



KARRIEREWEG

Warum scheitern Führungskräfte so oft?

Es fehlt etwas Entscheidendes – und keiner spricht es aus.



Warum Teams und Führungskräfte an unrealistischen Erwartungen scheitern

Recruiting wird von HR und den Fachabteilungen leider viel zu oft als störende Zusatzaufgabe wahrgenommen, die man „auch noch“ erledigen muss. Hiring Manager verschieben Bewerbungsgespräche zugunsten vermeintlich wichtigerer Termine und Feedback zu Kandidaten wird erst nach mehrmaligem Nachfassen gegeben. Die Priorität liegt stets auf dem aktuellen Tagesgeschäft, während nicht besetzte Positionen die unterbesetzten Teams zunehmend frustrieren.

Ein typischer Montagmorgen im Büro

Stille. Ein paar Augen rollen, jemand murmelt was von „zu viele Meetings“. Dann die erste Spitze: „Ehrlich gesagt – ich weiß manchmal gar nicht, was Sie eigentlich von uns erwarten.“ Die Führungskraft hält dagegen: „Und ich frage mich, warum ihr ständig mehr Flexibilität, Feedback und Wertschätzung einfordert – aber gleichzeitig bei jeder Kleinigkeit meine Freigabe braucht.“ Der Raum wird still. Beide Seiten haben recht. Beide fühlen sich missverstanden und sind enttäuscht.

Vom Anspruchsdenken zur gemeinsamen Verantwortung

Die neue Arbeitswelt hat die Spielregeln verändert. Mitarbeitende fordern Sinn statt nur Gehalt, erwarten entwicklungsorientiertes Feedback statt bloßer Kontrolle und suchen Vertrauen statt hierarchischer Weisungsbefugnis.

Diese Ansprüche sind legitim, doch sie treffen auf eine Realität, in der viele Führungskräfte herausgefordert, um nicht zu sagen überfordert, sind: Führung wird zur Nebentätigkeit zwischen operativen Aufgaben, Kommunikation bleibt inkonsequent, und essenzielle Coaching-Kompetenzen fehlen schlicht.

Am Ende formulieren Mitarbeitende immer umfangreichere Forderungskataloge als Reaktion auf fundamentale Führungsdefizite. Die Spuren dieser Frustration sind überall sichtbar: Auf Arbeitgeber-Bewertungsportalen wie Kununu oder Glassdoor häufen sich Kritiken, in denen mangelhafte Führung als Hauptgrund für Unzufriedenheit oder Kündigung genannt wird.

Doch Führung ist keine Einbahnstraße: Wer Sinn, Vertrauen und Entwicklung einfordert, muss im Gegenzug Eigenverantwortung, Transparenz und aktive Mitgestaltung einbringen. Solange beide Seiten auf ihrer jeweiligen Forderungsliste beharren, ohne den eigenen Beitrag zu reflektieren, bleibt der Teufelskreis bestehen.



Frustration in Zahlen

Die Zahlen sind erschreckend und sie sprechen eine klare Sprache: Die Zufriedenheit mit der direkten Führungskraft ist in Deutschland auf einem historischen Tiefstand.

Laut [Gallup-Index 2024](#) sind nur noch 16 % der Beschäftigten ausnahmslos zufrieden mit ihrer direkten Führungskraft – ein dramatischer Rückgang gegenüber 41 % im Jahr 2022.

Vertrauen ist ebenfalls Mangelware: Lediglich 21 % der Mitarbeitenden haben uneingeschränkt Vertrauen in ihre Vorgesetzten. Und auch die Zuversicht in das Management ist begrenzt: Nur ein Viertel glaubt, dass die Unternehmensleitung die Herausforderungen der Zukunft erfolgreich meistern wird.

Die Folgen sind spürbar. Zwar ist die Quote der inneren Kündigung leicht gesunken (auf 13 %), doch 63 % dieser Mitarbeitenden suchen aktiv oder passiv nach einem neuen Job. Die Hauptursache: eine schlechte Führungskultur, die emotionale Bindung untergräbt und Motivation erstickt.

Auch das [Randstad Arbeitsbarometer 2025](#) bestätigt den Trend: Einer der Top-Gründe, warum Arbeitnehmer über eine Kündigung nachdenken, ist der Wunsch nach mehr Wertschätzung durch Vorgesetzte. Ebenso wichtig: Mitarbeitende wollen eine Führungskraft, die fördert, unterstützt und von der sie lernen können. Wer das bietet, bindet Talente – wer nicht, riskiert Fluktuation und demotivierte Teams.

Wo Wertschätzung fehlt, stirbt Bindung

Mitarbeitende wollen nicht nur für ihre Arbeit, sondern auch als Persönlichkeit wahrgenommen werden – kontinuierlich, authentisch und ehrlich. Und zwar nicht durch Floskeln, sondern durch ehrliche, konkrete Gesten.

Ein spezifisches Lob wie „Die Argumentation war glasklar – das hat den Ausschlag gegeben“ zeigt beispielsweise echte Aufmerksamkeit.

Selbst dort, wo Wertschätzung gewollt ist, scheitert die Umsetzung an mangelnder Individualisierung. Der eine Mitarbeitende braucht öffentliche Anerkennung, die andere ein flexibles Fortbildungsbudget, der dritte schlicht Zeit für ein persönliches Gespräch. Standardmaßnahmen wie das jährliche Weihnachtsgeld, der generische Dankesbrief verpuffen daher oftmals wirkungslos.

Ebenso wichtig ist das Interesse am Menschen hinter der Rolle. Ein kurzes Nachfragen zum Befinden, ein freundliches „Danke“ wirken oft stärker als jede Bonuszahlung. Kontinuierliches, systematisches und konstruktives Feedback rundet das Bild ab und bildet das Fundament für die kontinuierliche persönliche Entwicklung.



Wer nach einer gelungenen Präsentation nur ein „Gut gemacht“ im Vorbeigehen zuruft oder einen Daumen hoch durchs Fenster signalisiert, verschenkt wertvolles Potenzial.

Stefan Schulz,
Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Vertrauen statt Mikromanagement

Wertschätzung zeigt sich vor allem auch darin, wie sehr Unternehmen ihren Mitarbeitenden zutrauen, Verantwortung übernehmen zu können. Wer permanent über jede Schulter schaut, signalisiert: „Ich glaube nicht an deine Kompetenz.“

Besser ist es, Mitarbeitende aktiv einbeziehen, sie nach Ideen zu fragen und ihnen echte

Gestaltungsfreiräume zu geben. Dazu gehört auch ein transparenter Informationsfluss. Wer wichtige Entscheidungen zu spät kommuniziert, beraubt Mitarbeitende der Chance, ihr relevantes Wissen einzubringen.

Vertrauen ist kein „nice to have“ – es ist DIE Währung bei der Mitarbeiterbindung.

Geld ist nicht alles – aber ohne Geld ist alles nichts

Natürlich zählt auch die materielle Seite. Faires Gehalt, flexible Arbeitsmodelle und Weiterbildungsangebote sind heute Hygienefaktoren. Fehlen sie, entsteht schnell Frust, da reicht auch kein herzliches Lächeln der Führungskraft. Aber wer glaubt, Wertschätzung auf Gehaltserhöhungen reduzieren zu können, greift ebenso zu kurz.

“

Attraktive Arbeitgeber kombinieren beides – faire Rahmenbedingungen und eine Kultur, in der Menschen sich als Mensch geschätzt fühlen.

Lutz Altmann,
Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Die Sollbruchstellen der Führung

Das „System Führung“ krankt nicht an Einzelfällen unfähiger Vorgesetzter – es leidet an strukturellen Defiziten, falschen Erwartungen und unzureichenden Kompetenzen, die sich gegenseitig verstärken. Die Ursachen liegen tiefer, als viele Organisationen wahrhaben wollen.

Die Tragik liegt nicht im Unwissen. Die wissenschaftlichen Beweise sind erdrückend, die ökonomischen Vorteile evident: Bessere Führung reduziert Fluktuation, steigert Produktivität, bindet Talente in Zeiten des Fachkräftemangels. Doch zwischen Erkenntnis und Umsetzung klafft ein Abgrund – und dieser hat System.



Der fatale Irrtum: Fachwissen macht Führungskompetenz

Der klassische Aufstieg folgt einem simplen, aber verhängnisvollen Muster: Wer fachlich brilliert, wird befördert. Die beste Entwicklerin wird Team Lead, der erfolgreichste Vertriebler übernimmt die Abteilungsleitung.

Dass exzellente Fachkompetenz und Führungseignung zwei völlig unterschiedliche Dinge sind, wird systematisch ignoriert. Potenzialanalysen und Eignungsdiagnostik, die soziale und emotionale Kompetenzen erfassen könnten, bleiben die Ausnahme. Auf diese Weise gelangen Menschen in Führungspositionen, die dort nie hätten landen dürfen, weil das System sie falsch selektiert hat.

Die Annahme lautet: Wer intelligent genug ist, wird Führung schon irgendwie hinbekommen. Diese naive Haltung ignoriert, dass Führung ein Handwerk ist, das gelernt werden muss. Es ist nicht weniger komplex als jede andere professionelle Disziplin.

Viele Führungskräfte wissen durchaus theoretisch, dass sie wertschätzen, Feedback geben und entwickeln sollen. Doch sie können es nicht – weil ihnen die emotionale Intelligenz fehlt, um diese Konzepte authentisch und situativ richtig umzusetzen.

“

Fachliche Exzellenz ersetzt keine soziale Kompetenz, aber die Organisationen tun so, als wäre das irrelevant.

Stefan Schulz,
Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Verschärft wird dies durch fehlende alternative Karrierepfade. Wer aufsteigen will, muss einen Bereich geführt haben, selbst wenn die Motivation und das Talent dafür nicht vorhanden sind. Exzellente Fachexperten werden so zu mittelmäßigen Führungskräften degradiert, statt in ihrer Stärke weiter wachsen zu können.

Wenn Führung zur Nebensache wird

Selbst dort, wo Führungskräfte grundsätzlich geeignet wären, scheitert die Praxis an einem fundamentalen Missverständnis: Führung wird als Zusatzaufgabe begriffen, die man „nebenbei“ erledigt. Im hektischen Alltag werden die wichtigsten Aufgaben wie echter Dialog, kontinuierliches Feedback, Mitarbeiterentwicklung zugunsten dringender operativer To-dos geopfert. Die Beziehungsarbeit, die wirksame Führung erst ausmacht, findet nicht statt.

“

Eine Führungskraft, die Führung nebenbei macht, ist wie ein Trainer, der während des Spiels nicht am Spielfeldrand steht. Ohne klare Ansagen verliert selbst das beste Team die Orientierung.

Lutz Altmann,
Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Das Erbe toxischer Vorbilder

Viele Führungskräfte hatten selbst keine guten Vorgesetzten. Sie imitieren, was sie erlebt haben: Mikromanagement statt Vertrauen, Kontrolle statt Entwicklung, hierarchische Distanz statt Dialog.

Dysfunktionale Verhaltensmuster werden von Generation zu Generation weitergereicht, weil niemand sie durchbricht. Gleichzeitig fehlt es vielerorts an systematischer Qualifizierung.



Radikale Ehrlichkeit als Fundament wirksamer Führung

Führungsbeziehungen scheitern nicht am Mangel guten Willens, sondern am Mangel an Klarheit. Führungskräfte, die ihre Erwartungen nicht explizit kommunizieren, schaffen einen Raum der Unsicherheit, in dem Mitarbeitende im Nebel agieren und zwangsläufig an unausgesprochenen Maßstäben scheitern.

Umgekehrt gilt: Wenn Mitarbeitende ihre Erwartungen, Ambitionen und Grenzen nicht aussprechen, kann selbst die aufmerksamste Führungskraft nicht antizipieren, was für individuelle Erfüllung und Motivation notwendig wäre.

Hinzu kommt eine Kultur, die Verletzlichkeit als Schwäche interpretiert. Führungskräfte, die Fehler eingestehen oder Mitarbeitende um Rat fragen, fürchten um ihre Autorität. Diese Weigerung zur Transparenz untergräbt jede Vertrauensbasis und verhindert jenen ehrlichen Dialog, den Mitarbeitende heute zu Recht einfordern.

Das Resultat: Inkonsequente Kommunikation, unklare Prioritäten, widersprüchliche Erwartungen. Die Frustration auf beiden Seiten ist damit vorprogrammiert. Und mit ihr kommen sinkendes Engagement, schleichende Resignation und letztlich die innere Kündigung.

Radikale Ehrlichkeit ist keine Kür, sondern die elementare Voraussetzung für jede funktionale Führungsbeziehung. Sie erfordert Mut, Verletzlichkeit und die Bereitschaft, unbequeme Wahrheiten auszusprechen. Doch nur dort, wo beide Seiten ihre Karten auf den Tisch legen, entsteht jener Raum authentischer Zusammenarbeit, in dem Menschen wachsen und Organisationen prosperieren können.

Das Messbarkeits-Dilemma von Führung

Führungskräfte werden nach kurzfristigen, quantitativen Zielen bewertet: Umsatz, Kosten, Deadlines, Produktivitätskennzahlen, Projekt-Meilensteine. Alles, was sich in Dashboards abbilden lässt, wird gesteuert. Die Wirkung wertschätzender Führung hingegen ist weich, schwer messbar und zahlt sich erst langfristig aus: gesteigerte Loyalität, höhere Innovationskraft, niedrigere Krankenstände. Diese Zeitverzögerung ist leider tödlich für die Prioritäten-Setzung im Hier und Jetzt. Das operative Geschäft frisst die wertschätzende Führung somit regelrecht auf.

“

Die Entwicklung und Zufriedenheit ihrer Teams, die langfristig über Erfolg oder Misserfolg entscheiden, spielen in der Bewertung von Führungskräften leider kaum eine Rolle. Die Botschaft ist damit klar: Führung ist nicht geschäftskritisch.

Stefan Schulz,
Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Verschärft wird dies durch einen fundamentalen Denkfehler: Investitionen in Führungsqualität, wie Zeit, Schulung, Entwicklungsbudgets, werden als Kostenfaktor verbucht, anstatt als strategische Investition in das wichtigste Kapital der Organisation.

Im Vergleich zu IT oder Infrastrukturbudgets ist das Investitionsvolumen für Personal und Führungskräfteentwicklung erschreckend gering.

Es bewegt sich laut einer [Studie von Statista](#) zufolge oft nur in einem niedrigen einstelligen Prozentsatz des Gesamtinvestitionsbudgets.



Die Sandwich-Falle des mittleren Managements

Mitarbeitende sehen ihre Chefs oft nur durch die eigene Brille und vergessen: Führungskräfte sind in einer Sandwich-Position – Druck von oben, Verantwortung nach unten. Fehler passieren, unangenehme Botschaften gehören zum Job. Respekt und Vertrauen gelten für beide Seiten. Wer Absprachen einhält und nicht hinter dem Rücken lästert, schafft die Grundlage für echte Wertschätzung.

Das mittlere Management trägt die schwerste Last: Es soll Wertschätzung nach unten weitergeben, erfährt sie selbst aber von oben nicht. Überlastet, zwischen widersprüchlichen Anforderungen zerrieben, werden diese Führungskräfte zum Nadelöhr, an dem jede Kulturveränderung erstickt. Man kann nicht geben, was man selbst nicht empfängt.

Fehlendes Konsequenzmanagement: Wenn Versagen folgenlos bleibt

Der vielleicht gravierendste Systemfehler: Führungskräfte, die trotz Schulungen und Hinweisen einen herabwürdigenden Führungsstil pflegen, werden nicht zur Rechenschaft gezogen. Solange die fachlichen Ergebnisse stimmen, wird das Defizit in der Personalführung toleriert. Diese Inkonsequenz verstärkt die Botschaft: Führungsqualität ist letztendlich irrelevant.

Solange Organisationen Führung nicht als eigenständiges, kritisches Handwerk begreifen – mit entsprechender Auswahl, Ausbildung, Bewertung, Wertschätzung und Konsequenzen bei Versagen – wird dieser Teufelskreis bestehen bleiben.

Viele Unternehmen haben das Problem erkannt, allein an der konsequenten Umsetzung im Alltag scheitert es regelmäßig. Führung wird als Funktion verstanden, nicht als Haltung. In Zeiten von Great Resignation und Quiet Quitting ist das kein Schönheitsfehler, sondern ein teurer blinder Fleck!

Mitarbeitende in der Pflicht: Geben und Nehmen statt Fingerzeig

Mitarbeitende erwarten Sinn, Wertschätzung, Feedback und flexible Arbeitsbedingungen. Alles richtig, aber wer nur fordert, ohne selbst Verantwortung zu übernehmen, blockiert echte Führung.



Eine positive Arbeitskultur entsteht nicht allein durch das Management. Auch Mitarbeiter müssen eine aktive, erwachsene Haltung einnehmen und Verantwortung für ihren Teil des „Systems“ übernehmen.

Lutz Altmann,
Geschäftsführer Karriereweg GmbH

„Mein Chef ist schlecht, deshalb bin ich es auch“ – dieses Narrativ hält sich hartnäckig, ist aber Gift für Professionalität. Wer Verantwortung übernimmt, bringt Lösungen statt Beschwerden, bleibt engagiert statt innerlich zu kündigen und arbeitet eigenständig statt Mikromanagement zu provozieren. Das erhöht nicht nur die eigene Zufriedenheit, sondern auch den eigenen Marktwert.

Eine funktionierende Arbeitskultur lebt vom Miteinander. Wertschätzung bleibt unglaublich, wenn Mitarbeitende sie nur einfordern, aber nicht selbst leben. Verantwortung übernehmen heißt: Feedback aktiv gestalten, Engagement zeigen und Führungskräften mit Respekt begegnen. Nur dann wird aus Forderung eine gemeinsame Haltung.

Die Zeiten des passiven Abwartens sind vorbei. Mitarbeitende sollten ihre Bedürfnisse klar äußern und aktiv Feedback einholen: „Ich habe X abgeschlossen – wie zufrieden sind Sie damit?“ Ebenso wichtig ist es, Wünsche klar zu formulieren: „Beim nächsten Mal lieber im Vier-Augen-Gespräch“. Und vor allen Dingen geht es darum, selbst Wertschätzung zu leben. Ein ehrliches „Danke“ an Kollegen oder Führungskräfte wirkt oft stärker als jede HR-Maßnahme.

Substanzielle Veränderungen tun Not

Was Organisationen jetzt brauchen, sind keine weiteren Absichtserklärungen oder kosmetischen Interventionen, sondern substanzielle, messbare und konsequent umgesetzte Veränderungen.

Die folgenden Handlungsanweisungen bilden das Fundament dessen, was Organisationen leisten

Lösungsansätze

01

Führungsrolle neu definieren

Klare Erwartung: „Deine Hauptaufgabe ist es zu führen, nicht mitzuarbeiten.“ Führungskräfte müssen bewusst aus der Expertenrolle herausgelöst werden.

02

Zeit schaffen für Führung

Reduktion operativer Aufgaben für Führungskräfte (z. B. 20–30 % Fachaufgaben, 70–80 % Führungszeit). Delegation stärken: Fachthemen ins Team geben, Führungskräfte konsequent entlasten.

03

Führungskompetenz systematisch aufbauen

Verbindliche Leadership-Trainings und Coaching. Fokus auf Kommunikation, Feedback, Konfliktfähigkeit, Motivation – als kontinuierlicher Entwicklungsprozess.

müssen, um in volatilen Märkten wettbewerbsfähig zu bleiben. Wer diese Transformation nicht vollzieht, unterschätzt entweder die Tragweite der Herausforderung – oder akzeptiert bewusst, dass die eigene Organisation im Wettbewerb um Talente und Innovationskraft zurückfallen wird.

04

Führung sichtbar machen und belohnen

Führungserfolg messen: Mitarbeiterzufriedenheit, Team-Performance, Entwicklung der Mitarbeitenden. Führungskräfte an Führungsqualität messen, nicht nur an Quartalszahlen.

05

Kulturwandel durch konsequentes Vorleben

Wertschätzung für gute Führung klar zeigen. Vorbilder im Top-Management, die Führungsarbeit sichtbar priorisieren und selbst in Feedback-Prozesse eingebunden sind.

06

Strukturelle Unterstützung institutionalisieren

Regelmäßige Formate für Führung (Jour Fixes, Mitarbeitergespräche, Entwicklungsgespräche) fest verankern. Tools für Feedback, Kommunikation und Teamsteuerung bereitstellen.

Die Werkzeugkiste wirksamer Führung: Mehr als guter Wille

“

Gute Führung in einer volatilen Welt braucht innere Stabilität, Offenheit für Neues und die Fähigkeit, Menschen mitzunehmen und zu befähigen.

Stefan Schulz,
Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Führung ist kein diffuses Soft-Skill-Konzept, sondern operationalisierbar durch konkrete Instrumente. Die wichtigsten davon schaffen das, was Mitarbeitende in Zeiten der Transformation am dringendsten brauchen: Orientierung und Bindung.

Die folgenden Instrumente sind keine optionalen Add-ons für besonders ambitionierte Führungskräfte. Sie sind das Handwerkszeug professioneller Führung. Ihre konsequente Anwendung unterscheidet funktionierende von dysfunktionalen Organisationen.

- Klare Kommunikation bildet das Fundament – sie schafft Transparenz über Ziele, Prioritäten und Erwartungen und beendet jenes orientierungslose Navigieren im Nebel, das Energie verschlingt und Motivation tötet.
- Kontinuierlicher Feedback und Dialog ersetzen das rituelle Jahresgespräch durch lebendige, wechselseitige Rückkopplungsschleifen, in denen beide Seiten lernen und korrigieren können.
- Empowerment bedeutet die bewusste Übertragung von Verantwortung und das systematische Fördern individueller Stärken – nicht als Delegation von Unangenehmem, sondern als Ausdruck von Vertrauen und Entwicklungswillen.
- Partizipation bindet Mitarbeitende aktiv in Entscheidungsprozesse ein und macht aus Betroffenen Beteiligte, die Veränderungen mittragen statt blockieren.
- Kultur und Rituale schließlich stiften jenen Zusammenhalt und Sinn, der Teams auch in Krisenzeiten zusammenhält – durch regelmäßige Formate, gemeinsame Erfolgsmomente und die bewusste Pflege dessen, was eine Organisation im Kern ausmacht.

Kernkompetenzen jenseits klassischer Management-Skills

Die Anforderungen an Führungskräfte haben sich fundamental verschoben. Was gestern als Kompetenz galt – Planung, Kontrolle, hierarchische Durchsetzungskraft – reicht heute nicht mehr aus.

In einer Arbeitswelt, die von Disruption, Unsicherheit und permanentem Wandel geprägt ist, braucht es einen anderen Kompetenzmix.

Führungskompetenzen der neuen Arbeitswelt

Resilienz...	...wird zur Schlüsselressource: die Fähigkeit, innere Stabilität zu bewahren, wenn äußere Rahmenbedingungen volatil sind, und diese Stabilität als Anker für das Team zu nutzen. Führungskräfte, die selbst im Stress zerfallen, können anderen keine Sicherheit geben.
Agilitätmeint mehr als schnelle Reaktionsfähigkeit; es geht um die grundsätzliche Bereitschaft, eingeschliffene Denkmuster zu hinterfragen, kontinuierlich zu lernen und sich selbst immer wieder neu zu erfinden.
Empathie...	...ermöglicht es, Menschen nicht nur rational, sondern emotional mitzunehmen: ihre Ängste, Widerstände und Bedürfnisse zu erkennen und darauf so einzugehen, dass Veränderung nicht als Bedrohung, sondern als Chance erlebt wird.
Entscheidungsstärke...	...wird paradoxerweise wichtiger, je weniger Klarheit existiert – die Fähigkeit, auf Basis unvollständiger Informationen zu handeln, Risiken abzuwägen und Verantwortung für Entscheidungen zu übernehmen, die sich auch als falsch erweisen können.
Sinnstiftung...	...ist das, was Teams in Zeiten der Orientierungslosigkeit zusammenhält: die Fähigkeit, aus operativer Hektik einen größeren Kontext zu destillieren und Arbeit mit Bedeutung aufzuladen.

Führungskompetenzen lassen sich nicht in Wochenend-Workshops erwerben. Sie erfordern kontinuierliche Arbeit an der eigenen Persönlichkeit, professionelle Begleitung und die Bereitschaft, sich selbst als Führungskraft permanent weiterzuentwickeln.



Führungskräfte werden ins kalte Wasser geworfen, ohne essenzielle Kompetenzen wie aktives Zuhören, konstruktives Feedback-Geben, Konfliktmanagement oder wirksame Delegation jemals trainiert zu haben

Lutz Altmann,

Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Neue Kompetenzen erfordern neue Auswahlprozesse

Kernkompetenzen zu benennen ist das eine, sie zum verbindlichen Maßstab für Einstellung und Beförderung zu machen, das andere. Hier scheitern die meisten Organisationen. Anforderungsprofile für Führungspositionen bleiben inhaltsleer („teamfähig, kommunikationsstark, ergebnisorientiert“) oder fokussieren weiterhin primär auf fachliche Exzellenz. Resilienz, Empathie oder Sinnstiftungs-Kompetenz tauchen bestenfalls als Randnotiz auf und werden im Auswahlprozess nicht ernsthaft geprüft.

Der notwendige Paradigmenwechsel bedeutet: Anforderungsprofile müssen radikal überarbeitet werden. Statt vager Formulierungen braucht es präzise definierte Verhaltensanker für jede Kernkompetenz.

Statt auf Bauchgefühl, Sympathie oder rhetorisches Geschick zu setzen, müssen Organisationen Eignungsbeurteilungen mit evidenzbasierten Methoden durchführen: strukturierte Verhaltensinterviews, die konkrete Situationen aus der Vergangenheit explorieren, validierte psychometrische Verfahren zur Erfassung emotionaler Intelligenz und Resilienz, Assessment-Center mit realitätsnahen Führungssituationen.

Unternehmen, die bei Feedback, Talentauswahl und Leistungsbewertung konsequent auf datengestützte Verfahren setzen, reduzieren nicht nur Fehlbesetzungen und deren immense Folgekosten. Sie schaffen vor allem Transparenz und Fairness: Mitarbeitende und Führungskräfte wissen, nach welchen Kriterien sie bewertet werden, und diese Kriterien sind nachvollziehbar statt willkürlich.

Der Fokus auf Evidenz ist die logische Konsequenz jener radikalen Ehrlichkeit, die wirksame Führung erst ermöglicht. Sie ist unbequem, zeitaufwendig und erfordert Investitionen. Doch sie ist alternativlos, wenn Organisationen es ernst meinen mit der Transformation ihrer Führungskultur.



Wer neue Kompetenzen fordert, aber alte Auswahlkriterien beibehält, sabotiert jeden Veränderungsversuch von Anfang an.

Stefan Schulz,

Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Der blinde Fleck in der Führungsdiskussion

Wo immer wir hinschauen, wird auf Führungskräfte gezeigt: zu wenig Empathie, zu wenig Kommunikation, zu wenig Zukunftsorientierung. Diese Kritik erzählt jedoch nur die halbe Wahrheit. Denn auch Mitarbeitende sind nicht frei von Verantwortung.

Der einzige Weg aus diesem Kreislauf ist die Erkenntnis, dass beide Seiten lernen müssen.

Führung ist kein fertiges Produkt, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Und Mitarbeit ist keine Konsumhaltung, sondern aktiver Beitrag. Die gemeinsame Währung heißt damit: Selbstreflexion, Lernagilität und Eigenverantwortung.

Die drei Säulen persönlicher Weiterentwicklung

01

Selbstreflexion:

Die ehrliche Frage „Wo stehe ich – und was muss ich lernen, um morgen relevant zu bleiben?“

02

Lernagilität:

Unbequemes Lernen akzeptieren und sich schnell neue Kompetenzen aneignen.

03

Eigenverantwortung:

Nicht warten, bis HR ein Seminar anbietet, sondern Entwicklung proaktiv gestalten und vorantreiben.

Führungskräfte müssen ihre Praktiken permanent hinterfragen und neue Kompetenzen erwerben. Sie müssen Orientierung schaffen, Feedback geben und Potenziale fördern. Mitarbeitende übernehmen Verantwortung für die eigene Entwicklung, fordern Feedback ein und treiben Veränderungen aktiv mit. So entsteht ein Miteinander, das trägt.

Diese wechselseitige Verpflichtung transformiert die Führungsbeziehung zum gemeinsamen Lernraum: Die Führungskraft lernt von fachlicher Expertise und frischen Perspektiven der Mitarbeitenden, diese profitieren von strategischer Weitsicht und Erfahrung.

Leistungsstarke Organisationen etablieren dafür kontinuierliche Lernarchitekturen: regelmäßige Reflexionsformate, Peer-Learning-Gruppen, Reverse Mentoring und die Koppelung von Karriereentwicklung an nachweisbare Lernfortschritte.

Die Botschaft ist klar: Wer sich der permanenten Weiterentwicklung verweigert – ob in Führungs- oder Fachposition – hat in adaptiven Organisationen keine Zukunft.

Führungskräfte als Katalysatoren: Bereitschaft fördern statt erzwingen

Führungskräfte können die Bereitschaft ihrer Mitarbeitenden zu Selbstreflexion, Anpassung und Engagement nicht erzwingen, aber sie können sie systematisch fördern und aktiv beeinflussen, besonders in unsicheren oder herausfordernden Zeiten.

Sie können die Bedingungen schaffen, unter denen Selbstreflexion, Anpassungsfähigkeit und Engagement gedeihen und auch Mitarbeiter bereit sind, sich ehrlich zu hinterfragen. Wer diese Fragen für sich beantwortet, erkennt schnell, ob er aktiv die Zukunft mitgestaltet oder sich lieber hinter alten Routinen versteckt.

“

Wer Orientierung gibt, Sicherheit schafft, Verantwortung überträgt, Entwicklung begleitet, vorlebt und Erfolge sichtbar macht, weckt die Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich mutig neuen Herausforderungen zu stellen.

Lutz Altmann,

Geschäftsführer Karriereweg GmbH



Proaktive Führung und kritische Selbstreflexion

Führungskräfte: Hebel zur Förderung der Selbstreflexion	Mitarbeitende: Fragen zur Selbstreflexion
Orientierung & Sinn vermitteln: Erkläre Ziele, Vision und Hintergründe.	Arbeits- und Lernfähigkeit prüfen: Bin ich bereit und fähig für meine Aufgaben? Homeoffice, Soft Skills, Fachkompetenz?
Psychologische Sicherheit schaffen: Fehler zulassen, offene Kommunikation fördern.	Umgang mit Unsicherheit: Kann ich Neues ausprobieren, durchhalten, aus Fehlern lernen?
Eigenverantwortung stärken: Entscheidungen übergeben, Freiräume schaffen.	Bereitschaft zu Verantwortung & Initiative: Übernehme ich Verantwortung, treffe ich Entscheidungen, zeige ich Initiative?
Entwicklung begleiten: Coaching, Mentoring, Feedback, Lernpfade anbieten.	Entwicklung & Lernbereitschaft: Lerne ich aktiv, nehme ich Feedback an, reflektiere ich regelmäßig mein Verhalten?
Vorbild sein: Lernbereitschaft, Flexibilität und Resilienz vorleben.	Beitrag zum Team: Unterstütze ich Kollegen, wirke ich konstruktiv auf Teamziele hin?
Erfolge sichtbar machen: Fortschritte feiern, Motivation verstärken.	Wirkung prüfen: Reflektiere ich, wie mein Verhalten Team und Organisation beeinflusst?



Wer seine Kompetenzen, Lernbereitschaft, Verantwortung und Durchhaltevermögen regelmäßig überprüft, bleibt handlungsfähig, anpassungsfähig und wirksam – auch in unsicheren Zeiten.

Stefan Schulz,
Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Gelungene Feedbackkultur: Systematik statt Spontaneität

Erst eine evidenzbasierte Feedbackkultur führt zu organisationaler Lernfähigkeit. Während viele Unternehmen Feedback dem Zufall überlassen oder auf jährliche Mitarbeitergespräche reduzieren, setzen leistungsstarke Organisationen auf systematische Formate: regelmäßige, strukturierte Feedbackschleifen nach definierten Projektetappen, 360-Grad-Verfahren mit klaren Kompetenzdimensionen und datengestützte Performance-Dialoge, die subjektive Einschätzungen durch messbare Indikatoren ergänzen. Feedbackkompetenz wird dabei nicht vorausgesetzt, sondern systematisch trainiert – sowohl im Geben als auch im Nehmen. Nur so wird Feedback vom gefürchteten Ritual zum wirksamen Entwicklungsinstrument, das kontinuierliche Verbesserung ermöglicht, statt punktuelle Verunsicherung zu produzieren.

Fallbeispiel 1: Gescheiterte Feedbackkultur – Der Produktionsbetrieb	Fallbeispiel 2: Gelungene Feedbackkultur – Das IT-Unternehmen
In einem großen Produktionsbetrieb gibt der Abteilungsleiter Rückmeldungen ausschließlich, wenn etwas schiefgelaufen ist – meist in Form von knappen Rügen vor versammelter Mannschaft. Lob oder Anerkennung gibt es so gut wie nie, höchstens ein beiläufiges „Passt schon“. Mitarbeitende halten deshalb ihre Ideen zurück, Fehler werden vertuscht, und die Fluktuation steigt kontinuierlich.	In einem mittelständischen IT-Unternehmen gibt die Teamleiterin nach jedem Sprint ein kurzes, strukturiertes Feedback: Sie lobt konkret („Deine Dokumentation war so klar, dass das Onboarding der neuen Kollegin reibungslos lief“) und fragt nach Verbesserungspotenzial. Zusätzlich lädt sie das Team einmal im Monat zu einer offenen Feedback-Runde ein. Ergebnis: Die Mitarbeitenden fühlen sich gesehen, trauen sich, eigene Ideen einzubringen und lernen spürbar schneller aus Fehlern.

Externe Perspektive als Korrektiv: Fractional und Interim Expertise

Viele Unternehmen wissen, was ihre Teams brauchen: Orientierung, Wertschätzung und klare Strukturen. Doch interne Kapazitäten reichen oft nicht aus – gerade in kritischen Projekten oder Transformationsphasen.

Wenn Organisationen dann erst einmal in dysfunktionalen Führungsstrukturen gefangen sind, benötigen sie mehr als interne Reflexion. Sie brauchen einen klaren Blick von außen.

Fractional und Interim Professionals wie auch spezialisierte Personalberater fungieren hier als strategische Sparringspartner, die systemische Blindheit durchbrechen können. Ihre Stärke liegt in der Unabhängigkeit: Sie sind nicht Teil etablierter Machtstrukturen, nicht verstrickt in historisch gewachsene Loyalitäten und erst recht nicht abhängig von der Gunst narzisstisch geprägter Führungskräfte.

Fractional und Interim Professionals bringen operative Exzellenz auf Zeit und modellieren dabei wirksame Führung in der Praxis. Sie zeigen, wie Transparenz und vor allem konstruktiver Dissens konkret gelebt werden können. Sie stabilisieren Organisationen in Umbruchphasen und schaffen Raum für ehrliche Bestandsaufnahmen, die im Tagesgeschäft untergehen würden.

Sie können dabei selbst als Role Model agieren, weil sie die Freiheit haben, eigene Lernprozesse offen zu reflektieren, ohne Karrierekonsequenzen fürchten zu müssen.

Personalberater agieren als zentrale diagnostische Instanz: Sie erkennen narzisstische Muster in Auswahlprozessen, hinterfragen Anforderungsprofile kritisch und stellen sicher, dass Führungspositionen mit Persönlichkeiten besetzt werden, die Widerspruch nicht als Bedrohung, sondern als Bereicherung verstehen.

Gemeinsam ist diesen externen Akteuren die Fähigkeit, unbequeme Wahrheiten auszusprechen, ohne existenzielle Konsequenzen fürchten zu müssen. Sie sind Katalysatoren für jene radikale Ehrlichkeit, die intern oft am politischen Kalkül scheitert.

Organisationen, die diese externe Kompetenz gezielt einsetzen, verschaffen sich einen entscheidenden Vorteil.

“

Wer im Führungsdickicht feststeckt, braucht unabhängige Sparringspartner, die blinde Flecken sichtbar machen und wirksame Führung konkret vorleben

Lutz Altmann,
Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Führung als gelungenes Zusammenspiel aller Akteure

Die Zukunft einer gesunden Arbeitskultur liegt in einem gemeinsamen Verständnis von Verantwortung und Weiterentwicklung.

Mitarbeitende übernehmen aktiv die Verantwortung für ihre eigene Entwicklung – sie reflektieren, lernen und gestalten mit.

Führungskräfte wiederum schaffen die Rahmenbedingungen, in denen Klarheit, Wertschätzung und Wachstum nicht nur Schlagworte bleiben, sondern gelebte Praxis sind.

Und Organisationen selbst sorgen für die nötige Verbindlichkeit, indem sie auf evidenzbasierte Systeme setzen, statt Führung und Personalentwicklung dem Zufall oder Bauchgefühl zu überlassen.

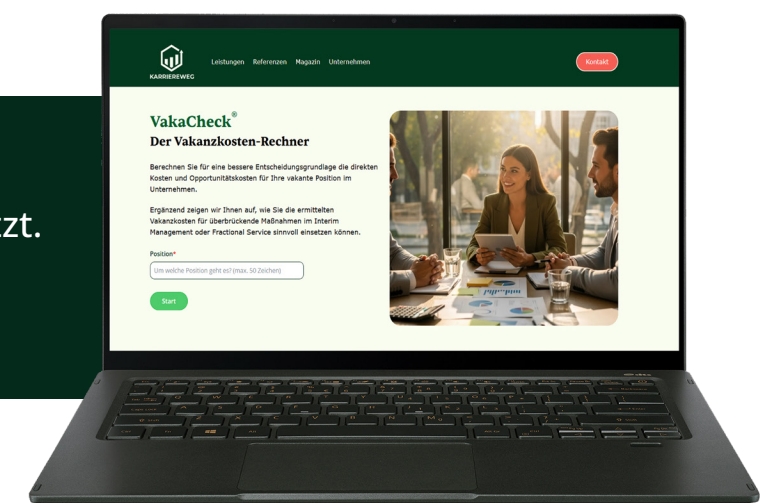
So entsteht ein starkes Dreieck aus Selbstverantwortung, wirksamer Führung und organisationaler Unterstützung. Wenn alle Seiten in diese Haltung investieren, wird aus den heutigen Defiziten eine echte Chance: eine Kultur, in der Menschen ihr Potenzial entfalten können, Teams resilienter und innovativer werden – und Unternehmen langfristig erfolgreich bleiben.



KARRIEREWEG

Offene Stellen? Warten ist teuer.
Berechnen Sie Ihre Vakanzkosten jetzt.

Jetzt berechnen!



Karriereweg GmbH
Theodorstraße 105
40472 Düsseldorf

T: +49 211 545893 0
E: info@karriereweg.de
W: karriereweg.de



KARRIEREWEG