Führungszweifeln geplagt und sind sich nicht sicher, ob ihnen Führungsaufgaben lägen und ob sie ihren eigenen Ansprüchen gerecht würden. Ähnliche Ergebnisse zeigt die Studie der Unternehmensberatung Boston Consulting Group: Danach wollten nur 13 Prozent der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung eine Führungsposition anstreben.

Erklärt wird dies mit dem Fehlen von vorbildhaftem Verhalten der eigenen Führungskraft in Bezug auf Sozialkompetenzen wie Rücksichtnahme, Einfühlungsvermögen oder aktives Zuhören. Menschen fühlten sich weniger unterstützt oder „aufgefangen“, wenn sie dann selbst eine Führungsposition einnehmen, die ihnen Leistungsbereitschaft, Fokus und Selbst-Management abverlangt. Einfacher ausgedrückt: Mitarbeiter oder Potenzialkandidaten trauen sich eine Führungsposition nicht zu, weil sie glauben oder ahnen, dass ihnen nicht genug Unterstützung seitens des Unternehmens und der eigenen Führungskraft zu teil wird.

Vor zehn, aber ganz sicher vor 20 und mehr Jahren waren diese Zweifel überhaupt keine Debatte wert: Karriere definierte sich über das Erlangen von Führungsverantwortung und Potentialkandidaten strebten diese ohne große Selbstzweifel an. Allerdings waren zu der genannten Zeit auch die Anforderungen weniger vielfältig als heute (siehe auch Kapitel 3).

Fragt man aktuell diejenigen, die eine Führungsposition abgelehnt haben, dann werden häufig folgende Gründe genannt

1. Keine Lust auf den Zuwachs an Verantwortung bei zu wenig Gehaltszuwachs.
2. Keine Lust auf Mehrarbeit und Überstunden, die mit dem Job assoziiert werden.
3. Keine Lust auf das notwendige Netzwerken oder die Widrigkeiten der unternehmensinternen Politik („Machtspielchen“).
4. Keine Lust auf die Herausforderungen, die man bei der eigenen Führungskraft festgestellt hat: Viel Arbeit, zu wenige Arbeitskräfte, hohe Arbeitsbelastung, steigende Ansprüche in Bezug auf das individuelle Eingehen und Kümmern um einzelne Team-Mitglieder und mögliche Konflikte im Team.

Damit einher geht dann eine „Pro-und-Contra-Liste“, bei der die Nachteile (nach persönlicher Einschätzung) überwiegen und auch nicht mehr durch vormals attraktive Vorteile aufgewogen werden: Sozialer Aufstieg und soziale Anerkennung, mehr Gehalt, Dienstwagen, größeres Büro, eigene Sekretärin (oder zumindest Unterstützung durch einen Assistenz-Pool).

Dazu die Originalaussage einer Mitarbeiterin in einem mittelständischen Unternehmen: „Für das bisschen mehr Gehalt tue ich mir die Überstunden und die täglichen Befindlichkeiten meiner Team-Mitglieder nicht an. Das ist mir zu viel Stress.“

Letzteres ist, wenn auch etwas verkürzt, meines Erachtens der Hauptgrund für die zunehmende „Führungsmüdigkeit“ (bei Führungskräften und auch bei denen, die es werden sollen): die über die Jahrzehnte gewachsene Vielfalt an Anforderungen und zugeordneten Rollen, insbesondere im „Zwischenmenschlichen“.

Das bedeutet für die Unternehmen:

- Immer weniger Mitarbeiter wollen Führungskraft werden. Waren es über die letzten Jahre mehrheitlich die Frauen, die ablehnten, so ist jetzt zu beobachten, dass auch immer mehr Männer keine Perspektive in einer Führungsposition sehen.

- Die Zahl der Rollen, die eine Führungskraft einnehmen soll, ist in den letzten Jahrzehnten von knapp fünf auf ca. 20 gewachsen. Einsparungen an anderer Stelle oder Shared Services-Konzepte bedeuten weitere Mehrarbeit für die Führungsebene, insbesondere im mittleren Management.
- Nach wie vor wird die Hinführung und Ausbildung auf eine Führungsposition (falls eine Führungskräfte-Entwicklung existiert) auf den Aspekt der Mitarbeiterführung reduziert und auf Personalentwicklung (Potentialerkennung, Feedback-Gespräche) und Change Management eingengt. Notwendige Management-Kenntnisse in bspw. Arbeitsorganisation, Controlling, Strategieumsetzung, Zielformulierung oder Prozessmanagement werden nicht vermittelt.
- Immer mehr Führungskräfte klagen über Erschöpfung – je nach Studie und Statistik zwischen 40 und 70 Prozent der Befragten. Dies hat in der Fachliteratur mittlerweile die eigene Kategorie der „erschöpften Führungskraft“ hervorgebracht. Erschöpfte Führungskräfte führen schlechter und sind weniger produktiv. In der Folge sinkt auch die Motivation, Zufriedenheit (und damit Loyalität) der Mitarbeiter. Die Spirale aus sinkender Mitarbeiterbindung – Kündigungen – Langzeitvakanz und dadurch noch höherem Stress-Level wird meist ignoriert.
- Alarmierend ist allerdings, dass viele Unternehmen das Risiko, das sich aus Führungsmüdigkeit und Erschöpfung ergibt, weder erkennen noch anerkennen und die Führungskräfte in diesem Dilemma allein lassen und allenfalls Durchhalteparolen ausgeben.

Viele der genannten Probleme treffen das mittlere Management im Besonderen, so dass diese Führungsebene im Vordergrund des Beitrags steht. Zum einen steigt Studien zufolge die besondere Belastung der mittleren Ebene (siehe Fifka/Becker 2019), zum anderen wird die Belastung aktuell noch weitgehend ignoriert und nicht als Risiko betrachtet.

In einer von Forsa durchgeführten Studie haben 88 Prozent der befragten Unternehmen in den letzten drei Jahren mindestens ein größeres Transformations- beziehungsweise Veränderungsprojekt gestartet, 56 Prozent mehr als sechs, 34 Prozent mehr als elf und acht Prozent sogar mehr als 51 Projekte. Das bedeutet für viele Middle Manager ein Projekt pro Woche – zusätzlich zum eigentlichen Job.

Mit „Sandwich-Position“ ist das Dilemma der mittleren Führungsebene zwischen den Anforderungen des Top-Managements und der Mitarbeiter viel zu freundlich umschrieben. Ergänzend wird der mittleren Ebene gern die Verantwortung für fehlgeschlagene Projekte oder mangelhafte Umsetzung zugeschrieben oder sie wird gar als „Lehmschicht“ verunglimpft.

Nachfolgend wird von den vielfältigen Rollen einer Führungskraft gesprochen (Controller, Personalentwickler, Stratege ...). Jede Rolle ist im Arbeitsalltag mit verschiedenen Aufgaben verbunden, sodass in diesem Beitrag definitorisch der Begriff „Rolle“ übergeordnet zu einer Vielzahl an damit verbundenen Aufgaben steht.

Je nach Unternehmensgröße und Konzernstruktur umfasst das mittlere Management eine oder mehrere Ebenen – „wo es anfängt und aufhört, entzieht sich einer eindeutigen Definition.“ (siehe Fifka/Becker 2019). Hier hilft die funktionale Definition der mittleren Ebene als „Bindeglied zwischen strategischer Spitze und operativem Kern“ weiter (Mintzberg 1979). Die Definition über die Funktion (oder Rolle) trifft die Situation exakt: Das mittlere Management ist für die Umsetzung der Strategie, Zielsetzung, Initiativen und Projekte verantwortlich und muss die Ebene der Mitarbeiter zu Umsetzung bewegen.

2 Die Entwicklung der Rollenvielfalt

Die nachfolgende Tabelle zeigt die wachsenden Ansprüche an die Rolle „Führungskraft“ in den letzten Jahrzehnten, mit einer ungefähren Abbildung der Zeitleiste und den „Trendthemen“ und Bewegungen im Management und der Unternehmensführung. Die Liste der Themen und Konzepte ließe sich sicher erweitern – es geht hier um die Darstellung der wachsenden Führungsverantwortung über Zunahme der zugeschriebenen Rollen.

Dabei fallen zwei Aspekte auf:

- Es kommen immer neue Rollen dazu – es fällt nie eine weg oder wird obsolet.
- Die Rollen waren früher eher auf die „Hard Skills“ (Organisation, Prozesse, Strategie) beschränkt, in den letzten zehn Jahren sind es mehrheitlich „soft skills“, die alle mit Kommunikation, Veränderung, Vermittlung von Sinn („Purpose Management“), Überzeugung, Vorbild, Wertekanon, Konfliktlösung und Integration zu tun haben.

Zeitpunkt / Zeitraum	Trends / Themen im Management und in der Unternehmensführung	Abbildung in der Rolle der Führungskräfte
ab 1950		Entscheider, Aufgabenverteiler, Genehmiger, Controller
1990	Management by Objectives (MbO)	Motivator, Feedback-Geber, Zielsetzer, Strategie-Umsetzer und -Übersetzer
ab 1990	Prozessmanagement, Total Quality Management, Lean Management	Prozessmanager, Prozess-Optimierer, Lean Manager, Trainer
ab 2000	Change Management	Change Manager, Moderator, Kommunikationsexperte
ab 2000	zahlreiche neue Ansätze zu Führung, Fokus auf transaktionaler vs. transformationaler Führung	Individueller Personalentwickler, Mentor, Coach, Wissensvermittler, Teamentwickler
2008/2009	Finanzkrise	Restrukturierer
ab 2015	Purpose Management, Werte-Management bzw. „Führung über Werte“	Sinnstifter, Vorbild, Visionär
Ab 2015	Agilität, New Work	Agiler Coach
Ab 2020	Arbeiten von zuhause („remote working“, „hybrid working“), Integration der Generation Z, Flex-Desk-Vereinbarungen, Fachkräftemangel, Employer Branding und Retention Management	Retention Manager, Konfliktlöser und Schiedsrichter, Wellbeing-Beauftragter, Ansprechpartner 24/7, Repräsentant der Arbeitgeber-Marke, Integrator und Vermittler zwischen den Arbeitnehmer-Generationen

Tab. 1: Entwicklung der Rollenvielfalt der Führungskräfte

3 Weitere Herausforderungen im Führungsalltag

Neben den wachsenden Anforderungen aus der eigentlichen Aufgabe heraus sind Unternehmen und damit deren Führungskräfte mit weiteren Trends (Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, Innovationsbeschleunigung ...), Regularien (Lieferkettengesetz, CO2-Steuer) und Krisen (Pandemie, Kriegsgeschehen, steigende Energiekosten, Inflation/Rezession) konfrontiert und müssen die Konsequenzen für das Unternehmen abfedern oder entsprechende Lösungen entwickeln und umsetzen.

Einige der Herausforderungen treffen die Führungskräfte im mittleren Management besonders:

3.1 Hybrid Working

Mit der Corona-Pandemie wurde – wo möglich – das verstärkte Arbeiten von zuhause zunächst verpflichtend und ist jetzt nicht mehr umkehrbar. Was dem Einzelnen viele Vorteile bietet, ist aus Sicht der Arbeitsbelastung für Führungskräfte nachteilig: Hybrid Working („hybrid“: wechselweise im Büro oder von zuhause arbeiten) oder auch „Remote Leadership“ werden zu zusätzlichen Stressfaktoren, da Regeln zum „Home-Office“ entweder nur mit viel Diskussion mit dem Team umzusetzen sind, da jeder auf seine persönliche Ausnahme von der Regel besteht. Alle, die nicht die Möglichkeit des „Home-Office“ haben (branchenabhängig, Produktion), aber auch administrative Bürojobs mit Anwesenheitserfordernis (Kundenkontakt) fühlen sich gegenüber den Kollegen mit Home-Office-Möglichkeit zurückgesetzt, was permanent zu Unfrieden führt. Immer häufiger entscheiden sich Unternehmen bei der Home-Office-Möglichkeit gleichzeitig für die Einführung von flexiblen Arbeitsplätzen (auch: „Hot Desking“, „Flex Desk Policy“), was weitere, endlos erscheinende Konflikte heraufbeschwört.

Langfristig birgt dies noch ein anderes Risiko: das des erschwerten Teambuildings oder eines guten „Team Spirits“. Gute Teamleistung und Bindung an das Unternehmen entstehen durch Vertrauen und das Wissen, sich aufeinander verlassen zu können, was nicht entstehen kann, wenn man sich nur in MS Teams-Meetings sieht. In der Folge steigen die Kündigungsraten, sowohl bei Neueinsteigern als auch bei langjährigen Mitarbeitern, und Unternehmen haben begonnen, darauf mit Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterbindung („Retention Management“) zu reagieren. Die Hauptlast der Maßnahmen liegt bei den Führungskräften der mittleren Ebene. So verwundert es nicht, dass in einer Kooperationsstudie von Kienbaum Consultants International und dem Bundesverband der Personalmanager 2022 ermittelt wurde, dass „People Management“ als die größte Herausforderung von „Remote Leadership“ gesehen wird: 75 Prozent der Befragten geben an, dass sich Team Building und Gestaltung von Teamkultur negativ verändert haben; 66 Prozent sagen das in Bezug auf die Mitarbeiterbindung.

Ebenfalls erschwert wird den Führungskräften bei „Führung aus der Ferne“ eine ihrer ureigensten Aufgaben: die Leistungskontrolle und das regelmäßige Feedback zu den Leistungen und Entwicklungsmöglichkeiten.

3.2 Fachkräftemangel und steigende Arbeitslast

Aus dem seit Jahren bekannten Problem des Fachkräftemangels, das sich nicht kurzfristig lösen lässt, erwachsen weitere Herausforderungen für die Führungskräfte. Auch hier steht am Ende ein Negativkreislauf aus lange vakanten Stellen, aufwändiger Neubesetzung, Einarbeitung, Integration ins Team, wenig Zeit für Begleitung und Führung der Neueinstiger, enttäuschte Erwartungen, schnelle Kündigung. Das zermürbt nicht nur die Führungskräfte, sondern auch die Teamkollegen, die nicht nur in der Zeit der Vakanz die Arbeitslast mit auffangen müssen, sondern auch meist mit der Einarbeitung betraut werden und irgendwann, nach der dritten oder vierten Runde, keine Lust mehr haben.

Erschwerend kommt hinzu, dass über die letzten beiden Jahrzehnte, noch vor der Finanzkrise 2008/2009, viele Sekretariats-/Assistenzstellen eingespart oder zu einem "Assistenten-Pool" gebündelt wurden. Heute schätzen sich viele Führungskräfte glücklich, wenn sie administrative Unterstützung erhalten, was – so die Beobachtung in der Praxis – meist nur noch für die Top-Management-Ebene gilt. Administrative oder planerische Tätigkeiten, die durch gut bezahlte Führungskräfte ausgeführt werden, sind in der Gesamtbetrachtung teurer als die Erledigung durch eine Assistenz.

3.3 Integration der Generation Z

Auf die Herausforderungen, die durch die neue Arbeitnehmergeneration Z entstehen, wurde schon in vielen Beiträgen eingegangen. Neue Mitarbeiter ins Team zu integrieren und fachlich einzuarbeiten, ist keine neue Anforderung an sich. Neu und für die Führungskräfte arbeitsintensiver und konflikträchtiger sind die Ansprüche, Erwartungen und Prägungen, die junge Arbeitnehmer nach der Ausbildung oder einem Studium an ihren ersten Arbeitgeber haben und die sich stark von den älteren Kollegen („älter“: ab 35 Jahre) unterscheiden: Arbeitsethos, die vermeintlichen „preußischen“ Tugenden, Teamfähigkeit, Kommunikationsverhalten. Hier sind Führungskräfte, die selbst der älteren Generation zuzurechnen sind, zunehmend als Schiedsrichter und Konfliktlöser gefragt, worin sie selten geschult werden.

3.4 Bürokratischer Ballast

Viele Organisationen haben eine Menge an zeitaufwändigen Routinen angehäuft – Meetings, Lenkungsreise, Regelwerke, Newsletter, Befragungen, Erhebungen oder überbordende Systemnachrichten. Reporting-Strukturen und Budgetplanungen werden zunehmend aufwändiger und zeitintensiver, oft, weil sich niemand die Mühe macht, sie zu hinterfragen und zu verschlanken. Eine heterogene Systemlandschaft, die manuelle Datenübertragungen erforderlich macht, kommt häufig dazu. Hier bieten sich viele Ansatzpunkte, um Überflüssiges zu streichen und Zeit für wesentliche Aufgaben und Projekte zu gewinnen.

Das andere Extrem sind nicht definierte Strukturen und unregelmäßige Abläufe, wodurch Führungskräfte wie Mitarbeiter viel Zeit verlieren, Informationen zu suchen, sich zurechtzufinden oder Abläufe immer wieder neu zu erfinden, weil sie entweder nicht geregelt oder nicht bekannt sind.

3.5 Der Vorwurf der „Lehmschicht“

Seit Jahren hält sich hartnäckig die abwertende Bezeichnung der „Lehmschicht“ (als Wortspiel auch „Lähmschicht“) für die mittlere Führungsebene. Dieser wird gern die Schuld zugeschoben, wenn Projekte nicht mit der geplanten Schnelligkeit oder unvollständig umgesetzt werden; wenn neue Strategien und visionäre Ideen der Vorstandsebene von den Mitarbeitern nicht verstanden oder mitgetragen werden; wenn Transformationsprozesse viel Widerstand erzeugen.

Dieser falsche Eindruck, der für die mittlere Management-Ebene ein Schlag ins Gesicht ist, wird auch statistisch „belegt“: Eine Umfrage der European Business School und der Personalberatung Boyden zeigt, dass 65 Prozent der Befragten die Schuld für eine gescheiterte Digitalisierung des Unternehmens beim mittleren Management sehen. Interessant ist die ergänzende Erhebung, die das Magazin WirtschaftsWoche und Penning Consulting über Forsa initiiert haben, die die Rolle, die Aufgaben und die Belastung der zweiten Führungsebene in den Mittelpunkt der Erhebung stellte. Wesentliche Erkenntnisse waren:

- Das mittlere Management soll eine Vielzahl an Strategieprojekten umsetzen, an deren Planung es nicht beteiligt war.
- Die Doppelbelastung aus zusätzlicher Projektarbeit zum ohnehin schon fordernden Alltag (operative Aufgaben, Führung) wird nicht gesehen bzw. die Fähigkeit, dauerhaft beiden Anforderungen zu genügen, wird überschätzt.
- Ergänzend wird erwartet, dass die Führungskräfte ein neues Führungsverhalten erlernen, sich selbst und ihre Mitarbeiter coachen und dabei sehr individuell auf die Nöte und Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter eingehen.

4 Die Folgen der Rollenvielfalt auf die Produktivität

4.1 Die „erschöpfte Führungskraft“

War in den letzten Jahren zunehmend von „Burnout“ als Managerkrankheit die Rede, so wird jetzt häufiger von „Erschöpfung“ oder der „erschöpften Führungskraft“ gesprochen. Je nach Quelle geben zwischen 40 und 70 Prozent der Führungskräfte in Befragungen an, sie seien erschöpft und/oder überlastet.

Detaillierter wird das in der St. Galler Längsschnittstudie (2021) zu New Work und Culture aufgearbeitet: Die Gruppe der „Erschöpften Führungskräfte“ wächst stetig und nimmt mittlerweile Platz 1 im Vergleich zu den anderen Gruppen ein, auch im Vergleich zu einer früheren Vergleichsstudie aus dem Jahr 2002. „55 Prozent der Manager gehören zur Gruppe der erschöpften Führungskräfte. Diese fühlen sich angesichts der enorm gestiegenen Anforderungen überfordert, teils lustlos bis müde. [...] Erschöpfte Führungskräfte sind nicht nur weniger zufrieden, sie sind weniger produktiv und erwägen deutlich häufiger, ihren Arbeitsplatz zu wechseln.“ (Bruch/Lee 2023)

Diese Zunahme ist deshalb kritisch, weil erschöpfte Führungskräfte nicht nur persönlich weniger effektiv sind, sondern auch in ihrem Führungsverhalten negativ beeinflusst werden. Dies äußert sich in zwei gegenläufigen Tendenzen, so die Autoren der Studie: Entweder wird gar nicht geführt, d. h. keine Entscheidungen getroffen, nichts aktiv vorangetrieben oder es wird autoritär geführt, was die Motivation und Bindung der Mitarbeiter beeinträchtigt.

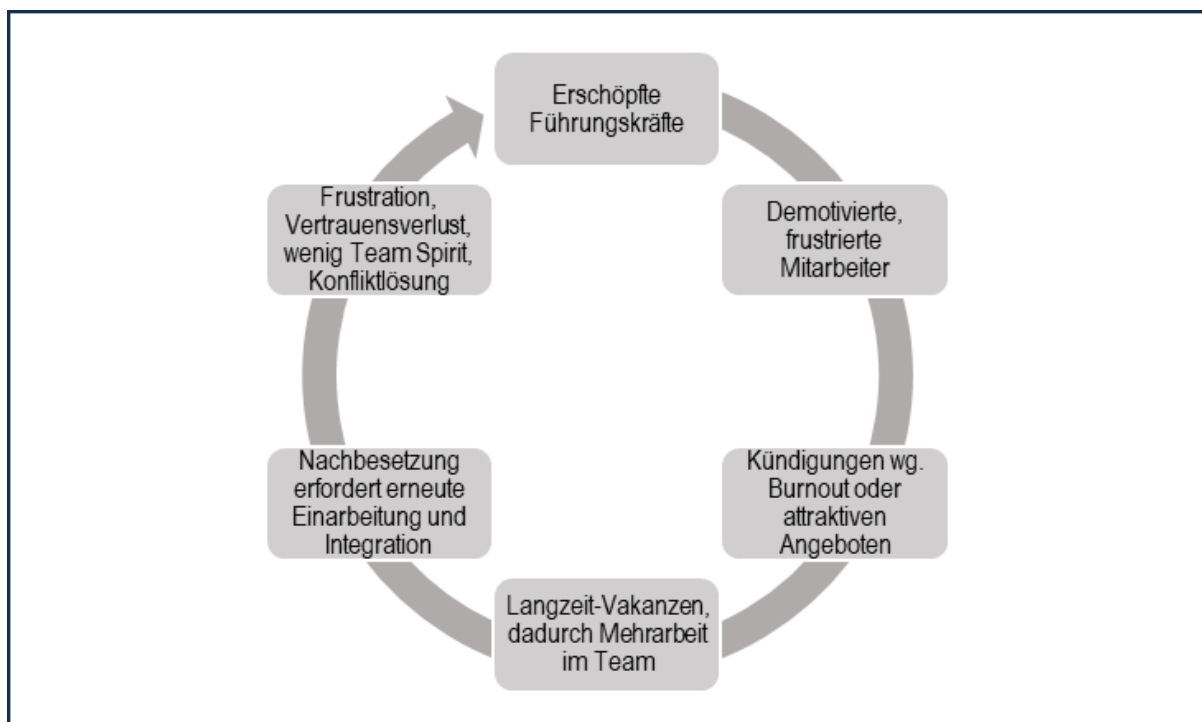


Abb. 1: Erschöpfung und Demotivation als Negativ-Spirale, copyright Frauke Christiansen

4.2 Das Sandwich-Dilemma

Häufig wird die Situation der mittleren Führungsebene als Sandwich illustriert: Eine Schicht von oben (Top-Management, Beirat/Aufsichtsrat), eine Schicht von unten (die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung) und dazwischen als „Füllung“ das mittlere Management, das den Druck aus zwei Richtungen verspürt. Dieses Dilemma mit dem so freundlich-positiven Begriff der „Sandwich-Situation“ zu belegen [sic], klingt viel zu weich und fluffig. „Schraubzwinge“ wäre das adäquatere

Sprachbild, um zu verdeutlichen, dass die Ebene des Top-Managements und die Ebene der Mitarbeiter mit ihren wachsenden Anforderungen und Erwartungen sich wie zwei schwere Metallplatten aufeinander zubewegen und die Ebene dazwischen immer enger umfassen. Wenn man dem „Oben“ und „Unten“ nicht mehr ausweichen kann, geht man erst in die Knie und wird dann zerrieben, wenn man nicht rechtzeitig nach rechts und links zur Seite ausbricht.

Neben dem Top-Management und den Mitarbeitern steht die mittlere Ebene noch im Mittelpunkt weiterer Anspruchsgruppen, bspw. der Kunden und der Kollegen auf der gleichen Ebene, mit denen man im Zweifel um die wenigen Posten im Top-Management konkurriert. Niemand kann den Erwartungen aller vier Gruppen gerecht werden.

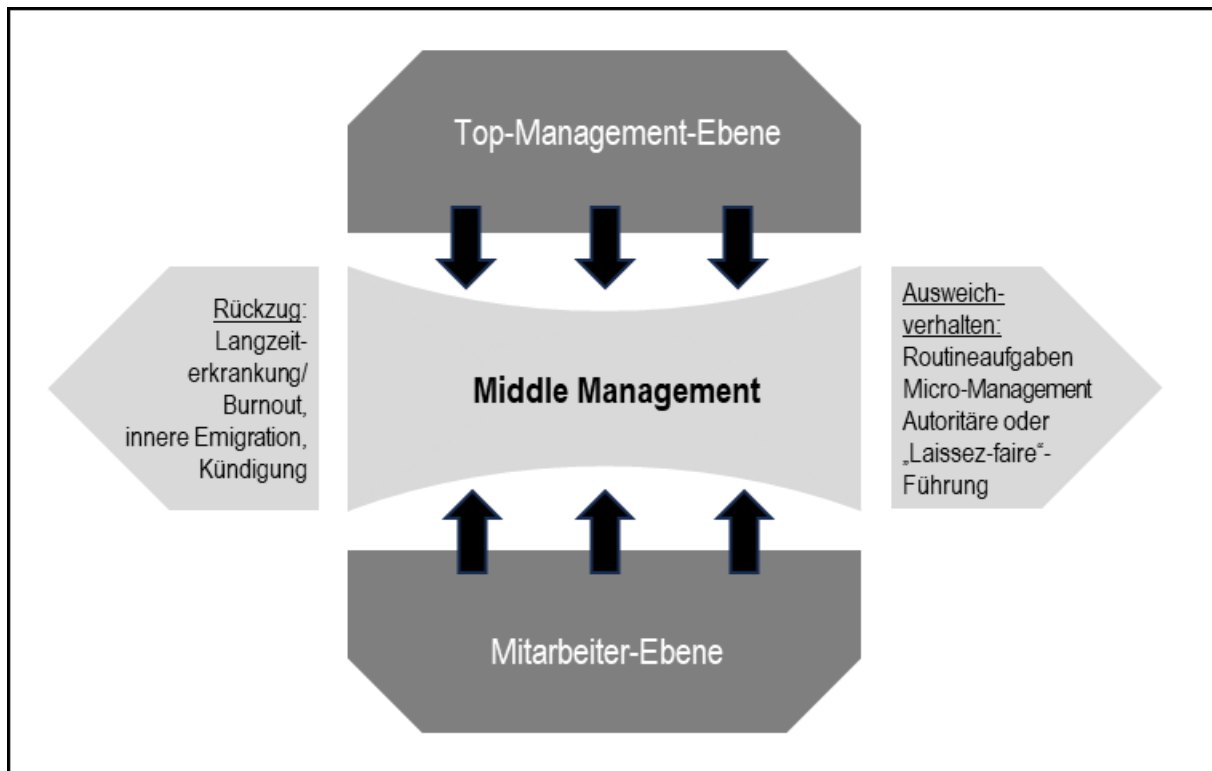


Abb. 2: Die „Sandwich-Position“ des mittleren Managements, copyright Frauke Christiansen

4.3 Die Flucht in die operative Routine – beschäftigt statt produktiv

Wie beschrieben, fallen erschöpfte Führungskräfte in alte Muster in Bezug auf das Führungsverhalten zurück. In Bezug auf das Management-Verhalten gilt das Gleiche: In Stress-Situationen wenden sich Führungskräfte den operativen Aufgaben und der Routine zu – das ist aus neurologischer und physiologischer Sicht nicht nur das einzige Sinnvolle (unter Routine passieren selten Fehler), es ist auch das einzig Mögliche: Unser Gehirn ist unter Stress nicht zu Neuem, Ungewohntem, Anstrengendem fähig. Diese Anstrengung entsteht aber bei den geforderten „Soft Skills“ wie Empathie, emotionale Intelligenz, aktives Zuhören und kommunikatives Geschick. Diese Tätigkeiten aktivieren die gleichen Bereiche des menschlichen Gehirns und kosten so viel Energie wie die zeitintensive Entwicklung einer Vorstandspräsentation, die Strukturierung eines Projekts, die Lösung eines kniffligen technischen Problems oder einer schwierigen Kundenbeschwerde.

Menschen machen unter Stress das, was sie können und was ihnen leichtfällt: operative Routinearbeiten, die zudem noch mit der schnellen Belohnung winken, viele von ihnen schnell auf einer „To do-Liste“ abhaken zu können. Man hat etwas erledigt, die Wertschöpfung war allerdings gering. Anders ausgedrückt: Man war beschäftigt, aber nicht produktiv.

Unter Stress ist es auch nicht möglich, die eigene Arbeitssituation und Arbeitslast des Teams mit etwas mehr Distanz zu betrachten und zu überlegen, welche großen Themen wichtig und dringlich sind, was man verschieben und was man streichen kann. Nach eigener Beobachtung sind viele Führungskräfte nicht in der Lage, Streichpotential zu benennen („es ist alles gleich wichtig“) oder mit der eigenen Führungskraft zu planen, was machbar ist und was nicht. Dies wird noch verschärft dadurch, dass viele Führungskräfte ihre Arbeitslast und Arbeitsmenge in ihrem Verantwortungsbereich nicht benennen oder beziffern können – umso schwerer fällt natürlich das Sortieren oder gar die Argumentation gegenüber dem eigenen Vorgesetzten.

5 Lösungsmöglichkeiten auf den verschiedenen Ebenen

5.1 Unternehmensspitze/Top-Management

Führungskräfte der mittleren Ebene verspüren den größten Druck und werden schnell für das Scheitern von Projekten, die an anderer Stelle entschieden und initiiert wurden, verantwortlich gemacht. Im Alltag flüchten sie sich in weniger effektives Führungsverhalten und wenig produktive Routineaufgaben.

Wer diese Führungsmüdigkeit und Abwärtsspirale aus fehlender Motivation, geringerer Bindung und letztlich sinkender Produktivität nicht ernst nimmt, geht das Risiko ein, dem „grauen Rhinoceros“ („gray rhino“) zu begegnen. Damit beschreibt die US-amerikanische Autorin Michele Wucker eine mit wesentlichen Auswirkungen verbundene, jedoch vernachlässigte Bedrohung, die trotz Erkennbarkeit übersehen oder absichtlich ignoriert wurde. Es handelt sich um eine langsame, aber stetige Veränderung, die keinen unmittelbaren Handlungsdruck auslöst.

Nach Kenntnisnahme des Problems fallen die Handlungsoptionen für das Top-Management in drei wesentliche Kategorien:

1. Aufgaben selbst erledigen und Vorbildfunktion einnehmen
2. Aufgaben streichen und Erwartungen reduzieren
3. Fähigkeiten stärken

5.1.1 Aufgaben selbst erledigen und Vorbildfunktion einnehmen

Stärkere Beteiligung an der Umsetzung

Anstatt Konzepte zu beauftragen und zu verabschieden und dann die Umsetzung „in die Linie“ oder „in die Organisation“ zu geben, empfiehlt sich ein stärkerer Beitrag des Top-Managements in der Projektierung und Umsetzung strategischer Großprojekte. Das entlastet nicht nur die nachgelagerte Ebene, sondern schärft auch den Blick für das Machbare.

Mittleres Management in die Planung strategischer Projekte einbeziehen

Die mittlere Ebene verfügt über viele Informationen von Mitarbeiter- und Kundenseite. Experten halten es für töricht, dieses Wissen nicht in der Planung von Großprojekten zu nutzen oder die mittlere Ebene im Unklaren zu lassen. Spätere Beschwerden über mangelndes Tempo und „Schlingerkurs“ sind in aller Regel in der Projektplanung zu suchen und nicht Fehler in der Umsetzungsphase.

In vielen Unternehmen gilt: Aufgabendelegation vor Entscheidungsdelegation. Führungskräfte der mittleren Ebene sind gefordert, Projekte umzusetzen, in deren Entscheidung und Planung sie nicht

eingebunden waren. Laut einer Forsa-Studie ist in 76 Prozent der befragten Unternehmen für die Entwicklung von Wettbewerbsstrategien immer noch das Top-Management zuständig.

Klare Rollendefinition für das Mittlere Management

Manager der mittleren Ebene sollten ihre Rollen nicht selbst definieren – ideal wäre, dies einheitlich im Unternehmen zu gestalten. Denn die ungenügende Zeit der Middle Manager für die Mitarbeiter, für sich selbst und die beklagte Überlastung – das sind strukturelle Probleme. „Um dem mittleren Management eine Rolle als Coach und Berater der Mitarbeiter zu ermöglichen, muss das Top-Management dies gegenüber seinen Führungskräften auch selbst leben.“ (Dämon, Kerstin: „Führungskräfte Manager sind nur so gut, wie ihr Chef sie lässt“, WirtschaftsWoche)

Erlebte Führung von oben als Maßstab

Unternehmensinterne Richtlinien und Vereinbarungen zu „Leadership Behaviour“ oder „Leadership Principles“ sind häufig mehr Wunsch als gelebte Realität. Entscheidend ist, was Führungskräfte mit ihren eigenen Führungskräften erleben. Sind Integrität, Fairness, Teamplay und Respekt Wunsch oder gelebter Maßstab (das bei Fehlverhalten sichtbar sanktioniert wird)? Um einschätzen zu können, wie Führung durch das Top-Management erlebt wird, gibt es zahlreiche Instrumente, die weiterhelfen können, wenn sie mit Sorgfalt und Ernsthaftigkeit (Veränderungsbereitschaft!) eingesetzt werden.

5.1.2 Aufgaben streichen und Erwartungen reduzieren

Organisatorischen Ballast abwerfen

Viele Organisationen haben eine Menge an zeitaufwändigen Routinen angehäuft – stündliche Meetings, Lenkungsausschüsse, Regelwerke, Newsletter, Befragungen, Erhebungen oder überbordende Systemnachrichten. Reporting-Strukturen und Budgetplanungen werden zunehmend aufwändiger und zeitintensiver, oft, weil sich niemand die Mühe macht, sie zu hinterfragen und zu verschlanken. Eine heterogene Systemlandschaft, die manuelle Datenübertragungen erforderlich macht, kommt häufig dazu. Hier bieten sich viele Ansatzpunkte, um Überflüssiges zu streichen und Zeit für wesentliche Aufgaben und Projekte zu gewinnen.

Erwartungen und Anforderungen an Führungskräfte reduzieren

Die Übernahme einer Führungsposition geht immer mit einem „Mehr“ an Aufgaben einher. Gerade in den unteren Führungsebenen ist dann Mitarbeiterführung und Management einfach ein „Add on“ zu den operativen Aufgaben der alten Stelle da wird selten etwas abgegeben oder unter den verbleibenden Team-Mitgliedern verteilt.

Parallel dazu wurden in den letzten Jahren auch aus anderen Funktionen Aufgaben an die Führungskräfte übertragen, für die es keine zeitliche oder sonstige Kompensation im Sinne einer Entlastung gab: Das Stichwort ist „Employee/Management Self Service“ für viele HR-seitige Aufgaben, die im Sinne eines Shared Services-Ansatzes an den Einzelnen abgegeben werden. Das führt vielleicht bei HR zu einer Entlastung; aus der unternehmerischen Gesamtperspektive ist das ein Nullsummenspiel oder sogar ein „Minus“ (i. S. einer Rückwärtsentwicklung), da auf einmal eine Summe an Aufgaben auf mehr Leute verteilt wird, für die die Erledigung in Summe größer ist als die vormalige zentralisierte Abarbeitung in einer Abteilung.

Organisatorische Experimente unterlassen

Vor 20 bis 30 Jahren bewegte sich die Gestaltung von Organisationsstrukturen in zwei Wellen: Einmal hin zur Dezentralisierung von Funktionen und einmal zur Zentralisierung/Spezialisierung. In den letzten

fünf bis sieben Jahren wurden neue Organisationsformen propagiert, unter denen die der agilen Organisation oder Cluster-Organisation die am häufigsten anzutreffende war (auch wenn sie weit von einer flächendeckenden Einführung entfernt ist). Über die langfristigen positiven Effekte kann man trefflich streiten – unbestritten sind der Mehraufwand, die Unruhe und die Zusatzarbeit für das mittlere Management, die durch solche organisatorischen Transformationen entstehen. In Zeiten größerer Herausforderungen (wie in Kapitel 1 geschildert) ist das Top-Management gut beraten, im Zweifel für Stabilität zu entscheiden.

5.1.3 Fähigkeiten stärken

Stärkung der organisationalen Fähigkeiten

Mit „organisationalen Fähigkeiten“ (Englisch: „organizational skills“) wird beschrieben, inwieweit eine Organisation in der Lage ist, sich effektiv zu strukturieren, sowohl in der Aufbau- als auch in der Ablauforganisation, und diese Struktur zu beherrschen und zu steuern. Das bedeutet konkret,

- eine effektive Struktur mit einer angemessenen Anzahl an Führungsebenen und Führungsspannen, die in Organigrammen dokumentiert ist,
- ein Stellenplan mit FTE-Angaben und aktuelle Stellenbeschreibungen,
- ein dokumentiertes und gelebtes Prozessmanagement mit Kennzahlen, Zielen, Messgrößen und klar definierten Schnittstellen.

Dies ist nicht selbstverständlich und in vielen Unternehmen kein Standard. Diese nicht-erledigten „Hausaufgaben“ führen bei den Führungskräften (und auch bei Mitarbeitern) kontinuierlich zu Mehraufwand, um sich zu orientieren, Ansprechpartner zu finden oder schlicht, um Informationen zu suchen. Unklare Abläufe führen zu Zeitverlust und im Zweifel zu Fehlern. Dieser Ursache-Wirkungs-Zusammenhang (mit den Auswirkungen auf individuelle Stress-Level) wird nach wie vor im Top-Management selten erkannt oder bearbeitet, obwohl in Mitarbeiterbefragungen genau dies zurückgemeldet wird.

Stärkung der individuellen Fähigkeiten

Insbesondere in mittelständischen Unternehmen reduziert sich Personalarbeit auf den notwendigen Standard (Personalverwaltung, Gehaltsabrechnung) und administrative HR wird als Kostenfaktor gesehen. Weiterbildungen werden nicht als Notwendigkeit und Investition in das Unternehmen, sondern eher als Belohnung (statt Bonus oder Gehaltserhöhung) gesehen und unterliegen häufig einer Beschränkung wie „drei Tage Fortbildung pro Jahr“. Dies gilt auf der Ebene der Mitarbeiter und meist auch für die Führungsebene – viele Führungskräfte müssen sehr kämpfen, um sich zielgerichtet für die verschiedenen Rollen zu qualifizieren oder, als Alternative, diese als externe Begleitung einzukaufen.

Auf diese Unternehmen läuft ein sehr großes „graues Rhinoceros“ zu, wenn nicht endlich (an-)erkannt wird, dass die Förderung der Mitarbeiter durch Weiterbildung mitentscheidend für dauerhafte Produktivität, Mitarbeiterbindung und effektive Führung ist. Eines der ausschlaggebenden Kriterien bei der Wahl der Arbeitgeber sind die Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung. Wer hier spart, spart am falschen Ende.

5.2 HR-Funktion

Transparenz in Bezug auf Anforderungen und Voraussetzungen

Allen zukünftigen Führungskräfte oder solchen Mitarbeitern, die eine Führungslaufbahn anstreben, sollten die Anforderungen klar sein: Hier ist die HR-Abteilung gefordert, Entwicklungswege und Kriterien (z. B. in Assessment Centern und anderen Auswahlverfahren) deutlich zu machen und, bei individuellem Bedarf, Seminare dazu anzubieten sowie offen über die vielfältigen Herausforderungen zu sprechen, so dass Kandidaten eine informierte Entscheidung treffen können – die auch eine Ablehnung einer Führungsposition sein kann.

Auch die in vielen Betrieben jährlich stattfindenden Beurteilungs- und Zielvereinbarungsgespräche sollten dazu genutzt werden, dem Führungsnachwuchs die Anforderungen und Kriterien früh aufzuzeigen.

Voraussetzungen prüfen und Instrumente überdenken

In vielen Organisationen, insbesondere internationalen Konzernen, ist eine Führungslaufbahn mit strikten Voraussetzungen verknüpft, etwa die Bereitschaft zu globaler Mobilität. Organisationen sollten prüfen, ob diese Anforderungen in Zeiten des „Remote Leadership“ und stärkeren individuellen Bestrebungen nach mehr Work-Life-Balance noch zeitgemäß sind.

Stärkere Einbindung der HR-Funktion in die Besetzungsverfahren

Die Praxis zeigt, dass Führungsnachwuchs oft gedrängt wird, weil eine andere Führungskraft überraschend ausscheidet oder ausfällt und diese dann mit der Aufgabe überfordert ist, aber selten gesichtswahrend wieder auf die alte Stelle zurückkehren kann. Häufig sind das Beförderungen aus dem Team heraus, was nochmal eine ganz andere Dynamik mit sich bringt. Diese Vorgänge laufen meist innerhalb der Fachabteilung ab. Eine stärkere Einbindung der HR-Abteilung ist hier empfehlenswert, so dass nicht nur für alle Beteiligten das Verfahren und die Bedingungen der neuen Position transparenter werden, sondern damit auch gezielter die neue Führungskraft auf ihrem Weg begleitet werden kann. HR sollte hier die Prozess-Hoheit haben und durchsetzen.

Zeitlich begrenzte und Teilzeit-Führung

Führung „ad interim“

Eine mögliche, aber selten genutzte Lösung in der Nachbesetzung wäre eine Führungsposition „ad interim“, also vertretungsweise, so dass sich Nachwuchskandidaten erproben können. Viel zu häufig wird ein anderer Weg gewählt, um Nachwuchsführungskräfte an die Führungsaufgabe heranzuführen: Durch eine organisatorische Strukturveränderung wird eine neue Führungsposition geschaffen, meist mit einer kleinen Leitungsspanne (1:3 oder gar 1:2), damit er oder sie (Originalität) „Führung mal ausprobieren kann“. Von der organisatorischen Ineffizienz mal abgesehen sind Mitarbeiter keine „Versuchskaninchen“, an denen irgendjemand mal seine Führungsfähigkeiten ausprobieren kann. Auch bei dieser „Lösung“ hat die HR-Funktion selten ein Wort mitzureden, was aber wünschenswert wäre.

Teilzeitvarianten von Führung

In größeren Unternehmen wird seit ein paar Jahren auch folgende Variante ermöglicht: Zwei Führungskräfte in Teilzeit teilen sich eine Stelle mit Führungsverantwortung, was einen hohen Abstimmungs- und Koordinationsaufwand mit sich bringt und viel guten Willen bei allen Beteiligten

voraussetzt. Damit wird aber nicht das Problem der Rollenvielfalt gelöst: Es werden lediglich sämtliche Rollen auf zwei Stellen verteilt und damit verdoppelt bzw. gespiegelt.

In der Fachliteratur wird aktuell auch eine andere Form der geteilten Führung diskutiert: „Shared Leadership“. Hier wird Führung nicht zwischen zwei Führungskräften geteilt, sondern als Aufgabenverteilung innerhalb eines Teams (inkl. der Teamleitung) verstanden. Bei dem bislang theoretischen Konzept würde es tatsächlich zu einer Rollenverteilung zugunsten der Führungskraft kommen. Wie das mit der ohnehin bestehenden Arbeitslast in den Teams (und Langzeitvakanten) praktisch umsetzbar sein soll, bleibt in der Praxis abzuwarten.

Die dritte Variante von „Führung in Teilzeit“ ist die Ausgestaltung einer Führungsposition bei verringerter Arbeitszeit (also weniger als 80 oder 70 Prozent der Arbeitszeit einer Vollzeitstelle). Dies wird in Forschung und Praxis kontrovers diskutiert und kann an dieser Stelle nicht detailliert dargestellt werden. Das Grundproblem, die Rollenvielfalt einer Führungsstelle zu reduzieren, bleibt aber zunächst bestehen bzw. verstärkt sich, da die gleichen Anforderungen in weniger Zeit zu erfüllen sind.

Re-Zentralisierung von HR-Aufgaben

Zu der Rollenvielfalt und Arbeitslast auf der Ebene der Führungskräfte haben auch in den letzten zwei Jahrzehnten Konzepte wie „HR Shared Services“ oder „Center of Excellence“ beigetragen. Inhärenter Bestandteil dieser Konzepte waren Software-Lösungen für sog. „Management“ oder „Employee Self Services“, was für die Führungskräfte nichts anderes bedeutet, als sich nun persönlich um personalbezogene Verwaltungstätigkeiten aber auch Aspekte der Personalentwicklung zu kümmern. Hier wurden ureigenste HR-Experten-Aufgaben atomisiert auf viele Führungskräfte verteilt, oft mit dem Argument, Kosten im G&A-Bereich (General and Administrative-Bereich) einzusparen (denn im HR-Bereich fallen dann Stellen weg). Dass auf der anderen Seite besser bezahlte Führungskräfte Arbeitszeit für weitere Aufgaben aufwenden müssen, wird nicht einberechnet. Hinzukommt, dass die Qualität im Aspekt Personalentwicklung leidet, wenn überlastete Führungskräfte dieser nicht nachkommen können.

Schulungsangebot überprüfen und aktualisieren

Die Notwendigkeit von gezielter Weiterbildung wurde bereits in 5.1.3 dargestellt. HR-Abteilungen können hier gezielt an folgenden Punkten unterstützen:

- Führungsentwicklungs-Programme oder das Weiterbildungsangebot überprüfen und an aktuelle Führungsrollen anpassen: Hybride Führung/Remote Leadership, Konfliktmanagement, Selbstmanagement, Wellbeing/Mentale Gesundheit.
- Wie schon mehrfach betont, fehlt es den meisten Weiterbildungsangeboten an Seminaren für die Management-Aufgaben: Strategie- und Zielformulierung, Prozessmanagement, Grundlagen der Arbeitsorganisation, Priorisierung, Vorbereitung von Entscheidungen.
- Was den Teilnehmerkreis anbelangt, empfiehlt es sich, die Weiterbildungen nicht nur der einzelnen Führungskraft anzubieten, sondern auch ihrem (hoffentlich benannten) Stellvertreter. Es würde viel gewonnen, wenn Stellvertreter tatsächlich am Tag der Übernahme (geplant oder kurzfristig) „bereit“ wären.
- Die Begleitung von angehenden und erfahrenen Führungskräften durch externe Coaches hat sich in den letzten Jahren etabliert, zumindest in größeren Unternehmen. Eine Selbstverständlichkeit ist es noch lange nicht und häufig wird Coaching als Notfall-Lösung für „schwierige“ Führungskräfte eingesetzt. Für jemanden, der neu in einer Führungsrolle ist, kann ein neutraler Begleiter und Sparringspartner in den ersten 100 Tagen oder punktuell eine wertvolle Hilfe sein, auch bei der Definition des eigenen Führungsverständnisses und des Rollenbilds.

5.3 Angehende und erfahrene Führungskräfte

Neben hilfreichen Anpassungen, die bereits für die Top-Management-Ebene und HR als wichtige Funktion/Abteilung in der Unterstützung der Führungskräfte aufgezeigt wurden, können auch (angehende) Führungskräfte einiges tun, um ihre eigene Rolle zu klären und zu überlegen, welche Rolle man persönlich ausfüllen möchte und in welcher Weise und was sich delegieren lässt.

Folgende Fragen sollten auf jeden Fall geklärt werden:

1. Will ich Führungskraft werden und falls ja, aus welchen Motiven?
2. Welches Wissen in Bezug auf Führungs- und Managementrollen kann ich vorweisen, was kann/will ich mir aneignen und welche Rollen kann ich anderen übertragen?
3. Was umfasst mein Verantwortungsbereich im Sinne von Arbeitslast, Aufgaben, Prozessen und Mengengerüsten?
4. Wie manage ich mich selbst, meine Arbeitskraft und meine Energie? Wie kann ich konzentriert arbeiten?
5. Wie gestalte ich meinen Arbeitsplatz und wie kann ich Grenzen aufzeigen?
6. Wen kann ich vertrauensvoll um Rat fragen?

1. *Will ich Führungskraft werden und falls ja, aus welchen Motiven?*

Führungsverantwortung verlangt einem Menschen viel ab: hohe Leistungsbereitschaft, Selbstkontrolle und vor allem ein Interesse daran, andere Menschen (die Team-Mitglieder) mit einer positiven Neugierde kennenzulernen und sie entsprechend ihren Wünschen zu fördern und sich mit ihren Sorgen und Nöten (in einem gewissen Rahmen) auseinanderzusetzen. Dies mit Freude zu tun, ist sicherlich die beste Motivation. Andere Aspekte wie Statuszugewinn, Gehaltserhöhung, mögliche weitere Vergünstigungen sind nicht unlauter, als alleinige Motivation führen sie angesichts der vielfältigen und hohen Anforderungen sicher schnell zu Frustration.

Wichtig ist auch, das persönliche Führungsverständnis formulieren zu können und zu wissen, was man als Führungskraft für sich und sein Team erreichen möchte. Das ist nicht nur relevant, um es als Erwartung gegenüber dem Team zu formulieren, man schafft sich auch seinen eigenen Rahmen und sein eigenes Wertegerüst, gegen das man das eigene Handeln immer wieder abgleichen kann. Ideal wäre eine große Übereinstimmung mit den Unternehmenswerten und den unausgesprochenen (aber nicht weniger wichtigen) Normen der Unternehmenskultur.

Zum eigenen Rollenverständnis gehört auch, welche Führungs- und Management-Rollen man einnehmen möchte und welche man auslagern kann.

2. *Welches Wissen in Bezug auf Führungs- und Managementrollen kann ich vorweisen, was kann/will ich mir aneignen und welche Rollen kann ich anderen übertragen?*

Vor der Entscheidung für eine Führungsposition sollten die vielfältigen Anforderungen und Rollenbilder klar sein. Abb. 3 listet zahlreiche auf, nicht alle müssen zutreffen. Es lohnt sich aber, die Erwartungen des Arbeitgebers in Bezug auf jede einzelne Rolle abzuklopfen und zu prüfen, an welcher Stelle unternehmensseitig unterstützt wird, auch im Sinne der Weiterbildung. Nicht alle Unternehmen verfügen über umfangreiche Weiterbildungskataloge oder haben die Mittel für intensive Schulungen. Angehende Führungskräfte sollten überlegen, was sie sich eigeninitiativ aneignen können und welche Rollen sie auch delegieren können. Insbesondere Rollen, die sich aus der Führungsverantwortung ergeben, kann man übertragen oder auslagern. Dies ist farblich abgestuft in Abb. 3 dargestellt:

	Führungsrollen	Managementrollen
 Zunehmend delegierbare Rollen	1. Personalentwickler, Feedback-Geber 2. Kommunikationsexperte 3. Sinnstifter und Vorbild 4. Visionär 5. Ansprechpartner 24/7 6. Retention Manager, Motivator	1. Arbeitsverteiler und -organisierer, Aufgabenverteiler 2. Strategie-Umsetzer und Übersetzer, Zielsetzer 3. Controller/Planer 4. Prozess-Manager, Prozess-Optimierer, Lean Manager
	7. Change Manager 8. Mentor und Coach 9. Wellbeing-Beauftragter	5. Entscheider 6. Moderator (von Arbeits-Meetings) 7. Restrukturierer
	10. Teamentwickler und Teambuildingexperte 11. Konfliktlöser und Schiedsrichter 12. Agiler Coach 13. Wissensvermittler und Trainer	8. Projektleiter 9. Netzwerker

Abb. 3: Wesentliche Führungs- und Managementrollen, copyright Frauke Christiansen

Wie Carol Dweck in ihren Arbeiten zum „Growth Mindset“ (Deutsche Ausgabe: „Selbstbild: Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt“) belegt, ist die positive Überzeugung über die eigenen Lern- und Entwicklungsfähigkeiten entscheidend, auch für Führungskräfte. Personen, die glauben, dass sie fehlende Fähigkeiten erlernen können, agieren langfristig selbstwirksamer und somit effektiver als jene, die diese Überzeugung nicht adaptieren.

3. Was umfasst mein Verantwortungsbereich im Sinne von Arbeitslast, Aufgaben, Prozessen und Mengengerüsten?

Es erstaunt immer wieder zu sehen, wie viele Führungskräfte keine Auskunft darüber geben können,

- welche Aufgaben insgesamt auf ihr Team entfallen,
- welches die wesentlichen Prozesse und deren Kennzahlen und Zielwerte sind,
- wie das Organigramm des Bereichs aussieht,
- wer ihre Stellvertretung übernimmt und wie die jederzeitige Arbeitsfähigkeit des Teams sichergestellt wird,
- wie das Mengengerüst der Arbeitslast aussieht (Anzahl Vorgänge, Anzahl betreuter Kunden, Anzahl der Anfragen über verschiedene Kanäle),
- woran sie den Erfolg und die Effektivität ihrer Abteilung oder ihres Teams festmachen und wie sie das unterjährig messen und
- wie sie Überlastung und Unterauslastung oder „Minderleistung“ im Team erkennen.

Fairerweise ist zu konstatieren: Wo sollen sie das gelernt haben? Kein Studium und kein Führungskräfte-Entwicklungsprogramm bereitet sie darauf vor und auch die Fachliteratur dazu hilft nicht weiter. Ratgeber für Führungskräfte beschränken sich auf die Aspekte der Mitarbeiterführung, grundlegendes Management-Wissen wird nicht dargestellt. Hier ist Eigeninitiative und „learning-by-doing“ gefragt und auch eine geordnete Dokumentation. Diese hilft nicht nur bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter, sondern auch bei Übergaben oder Notfällen.

4. *Wie manage ich mich selbst, meine Arbeitskraft und meine Energie? Wie kann ich konzentriert arbeiten?*

„Bevor man andere führt, sollte man sich selbst führen können“ (Quelle unbekannt). Führungskräfte sollten sich die wesentlichen Techniken und Tipps aneignen, wie sie konzentriert, ohne Ablenkung und ohne Prokrastination Nicht-Routine-Aufgaben abarbeiten können. Arbeitsorganisationssysteme wie Kanban (statt der üblichen To do-Listen), Zeit-, Kalender- und E-Mail-Management gehören dazu, ebenso klare Regeln zur Ansprechbarkeit.

Ebenso relevant ist, die eigenen Stressfaktoren zu kennen und aktiv zu vermeiden. Zu wissen, was einen auf die berühmte Palme und auch wieder von der Palme herunterbringt und dies dann auch noch mit dem Team teilt, ist auch eine Form der Selbstführung.

5. *Wie gestalte ich meinen Arbeitsplatz und wie kann ich Grenzen aufzeigen?*

Führungskräfte, insbesondere im mittleren Management, geraten schnell in die Situation, viel zu viele Ziele gleichzeitig erfüllen zu müssen und zu vielen Erwartungen ausgesetzt zu sein. Anstatt aus einer Opferrolle heraus zu agieren, ist die des Gestalters die bessere Position. Die detaillierte Kenntnis des eigenen Verantwortungsbereichs (siehe oben) hilft in der Argumentation, wenn es darum geht, was entfallen oder zeitlich geschoben werden kann. Wer keine Zeit für Dinge eingeräumt bekommt, die von ihm erwartet werden, muss dafür kämpfen. Das ist der Gestaltungsspielraum „Bottom-up“. „Top-down“, Richtung Team, liegt der Gestaltungsspielraum in der Delegation, der Übertragung von Verantwortung und eventuell auch einzelnen Rollen. Mangelndes Zutrauen in die Fähigkeiten des Teams, Micro-Management und Übernahme von bequemen Routine-Aufgaben sind kein Ausdruck effektiver Führung und Produktivität.

6. *Wen kann ich vertrauensvoll um Rat fragen?*

In der Praxis immer noch zu beobachten: Die Befürchtung, mal nicht weiter zu wissen und um einen Rat zu bitten, würde als Schwäche ausgelegt. Angehende sowie erfahrene Führungskräfte sind gut beraten, sich ein Netzwerk an Unterstützern und vertrauensvollen Ratgebern aufzubauen, seien es Kollegen auf Peer-Ebene, Mentoren, verlässliche Sparringspartner oder externe Management-Coaches. Insbesondere interne Gruppen von Führungskräften gleicher Ebene können ein enormer Gewinn sein, vertrauensvoller Umgang mit den Themen vorausgesetzt. Die Teilnehmer erkennen nicht nur, dass sie mit ihren Führungsproblemen nicht allein sind, sie werden auch durch ein Team an Gleichgesinnten gestärkt.

6 Fazit

Überlastete, erschöpfte Führungskräfte, die keine Zeit für die Belange ihrer Mitarbeiter haben, führen zu überlasteten, frustrierten und unzufriedenen Mitarbeitern. Unzufriedenheit mit der eigenen Führungskraft gehört zu den am häufigsten genannten Gründen im Fall einer mitarbeiterseitigen Kündigung. In Zeiten von Fachkräftemangel und steigenden Kündigungsraten (nach wenigen Monaten, innerhalb des ersten Jahres) führt das alle Ebenen in eine Abwärtsspirale, individuell, aber auch im gesamten Unternehmen: Führungskräfte gehen oder wollen gar nicht mehr Führungskraft werden. Die dadurch entstehenden Produktivitätsverluste werden um weitere, äußere Einflussfaktoren ergänzt und verschärft: Multiple Krisen, wachsende Regularien und bürokratische Anforderungen, Inflation und wirtschaftlicher Abschwung. Gegen diese äußeren Faktoren sind Unternehmenslenker und Entscheider praktisch machtlos.

Sie sollten aber ein hohes Interesse daran haben, die eigenen, beeinflussbaren Entwicklungen zu erkennen, zu analysieren und Lösungen zu finden. Stattdessen herrscht in vielen Unternehmen aktuell noch eine Situation vor, die in der Management-Literatur als „graues Rhinoceros“ bezeichnet wird: Eine mit wesentlichen Auswirkungen verbundene, jedoch vernachlässigte Bedrohung, die trotz Erkennbarkeit übersehen oder absichtlich ignoriert wurde.

Die Überlastung der Führungskräfte, gerade im mittleren Management, geht vor allem auf die über die Jahre gestiegenen Anforderungen und vielfältigen Rollen zurück, gepaart mit dem Druck verschiedener Anspruchsgruppen (Top-Management, Mitarbeiter, Kunden, Kollegen auf Peer-Ebene). Gegen die Überlastung und gegen die zunehmend unattraktivere Führungsverantwortung als Entwicklungsschritt können alle Beteiligten etwas tun, angefangen beim Top-Management, in der HR-Abteilung und auch die Führungskräfte selbst. Weglassen, streichen, Erwartungen herunterschrauben oder Rollen verteilen – das ist machbar und erfordert Mut. Vor allem erfordert es ein Problembewusstsein – dieser Beitrag macht gern den Anfang.

7 Literatur

- Bergdolt, Regina: „Führungsmüdigkeit: Wie Sie jetzt Führungskräfte gewinnen und halten“, in: <https://wirtschaftspsychologie-aktuell.de/magazin/personal/fuehrungsmuedigkeit>, 2022
- Bertelsmann Stiftung: „Führungskräfte-Radar“, https://www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/CCC/24_02_2020_BSt_ID876_FuehrungskraefteRadar_layout_V4.pdf, 2020
- Boston Consulting Group: „Human-centered leaders are the future of leadership. BCG study 2021“, <https://webassets.bcg.com/b4/67/551c4d9340a78a15ad08db02cf15/bcghumancenteredleadersarethefutureofleadership-20210204-vf.pdf>
- Bruch, Heike/Lee, Paul: „Die erschöpfte Führungskraft“, Personalmagazin Ausgabe 11/2023, https://www.haufe.de/personal/hr-management/die-erschoepfte-fuehrungskraft_80_606774.html
- Dämon, Kerstin: „Führungskräfte Manager sind nur so gut, wie ihr Chef sie lässt“, <https://www.wiwo.de/erfolg/management/fuehrungskraefte-bitte-alles-gleichzeitig-und-zwar-sofort/20588442-2.html>, 2017
- Dweck, Carol: „What having a „Growth Mindset“ actually means“, in: Harvard Business Review, 13(2), 2-5, 2016
- Fifka, Matthias/Becker, Ingrid (Verfasser): „Das mittlere Management – noch immer gefangen im Sandwich?“, Hrsg.: Dr. Jürgen Meyer Stiftung, 2019
- Götsch, Antonia: „Hat eine Pilotin Ihnen je Tomatensaft serviert?“, <https://www.managermagazin.de/harvard/fuehrung/wieso-fuehrungskraefte-operative-fachaufgaben-loslassen-muessen-a-0be11523-1066-4510-94fe-9b0653f4300c>, 2022
- Karlshaus, Anja: „Führung in Teilzeit: Herausforderung und Chance für eine nachhaltige Personalpolitik“, on T. Doyé (Hrsg.), CSR und Human Resource Management, 2026
- Kienbaum Consultants International und Bundesverband der Personalmanager: „Remote Leadership – das Mittlere Management in der Sandwich-Position“, Kooperationsstudie, 2022
- Klasmeier, Kai N./Rowold, Jens: „A diary study on shared leadership, team work engagement, and goal attainment“, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 95, 36-59, 2022
- Mintzberg, Henry: „The Structuring of Organizations: A Synthesis of Research“, Prentice Hall, 1979
- Weinreich, Ingo: „Weinreichs Briefing #6 (01/2021). Keine Lust mehr auf Führung?“ IfG GmbH Institut für Gesundheit und Management GmbH, 2021
- Wucker, Michele: „The Gray Rhino: How to Recognize and Act on the Obvious Dangers We Ignore“, St. Martins PR, 2016