

Leadership-Fatigue in der Arbeitswelt: Überlastung von Führungskräften wird immer größer

In den Unternehmen greift eine Art Führungsmüdigkeit um sich. Waren Führungskräfte vor und während der Corona-Zeit bereits sehr gefordert, hat die Belastung nach der Pandemie nochmals zugenommen. Viele von ihnen befinden sich in einer Erschöpfung. Die Transformationsberatung HR Pioneers hat nach den Gründen geforscht und zeigt Wege aus dem Hamsterrad.

In vielen Unternehmen herrscht eine strategische Lähmung wegen der operativen Überlastung der Führungskräfte. Das beobachten die Berater und Beraterinnen der HR Pioneeres in ihren Transformations-Projekten zunehmend mehr. Doch die Überlastung vieler Führungskräfte liegt nicht allein daran, dass sie zu viel zu tun haben. Dr. Christopher Lohmann, Beirat und Executive Advisor der HR Pioneers, und Management Consultant Marcus Minzlaff haben vielschichtige Gründe für das Leadership-Fatigue-Phänomen ausgemacht. So seien etwa die Anforderungen an die Führungskräfte, richtige Entscheidungen zu treffen und ihren Mitarbeitenden Orientierung zu geben, ob der zunehmenden Unsicherheit durch den Ukraine-Krieg, den Klimawandel, KI und den demografischen Wandel stark gestiegen. „Zugleich sollen die Führungskräfte eine führende Rolle in der Transformation spielen. Das überfordert und erschöpft“, sagt Lohmann.

Hohe Herausforderungen im Zusammenhang mit Remote Work

Darüber hinaus machen Homeoffice-Regelungen und das Thema „Führung auf Distanz“ vielen Führungskräften zu schaffen. Der Hauptgrund für die massive Überforderung ist hierbei das Führungsverständnis. „So schnell, wie sich die Rahmenbedingungen mit und nach Corona geändert haben, so wenig Zeit gab es, Führung auf die neuen Gegebenheiten anzupassen“, erläutert Marcus Minzlaff. Statt zu überlegen, wie Führung digital abzubilden sei, gelte es für Führungskräfte, die Bremsklötze für effektives Remote Work zu finden, die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen und den Mitarbeitenden in der Art eines Coaches zur Seite zu stehen. „Hier haben sich zwar viele Führungskräfte auf den Weg gemacht, aber es braucht eine längere Entwicklung. Diese Zeit wird wenigen eingeräumt“, so Minzlaff

Dem Ruf nach eigenverantwortlichem Arbeiten oftmals nicht gewachsen

Auch fernab von Remote Work sind die Führungskräfte gefordert, sich von ihrer klassischen Führungsweise zu verabschieden. „Der Ruf nach eigenverantwortlichem Arbeiten der Mitarbeitenden wird immer lauter“, begründet Minzlaff. Viele Führungskräfte seien darauf nicht vorbereitet – auch weil sie ihre Teams auf dem Weg noch unterstützen müssen. Selbstorganisation ist kein Selbstläufer. Es lastet somit weiterer Druck auf ihnen – insbesondere, da der Fachkräftemangel steigt und Vorgesetzte in die Verantwortung genommen werden, gute Mitarbeitende zu halten.

Mit weiblichen Aspekten von Führung konfrontiert

Zudem sind die Führungskräfte mit den zunehmenden Anforderungen an vermeintlich weibliche Aspekte von Führung – empathisch sein, zuhören statt senden, einbinden statt durchsetzen, ... – konfrontiert: „Einerseits wagen viele Führungskräfte vermehrt, einen solchen Führungsstil in ihr Handeln zu integrieren, treffen dann aber auf ein Umfeld, das dies nicht begrüßt. Ist wiederum das Umfeld weiter, kollidiert dieses oft noch mit den Manager:innen auf Top-Ebene im Unternehmen, welche, vom Führungsmodell des alten weißen Mannes geprägt, nach oben gestiegen sind“, beschreibt Minzlaff das Dilemma.

Die Frage nach dem Sinn

Mit all diesen Entwicklungen wird die Führung zahlreicher Führungskräfte an sich in Frage gestellt. Eine Sinnkrise ist oftmals die Folge: „Viele Führungskräfte fühlen sich geradezu verloren und orientierungslos. Zudem gibt so viele Themen und Brandstellen gleichzeitig, dass sie nicht mehr wissen, was sie priorisieren sollen“, sagt Dr. Christopher Lohmann. Auch die Klimakrise und der Ukraine-Krieg samt der damit verbundenen Energie-Krise spielen eine Rolle dabei, warum sich die Führungskräfte zunehmend mit dem Sinn ihrer Arbeit beschäftigen. „Führungskräfte stellen sich zunehmend die Frage: Inwieweit ergibt es noch Sinn, eine Führungskraft zu sein?“, berichtet Lohmann.

Leadership Fatigue führt Führungskräfte ins Abseits – aktueller Guide zeigt Wege hinaus

Zunehmende Leadership Fatigue führt nach Beobachtung von Lohmann und Minzlaff dazu, dass die Führungskräfte bei der Transformation ins Abseits geraten. Denn Geschäftsführer und Vorstände trauen ihnen immer weniger zu, eine tragende Rolle in den so nötigen Transformationsprozessen zu spielen. Wege aus dem Leadership Fatigue aufzuzeigen, tut daher not. Die HR Pioneers wollen dem mit ihrem Guide „In vier Schritten zur guten Führungskraft“ nachkommen. Das kostenfreie Paper enthält unter anderem Übungen zur Selbstreflexion sowie direkt umsetzbare Workhacks und steht unter hr-pioneers.com/leaders-guide-vier-schritte-gute-fuehrungskraft/ zum Download bereit.

Die HR Pioneers GmbH ist Spezialistin für agile Personal- und Organisationsentwicklung. Das Beratungsunternehmen unterstützt kleine, mittlere und große Unternehmen unterschiedlicher Branchen sowie Konzerne bei der erfolgreichen Umsetzung agiler Managementansätze und Transformationen. Als Initiator:innen der Agile HR Conference vernetzen die HR Pioneers Fans der agilen Zusammenarbeitsmodelle. Über verschiedene Ansätze liefert das Beratungsunternehmen spezifische Hilfestellung für diverse Zielgruppen vom HR-Management bis zu C-Levels sowie für unterschiedliche Reifegrade der Unternehmen in Sachen Agilität. 2023 wurden die HR Pioneers von brand eins zum achten Mal als „Beste Unternehmensberater“ ausgezeichnet.

Dr. Christopher Lohmann, Beirat und Executive Advisor



Foto: Marc Thürbach

Dr. Christopher Lohmann hat umfassende Erfahrung im Management großer Transformationen sammeln können. Dabei hat er operativ erfahren dürfen, dass Change ein ständiger Begleiter ist und umfassend und aktiv gemanagt werden muss, auch und gerade die vermeintlich weiche Seite.

2022 entschied sich Christopher, seinen Vorstandsjob bei Talanx/HDI an den Nagel zu hängen, um bei den HR Pioneers die aktive Begleitung von Veränderungen in den Mittelpunkt zu rücken. Den Herausforderungen der Führungs- und Managementebene gilt dabei ein besonderer Fokus.

Marcus Minzlaff, Management Consultant



Foto: Marc Thürbach

Marcus verstärkt seit 2018 das HR Pioneers Team. Er widmet sich der Aufgabe, mit Führungskräften und Teams in Transformationen ihren eigenen Entwicklungspfad zu gestalten, der einem immer komplexeren und volatileren Umfeld gerecht wird. Für ihn bestimmt die innere Haltung zu einer Veränderung wesentlich deren Ergebnis. Sein Motto: "Was wir heute denken, werden wir morgen sein."

HR Pioneers GmbH, Mechternstraße 44, 50823 Köln

Pressekontakt:

Jannis Brunsmann

Tel.: +49 (0)221 98830383

E-Mail: jannis.brunsmann@hr-pioneers.com