Warum Leadership Development nicht wirkt

21.04.2026 10:33:48 | Management Insights, Lukas Michel | Unmanaged, Leadership development

Und warum echte Entwicklung mit Management-Meisterschaft beginnt

Leadership Development gehört zu den am stärksten finanzierten Bereichen moderner Organisationen.
Jedes Jahr investieren Unternehmen in:

- Leadership Academies,
- Coaching-Programme,
- Kompetenzmodelle,
- 360°-Feedback,
- Offsite-Workshops,
- E-Learning-Module,
- Mentoring,
- Emotional-Intelligence-Trainings,
- High-Potential-Programme.

Doch trotz dieser Investitionen ist das Paradox offensichtlich:

Führung wird nicht in dem Maß besser, wie Organisationen es erwarten.

Es gibt mehr Trainings, aber nicht mehr Wirksamkeit.
Mehr Programme, aber nicht mehr Fähigkeit.
Mehr Leadership-Sprache, aber nicht mehr Leadership-Resultate.

Warum?

Weil Leadership Development fast immer auf den Einzelnen fokussiert ist,
während Führung vom System geprägt wird.

Dieser Beitrag zeigt, warum Leadership Development scheitert, warum Organisationen in wirkungslose Ansätze investieren und wie Strukturierte Reflexion, Organisationszwillinge und Geführte Klarheitsgespräche Führung von Training zu echter Entwicklung transformieren.

Die Leadership-Illusion:

Organisationen versuchen, Führungskräfte besser zu machen – ohne das System zu verbessern, in dem sie führen sollen

Traditionelle Leadership-Ansätze gehen davon aus:

- Wenn Führungskräfte mehr wissen, führen sie besser.
- Wenn sie sich anders verhalten, folgen die Teams.
- Wenn sie Modelle anwenden, entsteht Leistung.
- Wenn sie Vorbilder sind, verändert sich Kultur.

Das klingt sinnvoll.
Es ist aber unvollständig – und oft falsch.

Führungsleistung wird geprägt von:

- Entscheidungsrechten,
- Arbeitslast,
- Kollaborationsarchitektur,
- Prioritätenklarheit,
- Prozessen und Strukturen,
- Energieflüssen,
- Capability-Design,
- Systemzwängen.

Führung findet nie im luftleeren Raum statt.
Führung findet im System statt.

Kein Leadership-Training kann ein schlechtes System

kompensieren.

Das ist der blinde Fleck der Leadership-Industrie.

Warum Leadership Development scheitert – die systemischen Ursachen

Leadership Development scheitert aus vorhersehbaren, systemischen Gründen.

1. Führungskräfte werden im Verhalten trainiert –

aber durch Struktur begrenzt

Eine Führungskraft erlernt Empowerment-Techniken –
doch die Entscheidungsarchitektur verlangt Eskalation.

Sie lernt Coaching-Skills –
doch die Arbeitslast lässt keinen Raum für Reflexion.

Sie lernt Zusammenarbeit –
doch Workflows erzeugen Konflikte.

Verhalten kann Systemwidersprüche nicht überstimmen.

2. Führungskräfte werden individuell entwickelt –

aber Leistung ist kollektiv

Leadership Development verbessert das Individuum,
doch Leistung entsteht durch:

- funktionsübergreifende Dynamik,
- geteilte Ownership,
- abgestimmte Prioritäten,
- integrierte Workflows.

Wenn das System fragmentiert ist,
verpufft individuelle Exzellenz.

3. Führungskräfte werden punktuell entwickelt –

aber Systeme prägen Verhalten kontinuierlich

Ein Workshop inspiriert.
Ein Retreat motiviert.
Ein Coach unterstützt.

Doch am Montag gewinnt das System.

Wenn das System Feuerwehraktionen belohnt,
werden Führungskräfte zu Feuerwehrleuten.

Wenn das System Eskalation belohnt,
eskalieren Führungskräfte.

Verhalten folgt Strukturen – nicht Motivation.

4. Leadership-Modelle basieren auf Idealbedingungen –

doch Organisationen operieren in realer Komplexität

Leadership-Programme beschreiben oft:

- ideale Delegation,
- ideale Konfliktlösung,
- ideale Entscheidungsfindung,
- ideale Motivation.

Doch Führung findet statt in:

- Überlast,
- Ambiguität,
- Zielkonflikten,
- Ressourcendruck,
- politischer Dynamik,

- struktureller Spannung.

Wenn Modelle die Realität ignorieren,
können Führungskräfte sie nicht anwenden.

Die Fehldiagnose:

Organisationen glauben, sie hätten ein Leadership-Problem –
tatsächlich haben sie ein Managementsystemproblem

Wenn Leadership Development scheitert, reagieren
Organisationen mit:

- mehr Training,
- mehr Coaching,
- neuen Kompetenzmodellen,
- stärkeren Erwartungen,
- mehr Leadership-Workshops.

Doch die eigentlichen Probleme sind:

- unklare Prioritäten,
- fehlende Entscheidungslogik,
- Energieverlust,
- Kollaborationsfriktion,
- Fähigkeitslücken,
- Rollenunklarheit,
- unmanaged Arbeitslast.

Leadership Development versucht, das falsche Problem zu lösen.

Führungskräfte brauchen keine bessere Persönlichkeit.
Führungskräfte brauchen bessere Bedingungen.

Der Durchbruch:

Leadership Development beginnt mit Systementwicklung

Die Logik der Meisterschaft verändert Leadership Development:

Führungskräfte entwickeln sich am schnellsten in einem System, das Führung ermöglicht.

Echte Führung entsteht nicht durch Training,
sondern durch ein Managementsystem, das:

- gute Führung unterstützt,
- Empowerment möglich macht,
- klare Entscheidungen erlaubt,
- Reibung reduziert,
- Energie erhält,
- Fähigkeiten wachsen lässt.

Leadership Development ist Systemdesign – nicht Skill Training.

Das ist der Schwenk, den *Unmanaged* ermöglicht.

Wie Geführte Klarheitsgespräche Leadership Development transformieren

Leadership Development wird wirksam, wenn Führungskräfte sehen:

- wie das System ihr Verhalten formt,
- wo sie Lücken kompensieren müssen,
- wo Energie verloren geht,
- wo Entscheidungsarchitektur sie ausbremst,
- wo ihre Teams behindert werden,
- wo Struktur Führung verhindert.

Diese Klarheit entsteht durch Reflexion.

1. Strukturierte Reflexion — Leadership in

Systemrealität

Die Reflexion zeigt:

- Führungsüberlast,
- Unterschiede im Führungsverhalten,
- Widersprüche zwischen Absicht und System,
- Klarheitslücken,
- Vertrauensmuster,
- Fähigkeitsverteilung,
- Fehlallokation von Aufmerksamkeit.

Führung wird nicht als Individuum sichtbar –
sondern als Teil eines Systems.

2. Organisationszwillinge — das Führungsumfeld sichtbar machen

Der Zwilling zeigt:

- wo Führung Energie verliert,
- wie Entscheidungen wirklich fließen,
- wo Führungskräfte zu Feuerwehrleuten werden,
- wie Schnittstellen Verhalten prägen,
- wo Teams keine Autonomie haben,
- wo Systemdesign Führung erschwert.

Führungskräfte sehen ihre operative Realität –
nicht ihr Jobprofil.

Das ist der Ausgangspunkt echter Entwicklung.

Wie Geführte Klarheitsgespräche echte Führungsentwicklung

ermöglichen

Die Methodik verwandelt Leadership Development in eine strukturelle Fähigkeit.

Sie führt Organisationen dazu:

1. Entscheidungsrechte zu redesignen
Empowerment wird praktikabel.

2. Prioritäten zu klären
Führung wird fokussiert.

3. Workflow-Reibung zu reduzieren
Führungskräfte vermitteln weniger, ermöglichen mehr.

4. Arbeitslast zu balancieren
Raum für Führung entsteht.

5. Fähigkeiten im Alltag aufzubauen
Lernen wird arbeitsintegriert.

6. Leadership-Routinen einzuführen
Reflexion, Dialog, Feedback – systemisch unterstützt.

7. Führung mit Systemlogik auszurichten
Führung wird konsistent, nicht heroisch.

Leadership Development wird operativ statt abstrakt.

Wie gemeisterte Führung aussieht

Wenn Leadership Development systemisch verankert ist:

1. Führungskräfte werden sicherer
Weil Strukturen sie tragen.

2. Teams werden autonomer
Weil Entscheidungsrechte klar sind.

3. Zusammenarbeit verbessert sich
Weil Workflows passen.

4. Energie steigt
Weil Überlast sinkt.

5. Innovation wächst
Weil Druck sinkt und Denken möglich wird.

6. Kultur wird stabiler
Weil das System konsistent ist.

7. Führung wird Fähigkeit – nicht Talent
Führung entsteht im Tun, nicht im Seminar.

Das ist Leadership Development, das wirklich entwickelt.

Abschließende Reflexion

Leadership Development scheitert nicht,
weil Führungskräfte kein Potenzial haben.
Es scheitert,
weil das System ihr Potenzial beschränkt.

Echte Führungsentwicklung beginnt mit:

- der Strukturierten Reflexion, die Führungsbedingungen sichtbar macht.
- dem Organisationszwilling, der das Führungsumfeld kartiert.
- dem Geführten Klarheitsgespräch, welches das System redesigniert.

Organisationen brauchen nicht bessere Menschen.
Sie brauchen bessere Managementsysteme, die Menschen wachsen lassen.

Das ist Leadership Development durch Meisterschaft.

Das ist die Essenz von *Unmanaged*.

Über Management Insights

Management Insights wurde von Lukas Michel gegründet und baut auf mehr als 25 Jahren Forschung und Praxis auf. Die Arbeit unterstützt Menschen dabei, die Funktionsweise ihrer Organisation besser zu verstehen.
Der Organisationszwilling macht organisatorische Muster für Reflexion, Dialog und fundierte Entscheidungen sichtbar.

REFLEXION BEGINNEN

Privat · Kostenlos · Ungefähr 15 Minuten

- Version zum Drucken
- Per E-Mail versenden
- Newsletter abonnieren

- Twittern