



# NACHRICHTEN

Informationen für Führungskräfte | Ausgabe 2 | April 2020



Wirtschaft im Wandel:  
**Land in Sicht?**

[www.ula.de](http://www.ula.de)

**POSITIONSPAPIER**

**BDA und ULA  
für Chancengleichheit**

**NETZWERK**

**Vereinigung Cockpit  
im Interview**

**FÜHRUNG**

**Bad Leadership  
als Grundproblem**



Coverfoto: remlin – iStock

## EDITORIAL

---

- 03** COVID-19-Pandemie  
Rolle der Führungskräfte

## ULA INTERN

---

- 03** ULA-Veranstaltungskalender  
Mixed Leadership, Sprecherausschusstag und Frühlingsfest abgesagt

## NOTIZEN AUS BERLIN

---

- 04** Positionspapier von BDA und ULA  
Chancengleichheit von Frauen und Männern

## NETZWERK

---

- 06** Luftfahrt in der Krise  
Interview mit VC-Präsident Markus Wahl

## MANAGEMENT

---

- 08** Führungskräfte-Radar  
Bedingungen zum Verzweifeln
- 09** Führung  
Schlüsselproblem Bad Leadership
- 10** Führungskräfte Institut  
Aktuelle Seminare
- 10** CEC European Managers  
Neues EU-Projekt
- 11** Flexible Führungsmodelle  
Lehren aus Corona

### Impressum

**Herausgeber:** ULA – Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände · Kaiserdamm 31 · 14057 Berlin · Telefon: +49 30 3069630 · Fax: +49 30 30696313;  
VAA – Führungskräfte Chemie · Mohrenstraße 11 – 17 · 50670 Köln

**Inhalt und Redaktion:** Wencke Jasper, Ludger Ramme, Michael Schweizer (verantwortlicher Redakteur) · Berlin · E-Mail: [info@ula.de](mailto:info@ula.de) · [www.ula.de](http://www.ula.de);  
Ina Brocksieper (Grafikredaktion), Klaus Bernhard Hofmann, Simone Leuschner (Bildredaktion), Timur Slapke (Schlussredaktion) · Köln

**Erscheinungsweise:** sechsmal jährlich

**Verbreitete Auflage:** 70.000. Der Bezug ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.

**Gestaltung:** Dülberg & Brendel GmbH · PR-Kommunikation · Düsseldorf

**Druck:** Köllen Druck+Verlag · Bonn

DR. ROLAND LEROUX, ULA-PRÄSIDENT

# Führung in Zeiten der Pandemie

COVID-19 hat die Weltgemeinschaft aufgerüttelt und die Politik hellwach gemacht. Es ist deutlich geworden, dass auch die wirtschaftlichen Konsequenzen langfristig und massiv sein werden. Noch ist nicht absehbar, wie tiefgreifend diese Folgen sind. Denn

beinahe täglich müssen wir neue Einschätzungen verarbeiten. Wird nach Corona nichts mehr so sein wie zuvor? Das liest man häufig. Doch ist die Annahme, dass nach dem Ende der Pandemie alles anders werde, eher Vermutung als gesicherte Erkenntnis. Die ganze Bandbreite menschlichen Verhaltens wird sich ja nicht ändern. Wir erleben täglich, dass Unternehmen gezwungen sind, auf Sicht zu fahren. Meetings und Versammlungen werden abgesagt oder online durchgeführt, Zeiten im Homeoffice verlängert und Dienstreisen finden praktisch nicht mehr statt. Die Coronakrise verändert das Arbeits- und Sozialverhalten. Die Unsicherheit in den Zeiten, die wir schon vorher als volatil erfahren haben, ist nochmals gewachsen. Die „VUCA-Welt“ hat ein Gesicht bekommen.



Foto: ULA

Wir Führungskräfte sind nun gefordert, unseren Mitarbeitern Orientierung, Halt und mehr Sicherheit zu geben.

Das wird in Zeiten des „Social Distancing“ vor allem

über den elektronischen Weg erfolgen. Der kostet Zeit, die wir aber brauchen, um gemeinsam neue Routinen zu entwickeln. Wichtigste Voraussetzung ist dabei das Erhalten von Vertrauen. Das fördert man am besten, wenn die Führungskräfte das Zusammengehörigkeitsgefühl des Teams, aber auch die individuellen Fähigkeiten der Teammitglieder stärken und mit gutem Beispiel vorangehen. Das Ziel, ein Team eigenständig agierender Mitarbeiter zu führen, war immer schon zentrales Anliegen von „Leadership“. Nun wird dieses Ziel noch wichtiger und unerlässlich. Führungskräfte, die sich schon in der Vergangenheit im operativen Geschäft auf „Führung zur Eigenständigkeit“ und damit auf ihr Team verlassen konnten, ernten nun die Früchte.

Die realen Bedrohungen sorgen verständlicherweise bei vielen Mitarbeitern für Angst- und Unsicherheitszustände. Verstärkt werden diese durch die Maßnahmen zur Begrenzung der Virusausbreitung. Das gewohnte berufliche Leben ändert sich und das gesellschaftliche Leben kommt praktisch zum Erliegen. Die Zeit zum Nachdenken wächst. Sollte im Ergebnis die Empathie steigen und der Mensch zunehmend in den Mittelpunkt gestellt werden, können davon alle profitieren. Ein großes Lob sei den Kolleginnen und Kollegen in den medizinischen Diensten für ihren unermüdlichen Einsatz gezollt. Sie zeigen täglich, dass auch die digitale Technik natürliche Grenzen hat.

*Jhr*  
*Roland Leroux*

Dr. Roland Leroux

## ULA-VERANSTALTUNGEN

# Absage wegen Coronavirus

Zum ihrem Bedauern musste die Vereinigung der deutschen Führungskräfte ULA durch die Entwicklungen rund um die COVID-19-Pandemie ihre für den 24. März 2020 vorgesehene Mixed-Leadership-Konferenz – veranstaltet von der ULA und von Bayer – sowie den für den 13. und 14. Mai 2020 vorgesehenen ULA-Sprecherausschusstag und das traditionelle ULA-Frühlingsfest in der italienischen Botschaft in Berlin aufgrund der aktuellen Situation absagen.

Die Empfehlungen des Robert-Koch-Instituts sowie der Bundesregierung für den Umgang mit dem neuartigen Coronavirus und größeren Veranstaltungen haben die Führungskräftevereinigung zu diesem Schritt veranlasst. Der Gesundheitsschutz der Gäste und Mitwirkenden hat für die ULA oberste Priorität.

Die bereits über 170 Anmeldungen haben die ULA darin bestärkt, dass Mixed Leadership in Bezug auf Künstliche Intelligenz als Thema nicht an Attraktivität verliert. Alle Mitwirkenden freuen sich auf einen neuen Veranstaltungstermin, der gemeinsam mit Bayer geplant wird.

Die Führungskräftevereinigung ULA bedankt sich herzlich bei allen Menschen, die an der Vorbereitung dieser Veranstaltung sowie der Konzeption der weiteren Konferenzen mitgewirkt haben. Der nächste Sprecherausschusstag und das Frühlingsfest werden voraussichtlich am 19. und 20. Mai 2021 ausgerichtet. ■

**SPRECHERAUSSCHUSSTAG  
UND FRÜHLINGSFEST  
FINDEN 2020 NICHT STATT!**

ERSTES GEMEINSAMES POSITIONSPAPIER VON BDA UND ULA

# Erfolg darf keine Frage des Geschlechts sein

Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und der Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände ULA haben den Equal Pay Day am 17. März 2020 zum Anlass genommen, ihr erstes gemeinsames Positionspapier zu veröffentlichen. Beide Verbände sprechen sich gegenüber dem *Handelsblatt* dafür aus, dass Chancengleichheit auf dem gesamten Karriereweg Teil der Unternehmenskultur werden muss, etwa durch flexible Arbeitszeitgestaltung oder Jobsharing. „Qualifikation und Leistung sollten die bestimmenden Faktoren für Führungspositionen bleiben“, erklärt Arbeitgeberpräsident Ingo Kramer. ULA-Präsident Dr. Roland Leroux betont, dass traditionelle Rollenbilder immer noch tief in den Köpfen verankert seien. Zu einem Umdenken können Gesellschaft und Politik, aber auch Unternehmen beitragen. Gerade Führungskräfte sollen hier eine Vorbildfunktion einnehmen. Die Führungskräftevereinigung ULA arbeitet kontinuierlich an den Themen Chancengleichheit und Diversity gemeinsam mit den Mitgliedsverbänden in ihrer ULA-Arbeitsgruppe Diversity.



Foto: Gutzemberg – iStock

BDA und ULA wollen dazu beitragen, dass Männer und Frauen auf ihren Karrierewegen dieselben Voraussetzungen haben, indem die Rahmenbedingungen von der Berufswahl bis zur Führungsposition geschlechtsneutral und familienfreundlicher gestaltet und damit alle Potenziale gleichermaßen genutzt werden. Hier ein Auszug aus dem Papier:

In der Gesellschaft ist die traditionelle Aufteilung von Beruf und Familie immer noch vorherrschend, wenn auch nicht mehr dogmatisch: Männer sind überwiegend in Vollzeitbeschäftigung tätig, Frauen setzen oftmals nach der Geburt eines Kindes aufgrund von Elternzeit länger aus. Viele Frauen arbeiten in der Elternzeit höchstens in Teilzeit und nehmen anschließend häufig keine Vollzeitbeschäftigung mehr auf. Eine nachhaltige Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen wird nur dann gelingen, wenn sich diese Rollenmuster ändern.

Eine Herausforderung für die durchgängige Erwerbstätigkeit von Frauen bleibt der Bereich der Fürsorgearbeit. Die Betreuung von Kindern und Pflege von Angehörigen wird trotz mancher Veränderungen weiter vornehmlich von Frauen wahrgenommen. Die nach wie vor bestehenden Kapazitätsengpässe in der Kinderbetreuung und bei der Pflege wirken daher als gravierendes Beschäftigungs- und Karrierehindernis für Frauen.

Die Kommunen müssen für den Ausbau der Betreuungskapazitäten in der Kinderbetreuung und mehr qualitativ hochwertige Ganztagschulen sorgen. Es müssen vor allem vor dem Hintergrund eines enormen Fachkräftemangels auf dem Gebiet der Kinderbetreuung Lösungen entwickelt werden, wie mehr Erzieher für diese Arbeit begeistert und potenzielle Bewerber für diesen Beruf interessiert werden können. In der konzertierten Aktion Pflege wurde mit Unterstützung der Arbeitgeber eine Vielzahl von konkreten Maßnahmen vereinbart, wie Fachkräfte in der Fürsorge und Betreuung von Pflegebedürftigen bessergestellt werden können. Diese gilt es nun umzusetzen.

Politik und Unternehmen müssen Rahmenbedingungen bieten, um die Verein-

barkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen. Davon profitieren Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen. Mit einer familienfreundlichen Unternehmenskultur steigen Motivation, Leistungsbereitschaft und die Zufriedenheit aller Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. Hierzu gibt es zahlreiche Best-Practice-Beispiele von Unternehmen, die genau das bereits umgesetzt haben. Alle gesellschaftlichen Akteure sollten dazu beitragen, dass Frauen sich stärker im Berufsleben einbringen können und dadurch auch die Möglichkeit eines Aufstiegs in eine Führungsposition haben.

### Was befördert den Wandel?

Trotz vieler positiver Entwicklungen ist die Chancengleichheit von Frauen kein Selbstläufer. Um Frauen gleiche Chancen und Teilhabe zu ermöglichen, braucht es nach Ansicht von ULA und BDA mehr Engagement aller Akteure. Nicht hilfreich sind dabei vermeintliche Gegensätze wie Staat versus Wirtschaft oder Arbeit versus Familie.

Arbeitgeber und Führungskräfte wollen ein gesellschaftliches Klima, in dem Rollenbilder die Berufswahl und die Lebensläufe nicht vorherbestimmen oder verengen, in dem Fürsorgearbeit nicht vorrangig zulasten von Frauen geht – und Mädchen und Frauen selbstbewusst Leistung erbringen und Teilhabe einfordern. Ziel muss es sein, die Kinderbetreuungsinfrastruktur und die partnerschaftliche Aufteilung von Erwerbs- und Fürsorgearbeit so zu gestalten, dass es allen Menschen, die dies wünschen, möglich ist, einer Vollzeit- oder vollzeitnahen Erwerbstätigkeit bei gleichen Karrieremöglichkeiten nachzugehen.

Vielfältige Rollenbilder müssen in der Öffentlichkeit sichtbar sein. Es ist Aufgabe von allen – Unternehmen, Politik, Schule, Medien und Familie –, Klischees und Rollen zu hinterfragen, um alle benötigten Potenziale für die Gestaltung der Zukunft zu aktivieren.

Das Positionspapier von BDA und ULA im vollen Wortlaut ist auf der ULA-Website unter [www.ula.de](http://www.ula.de) einzusehen. ■



*Chancengleichheit braucht ein gesellschaftliches Klima, in dem Frauen selbstbewusst Leistung erbringen und Teilhabe einfordern. Foto: FluxFactory – iStock*

# Luftfahrt am Scheideweg

Die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie stellt Deutschland und die deutsche Wirtschaft vor eine beispiellose Herausforderung in Friedenszeiten. Zu den Branchen, die am stärksten von den Verwerfungen betroffen ist, zählt die Luftfahrtindustrie. Die ULA Nachrichten haben den Präsidenten des ULA-Mitgliedsverbands Vereinigung Cockpit Markus Wahl gefragt, wie die rund 10.000 VC-Mitglieder die Krise bestmöglich bewältigen können.

**ULA Nachrichten:** Die Luftfahrt steht weitgehend still. Wie sieht heute Ihr Alltag aus?

**Wahl:** Aktuell führen unsere Kolleginnen und Kollegen Hunderte von Rückholflügen für gestrandete Urlauber aus aller Welt

durch. Dies stellt allerdings nur einen Bruchteil des üblicherweise abgewickelten touristischen Verkehrs dar. Der Großteil der Passagierflotten ist momentan am Boden. Nur noch ein rudimentärer Restflugplan mit eher kleinen Maschinen wird abgearbeitet.

Anders sieht es bei der Luftfracht aus: Im Bereich medizinischer Versorgungsgüter und anderer wichtiger Produkte besteht gerade jetzt der Bedarf nach schneller Logistik und einem funktionierenden Luftverkehr. Die Kolleginnen und Kollegen arbei-



An den Flughäfen in Deutschland heben nur noch wenige Flugzeuge ab. Der Passagierluftverkehr ist durch die Coronapandemie praktisch zum Erliegen gekommen. Foto: Pinterazzi – iStock

ten hier an der Belastungsgrenze. Verschärft wird die Situation zusätzlich durch restriktivere Einreisebestimmungen für die Crews und die gesundheitlichen Gefahren in vielen Zielländern.

Unsere Arbeit als Berufsverband und Gewerkschaft findet momentan über digitalisierte Arbeitsprozesse aus dem Homeoffice statt. Natürlich sind die notwendigen Verhandlungen mit den Arbeitgebern, zum Beispiel zum Kurzarbeitergeld, per Videokonferenz deutlich schwieriger als in einer Face-to-face-Situation. Gerade jetzt, wo der wirtschaftliche Druck auf die Unternehmen Kompromisse ungleich schwerer macht.

**ULA Nachrichten:** Auf das Fliegen können wir doch verzichten – oder etwa nicht?

**Wahl:** Die Luftfahrt ist ein riesiger Arbeitgeber in Deutschland. Direkt und indirekt finden hier über 800.000 Menschen ihren Job. Allein lokal sind mit einem Kurzstreckenflugzeug 40 Arbeitsplätze und mit einem Langstreckenflugzeug 120 Arbeitsplätze verbunden. Welche Auswirkungen die Krise mittel- und langfristig haben wird, können wir heute natürlich nicht genau abschätzen. Klar ist aber, dass gerade für eine Exportnation wie Deutschland der Luftverkehr ein essenzieller Bestandteil unserer wirtschaftlichen Stellung im In- und Ausland ist.

**ULA Nachrichten:** Was bedeutet das Grounding für die Piloten konkret?

**Wahl:** In der kompletten Branche und bei allen Airlines steht nun für mindestens einige Wochen Kurzarbeit an. Bei den aktuellen Regelungen zum Kurzarbeitergeld in Deutschland bedeutet dies harte Einschnitte für die Mitarbeiter. Hinzu kommt bei unserem Berufsstand die Notwendigkeit, die eigene Lizenz zu erhalten. Dies geht nur über den Nachweis ausreichender Flugstunden und Landungen, Simulatortrainings und medizinischer Überprüfungen. Dies alles ist zurzeit nicht oder nur sehr eingeschränkt möglich. Für das Hochfahren des Luftverkehrs nach dem Grounding wird dies eine besondere Herausforderung darstellen. Insbesondere deshalb, weil Lizenzen weltweit gültig sind und anerkannt werden müssen.

**ULA Nachrichten:** Welche Anforderungen stellt die neue Situation an Führungskräfte?

**Wahl:** Die Kapitäne eines Flugs sind für ihre Crews verantwortlich. Der Kontakt gerade im Cockpit lässt sich nicht auf zwei Meter erhöhen und die Ausstattung mit geeigneter Schutzausrüstung stößt auch bei uns an ihre Grenzen. Trotz solcher Rahmenbedingungen und der damit verbundenen psychischen Belastung müssen wir einen kühlen Kopf bewahren, um genauso sicher zu fliegen wie sonst auch.

Für uns als Verband ist die momentane Arbeitsbelastung eine besondere Herausforderung. Mit allen Fluggesellschaften, die Mitarbeiter in Deutschland beschäftigen, müssen gleichzeitig Tarifverhandlungen zum Kurzarbeitergeld geführt werden – eine noch nie da gewesene Situation. Interne Abstimmungsprozesse kosten Zeit, müssen aber gerade jetzt schnell gehen. Hier dennoch den richtigen Weg zwischen Geschwindigkeit und Genauigkeit zu finden, ist nicht immer einfach.

**ULA Nachrichten:** Was ist ihre Forderung an die Politik?

**Wahl:** Wir brauchen kurzfristige Maßnahmen und Hilfen, die entsprechend hoch ausfallen. Ein Kurzarbeitergeld von 60 beziehungsweise 67 Prozent reicht nicht aus, wenn wir über mehrere Monate sprechen. Hier erwarten wir dringend von der Politik eine Nachbesserung, ähnlich wie in Österreich oder den Niederlanden. Eine entsprechende Aufstockung ist nicht nur für die Sicherung vieler Existenzen unerlässlich, sondern auch schlichtweg notwendig, um am Ende der Krise genug motiviertes Personal zu haben, mit dem der Luftverkehr wieder hochgefahren werden kann.

Die Luftfahrt ist im Personenverkehr unersetzlich und nicht nur im Warenverkehr systemrelevant. Luftfahrtunternehmen im eigenen Land tragen einen entscheidenden Anteil dazu bei, Unabhängigkeit und Autonomie der eigenen Wirtschaft zu sichern. Länder ohne eigene Airlines sind von ausländischen Verkehren abhängig und können leicht unter Druck gesetzt werden.

Es muss daher ureigenes Interesse der Politik sein, die deutschen Luftverkehrsunternehmen mit ihren unterschiedlich aufgestellten Flugbetrieben zu sichern. Die aktuell geltenden Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie treffen den Luftverkehr in besonders harter Weise. Uns ist klar, dass diese Maßnahmen so lange gelten müssen, wie sie zur Eindämmung der Pandemie zwingend notwendig sind. Hier muss in kurzen Zeitabständen von einer bis zwei Wochen das Lagebild genau analysiert werden. Es ist wichtig, jede einzelne Einschränkung mit einem Ablauf- oder Prüfdatum zu versehen, sonst wird es extrem schwierig, eine Entscheidung für die Wiederaufnahme des Luftverkehrs zu finden.

Für den Zeitraum nach der Krise müssen die Steuern und Gebühren und insbesondere ihre Systematik der Berechnung auf den Prüfstand. Nach den aktuellen Regelungen müssten zum Beispiel die diesjährigen Verluste bei der Flugsicherung durch höhere Gebühren im nächsten Jahr ausgeglichen werden. Bei einer Verdopplung oder gar Vervierfachung der Start- und Landeentgelte wäre eine Wiederaufnahme des Luftverkehrs fast unmöglich. Dass eine Erhöhung der Luftverkehrssteuer in der jetzigen Situation wirtschaftlich unverantwortbar ist, muss, glaube ich, im Detail gar nicht mehr erläutert werden.

Der Politik muss klar sein: Es geht nicht nur um einzelne Unternehmen im Luftverkehr. Es geht um eine ganze systemrelevante Branche. Wir hoffen das Beste und tun unser Möglichstes. ■

### Markus Wahl

Vereinerung Cockpit

Markus Wahl ist aktiver Pilot und Präsident des ULA-Mitgliedsverbandes Vereinerung Cockpit.



Foto: Vereinerung Cockpit

FÜHRUNGSKRÄFTE-RADAR

# Schlechte Bedingungen lassen (ver-)zweifeln

Von Prof. Guido Möllering

**Ein Drittel der Führungskräfte in Deutschland sind verunsichert. Es gilt, Unklarheit, Bürokratie und Frust abzubauen, um engagierte Führung wieder zu ermöglichen.**

Eine repräsentative Befragung unter knapp 1.000 Führungskräften in Deutschland durch die Bertelsmann Stiftung in Kooperation mit dem Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung an der Universität Witten/Herdecke hat ergeben, dass 30 Prozent der Befragten in hohem Maße Führungszweifel aufweisen (siehe Grafik). 21,4 Prozent glauben, den eigenen Ansprüchen an eine Führungskraft nicht gerecht zu werden, und 25,6 Prozent stimmen der Aussage zu, mehr zu einer Gruppe beizutragen, wenn sie von jemand anderem geführt werden, anstatt selbst zu führen. So sind sich 23,4 Prozent nicht sicher, ob ihnen Führung liegt, und 25,6 Prozent empfinden ihre Führungsverantwortung als Belastung.

## Warum sind Führungszweifel ein Problem?

Die Studie bestätigt dabei auch, dass Führungskräfte viel dazu beitragen können, ob ein Team, eine Abteilung oder ganze Betriebe erfolgreich sind. Zweifeln sie, ob sie

überhaupt führen können und wollen, dann sind sie weniger engagiert und erreichen weniger positive Wirkungen. Das wiederum wäre ein gravierendes Problem für Unternehmen, weil es dann weniger Verbesserungen in der Produktivität, Kreativität und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt. Positive Führungswirkungen sind nicht allein von persönlichen Eigenschaften oder Kompetenzen der Führungskräfte, sondern vor allem von günstigen Bedingungen in deren Arbeitsumfeld abhängig.

## Was lässt Führungskräfte (ver-)zweifeln?

Führungszweifel gibt es auf alle Ebenen, Erfahrungsstufen, bei Männern wie Frauen und in allen Branchen. Sie sind bei Jüngeren (Generation Y, geboren nach 1980) stärker als bei Älteren (vor allem den Baby Boomern, geboren zwischen 1946 und 1964). Insgesamt besteht ein stark signifikanter Zusammenhang zwischen Führungszweifeln und schlechten Bedingungen wie Unklarheit und Bürokratie

„von oben“ sowie einer negativen Wahrnehmung der eigenen Mitarbeiter „unten“. Frustrationsspiralen, in denen sich Führende und Geführte immer weiter demotivieren, verstärken die Zweifel. Da Führungskräfte ja auch selbst noch jemanden „über sich“ haben, erleben sie die Frustrationsdynamik womöglich gleich doppelt. So fragen sich viele: Will ich überhaupt noch Führungskraft sein?

**Prof. Guido Möllering**  
Universität Witten/Herdecke

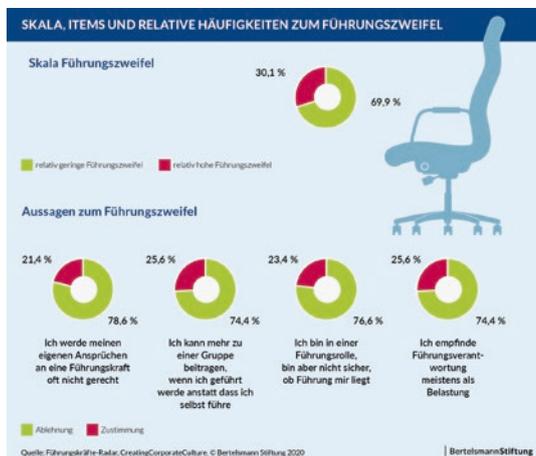
Prof. Guido Möllering ist Direktor und Lehrstuhlinhaber am Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung der Universität Witten/Herdecke. Unter <https://tinyurl.com/fk-radar2019> stehen weitere Ergebnisse des Führungskräfte-Radars 2019 kostenlos zur Verfügung.



Foto: Kay Gropp

## Wie kann man Führungskräfte wieder (be-)stärken?

Die Studie warnt davor, zweifelnde Führungskräfte einfach als ungeeignet einzustufen und sie entsprechend ersetzen zu wollen. Vielmehr muss durch Reflexionsgespräche, Coachings und Weiterbildung direkt an den Ursachen der Frustration gearbeitet werden. Übergreifend gilt es, die allgemeine Führungskultur im Unternehmen zu hinterfragen, allzu heroische Vorstellungen von Leadership abzulegen und die Führungsverantwortung mehr zu teilen, was insbesondere den Bedürfnissen jüngerer Führungskräfte entsprechen würde. Die aktuelle Coronakrise bietet unerwartet Raum, Führungsbedingungen zu reflektieren und beim „Neustart“ die Gelegenheit zu nutzen, Führung anders zu gestalten, damit Engagement und Motivation bei allen zurückkehren. ■



## FÜHRUNG

# Bad Leadership – ein Grundproblem der Zeit

Von Prof. Jürgen Weibler

**„Bad Leadership“ ist Alltag. Studien diagnostizieren Vorgesetzte direkt (zum Beispiel Druck) oder indirekt (zum Beispiel Betriebsklima) immer wieder als „Kündigungsgrund Nummer eins“. Ebenso zeigen sie aber auch: Viele Chefs hadern mit ihrer Rolle und leiden regelrecht aufgrund ihrer Funktion. Bad Leadership ist somit nicht weniger als ein Grundproblem in nahezu allen Organisationen, das zu negieren sich aus ethischen, aber auch aus ökonomischen Gründen verbietet.**

Bad Leadership – was ist darunter zu verstehen? Wir unterscheiden zwei bedeutsame Spielarten eines Bad Leadership. Einerseits diejenige, die intuitiv üblicherweise hiermit verbunden wird: feindselig-aggressive Verhaltensweisen von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitern – und zwar nicht nur hin und wieder, sozusagen an schlechten Tagen, sondern gewohnheitsmäßig und andauernd. Die Fachliteratur spricht mit Blick auf diese relativ offensichtliche Ausprägung schlechter Führung von „Abusive Supervision“.

Bad Leadership vollzieht sich andererseits aber auch weniger offensichtlich und kann eine gewisse Zeit durchaus als gute Führung erscheinen. Sprich: Sie kann absolut freundlich, höflich und wertschätzend daherkommen – und dennoch ist sie schlecht, wenn sie kaum mehr als geschickte Verführung ist, die den Mitarbeiter über die Zeit zugunsten der Führungskraft übervorteilt. Neben destruktiven Führungsmitteln gibt es somit auch destruktive Führungsziele, die dann vorliegen, wenn Führung systematisch Gewinner und Verlierer produziert. Der Begriff der „Ausbeuterischen Führung“ bringt diese „Win-lose-Problematik“ gut auf den Punkt.

## Wie ist das Phänomen zu erklären?

Bad Leadership ist im ersten Zugriff selbstredend auf einen „Bad Leader“ zu-

rückzuführen. Überaus populär ist zur näheren Bestimmung eines negativen Führungscharakters die sogenannte Dunkle Triade der Persönlichkeit, bestehend aus Narzissten, Machiavellisten und Psychopathen.

Bad Leadership erklärt sich aber auch anders. So kann beispielsweise ein „Good Leader“ aufgrund äußerer Einflüsse zunehmend „bad“ werden (zum Beispiel befeuert durch Anreiz- und Vergütungssysteme).

Dies bedeutet dann aber auch: Zum Verständnis der Bad-Leadership-Problematik ist es erforderlich, von der Person des Bad Leaders abzusehen und die Bedeutung der Führungssituation (zum Beispiel enormer Leistungs- und Erfolgsdruck, unrealistische Zielvorgaben, eine Kultur der Profitmaximierung um jeden Preis) anzuerkennen.

*Last but not least* gilt es schließlich, die verschiedenen Beiträge der Geführten zur Entstehung sowie zum Fortbestand einer schlechten Führung nicht zu übersehen.

## Wie kann dem Problem begegnet werden?

Die personenbezogene Strategie lautet hier salopp gesprochen: „Die Schlechten raus und die Guten rein.“ Diese Strategie ist allerdings nur begrenzt zielführend, wenn

parallel nicht auch die situationsbedingten Ursachen einer schlechten Führung anerkannt und angegangen werden.

Insofern gilt: Wer dem Bad-Leadership-Phänomen effektiv begegnen will, der sollte nicht nur unethische Führungskräfte konsequent sanktionieren und verantwortungsbewusste Führungspersönlichkeiten (be-)fördern, sondern auch die bestehenden Strukturen und Kulturen problembezogen reflektieren – und wo nötig modifizieren. ■

### Prof. Jürgen Weibler

Fernuniversität Hagen

✉ [juergen.weibler@fernuni-hagen.de](mailto:juergen.weibler@fernuni-hagen.de)

☎ +49 2331 987-4908

Prof. Jürgen Weibler ist ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre an der FernUniversität in Hagen. Er gilt als einer „der renommiertesten deutschen Experten in Sachen Mitarbeiterführung“ (*WirtschaftsWoche Online*) und ist Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats der ULA. Unter [www.leadership-insiders.de](http://www.leadership-insiders.de) gibt es weitere Informationen.



Foto: Kenzo Volkmann



Exklusive Sonderkonditionen  
für Mitglieder von  
ULA-Mitgliedsverbänden



## AKTUELLE SEMINARE

# Karriereschub für den Sommer

**Aufgrund der Maßnahmen zur Eindämmung der COVID-19-Pandemie werden an dieser Stelle Seminare des Führungskräfte Instituts (FKI) ab Juni 2020 angekündigt. Aktuelle Informationen zu Terminverschiebungen gibt es auf [www.fki-online.de](http://www.fki-online.de).**

## Souverän präsentieren, Wirkung erhöhen

Wie lässt sich die eigene Kommunikation effizienter gestalten? In diesem Training mit Rollenspielen und Videofeedbacks vermittelt Top-Speaker und Autor Peter A. Worel den Teilnehmern das Rüstzeug, um souveräner, überzeugender und stimmiger aufzutreten.  
**Wann?** Am 4. Juni 2020.

**Wo?** In der FKI-Geschäftsstelle in Köln (Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln).

## Resilienz stärken, Krisen bewältigen

Wie können Führungskräfte unter Stressbedingungen mental stark und gesund bleiben? In diesem Seminar erläutert die Referentin Dr. med. Ulrike Gotthardt, Strategischer Business Coach sowie Ärztin für Psychiatrie und Hypnotherapie, das Resilienzkonzept.  
**Wann?** Am 16. Juni 2020.

**Wo?** In der FKI-Geschäftsstelle in Köln (Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln).

## Arbeitsrecht für Vorgesetzte

Führungskräfte müssen sowohl sozial kompetent als auch juristisch korrekt agieren – gerade in schwierigen Situationen. Die Fachanwälte für Arbeitsrecht Gerhard Kronisch und Christian Lange vermitteln das arbeitsrechtliche Know-how für eine gute Mitarbeiterführung.  
**Wann?** Am 24. Juni 2020.

**Wo?** In der FKI-Geschäftsstelle in Köln (Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln).

## Bewerbungsphase für neues EU-Projekt gestartet

Der Dachverband der europäischen Führungskräfteverbände CEC European Managers veranstaltet vom 2. bis 4. September 2020 ein Pilotseminar zur Integration von Nachhaltigkeit in die Führung. Von den 20 Teilnehmerslots stehen der ULA acht Plätze zur Verfügung. Die Vergabe der Plätze erfolgt nach bestimmten Kriterien. Ideale Kandidaten sind Führungsnachwuchskräfte aus unterschiedlichen Branchen, die sich für die Frage interessieren, wie das Thema nachhaltige Führung besser in den Unternehmensalltag integriert werden kann und wie sich dadurch die Anforderungen an Führung verändern. Die Bewerbung insbesondere von Frauen wird begrüßt. Weitere Teilnehmer kommen aus Deutschland, Frankreich und anderen EU-Mitgliedstaaten. Die Seminarsprache ist Englisch. Die Teilnahme ist kostenlos und die Reisekosten werden erstattet. Bewerbungen bitte formlos und auf Englisch mit einer kurzen Angabe zur Motivation per E-Mail an die Adresse [ramme@cec-managers.org](mailto:ramme@cec-managers.org) senden. Ob eine Bewerbung erfolgreich war, erfahren die Kandidaten spätestens bis zum 1. Juli. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Nach Bewerbungsschluss wird auch der Standort für das Seminar in Deutschland bekanntgegeben. Das provisorische Seminarprogramm findet sich unter [www.cec-managers.org](http://www.cec-managers.org). ■

COVID-19-PANDEMIE

# Home – Office: Führung mit Elektronen

Von Dr. Roland Leroux

**Jetzt ist er da, der Worst Case. Viele Kolleginnen und Kollegen erleben das Thema Homeoffice gezwungenermaßen erstmals hautnah und umfassend am eigenen Leibe. Insbesondere in der Industrie, die ja traditionell ohne Präsenz nichts produzieren kann, wurde das Thema zuvor eher stiefmütterlich behandelt. Und für so manchen Kontrollfreak bricht gerade eine Welt zusammen: Für ihn ist die quasi über Nacht real gewordene neue Arbeitswelt der blanke Horror.**

Aber vielleicht ist diese Entwicklung auch gut so. In vielen Unternehmen in Deutschland fand bereits ein Kulturwandel in Richtung Gemeinsamkeit und Nachhaltigkeit statt. Dann traf es sie nicht ganz unvorbereitet – und vielleicht finden jetzt auch bisherige Skeptiker Gefallen daran.

„Remote“ zu führen, ist möglich und gut, wenn man gewisse Randbedingungen einhält. Man merkt schnell, dass die Effizienz steigt: Früher waren einzelne Homeoffice-Tage oft fruchtbarer als so mancher Präsenztage. Es kann aber auf keinen Fall auf Dauer Präsenzveranstaltungen komplett ablösen.

Zu den Randbedingungen zählen verschiedene Aspekte: mehr Kommunikation, differenziertes Führen (Eltern mit Kindern haben andere Kernzeiten), Zurückhaltung bei unwichtigeren Themen, Umsichtigkeit, mehr Zeit für Führungsthemen, mehr erlaubte Flexibilität und nicht zuletzt mehr Offenheit.

Für Homeoffice-Anfänger (Chefs wie Mitarbeiter) müssen Einarbeitungszeiten vorsehen werden, insbesondere wenn ein gewisses Maß an Selbstorganisation bisher nicht vorhanden war.

Daher kann ich allen Kolleginnen und Kollegen raten, sich mit dem Thema intensiv zu beschäftigen. Es kann auch viele Vorteile bergen und ein „Zurück auf null“ wird es nach Corona sicherlich nicht geben – wenn denn endlich auch die Technik stimmt. Der beste Ratgeber ist auch hier der gesunde Menschenverstand. ■

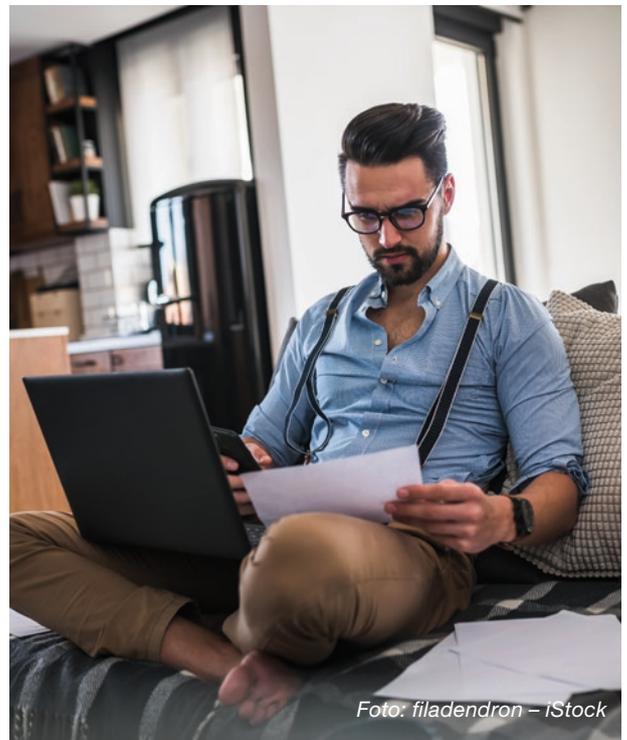


Foto: filadendron – iStock

Lesen Sie mehr im aktuellen ULA-Positionspapier:  
Arbeitswelt im Wandel – Führung im digitalen Zeitalter

- Schlüsselfaktoren digitaler Führung
- Auswirkungen der Digitalisierung auf die Mitbestimmung
- Thesen und Forderungen zur Führung in der Arbeitswelt von morgen

Mehr dazu auf [www.ula.de](http://www.ula.de).

Was gilt arbeitsrechtlich im Zusammenhang mit COVID-19? Dürfen Arbeitnehmer aus Angst vor einer Ansteckung zu Hause bleiben? Wer zahlt, wenn behördenseitig Quarantänemaßnahmen angeordnet werden? Haben Arbeitnehmer ein Recht auf Homeoffice? Was gilt bei Schließung der Kita, der Schule oder des Kinderhorts? Können Mitarbeiter trotz des Coronavirus auf Dienstreise geschickt werden?

Antworten gibt es auf der Website des ULA-Mitgliedsverbandes VAA unter [www.vaa.de](http://www.vaa.de).



Verband Fach- und  
Führungskräfte

# MIT SICHERHEIT KARRIERE MACHEN!

## Exklusive Leistungen • Wirksame Interessenvertretung • Kontakte

Sie sind Fach- oder Führungskraft und auf der Suche nach einem starken, zuverlässigen Partner auf Ihrem Karriereweg? Als VFF-Mitglied profitieren Sie dank unseres deutschlandweiten Netzwerks vom gebündelten Know-how von über 70.000 Fach- und Führungskräften.

- **Umfassender Juristischer Service.** Hochqualifizierte, arbeitsrechtliche Beratung und Vertretung durch erfahrene Juristen – schon im Vorfeld und zur Vermeidung gerichtlicher Auseinandersetzungen (im Mitgliedsbeitrag enthalten).
- **Einschlägige Informationen aus Wirtschaft und Politik.**
- **Erfahrungs- und Informationsaustausch im bundesweiten Netzwerk.** Exzellente, überregionale Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen, Podiumsdiskussionen und Seminare.
- **Politisches Sprachrohr aller Führungskräfte.** Wirksame Interessenvertretung durch unseren Dachverband United Leaders Association (ULA) in Berlin und die CEC-European Managers in Brüssel.

Interesse? Dann freuen wir uns über Ihren Anruf unter **+49 221 1600180** oder Ihren Besuch auf [vff-online.de](http://vff-online.de).