

Erich R. Unkrig

FÜHRUNGSKRÄFTE- ENTWICKLUNG -

Der nächste Level

Inspirations by ILOS

Mai 2026



Führung braucht gerade in virtuellen Zeiten Realität!

Wir leben in einer Zeit, in der Zusammenarbeit zunehmend virtuell, verteilt und technologiegestützt stattfindet. Meetings werden in Videokonferenzen verlagert, Abstimmungen erfolgen asynchron über digitale Tools, und Führung findet oft auf Distanz statt. Diese Entwicklung bringt zweifellos Effizienzgewinne und neue Möglichkeiten mit sich. Gleichzeitig verändert sie jedoch grundlegend, wie Führung erlebt, wahrgenommen und wirksam wird. Denn gerade dort, wo persönliche Präsenz fehlt, entstehen neue Herausforderungen:

- Signale werden schwächer,
- Spannungen bleiben länger unsichtbar,
- Überlastung zeigt sich später,
- Entscheidungen wirken oft indirekter, als es Führungskräfte wahrnehmen.

Die Konsequenz: **Führung wird abstrakter**. Und genau darin liegt vor allem in virtuellen Kontexten die Gefahr, dass Führung auf Kommunikation, also auf Abstimmungen, Zielvereinbarungen und Status-Updates, reduziert wird. Was dabei leicht verloren geht, ist das eigentliche Wesen von Führung, nämlich das bewusste Gestalten von Orientierung, Energie, Verantwortung und Zusammenarbeit im System. Führung wird dann zwar organisiert, aber nicht unbedingt wirksam.

Hinzu kommt ein zweiter, oft unterschätzter Aspekt. **Führung bewegt sich heute in einem Umfeld, das von hoher Komplexität, Dynamik und Unsicherheit geprägt ist.** Entscheidungen müssen unter unklaren Bedingungen getroffen werden, Zielkonflikte gehören zum Alltag, und die Belastung in Teams steigt. Doch genau diese Situationen werden in virtuellen, aber auch klassischen Trainings selten realitätsnah erfahrbar gemacht.

Hier setzt das **Programm „Führung erleben statt nur verstehen“** an. Es schafft einen bewussten Gegenpol zur Virtualisierung von Arbeit, indem es Führung wieder unmittelbar erlebbar macht. In einer realitätsnahen Simulation werden genau jene Situationen sichtbar, die im Alltag oft nur diffus wahrgenommen werden: Druck, Unsicherheit, Überlastung, Abstimmungsprobleme und die Konsequenzen von Entscheidungen. Führung wird nicht besprochen, sondern mit all ihren Wirkungen erlebt. Daraus entsteht ein besonderer Mehrwert. Denn wer Führung nur in stabilen, gut strukturierten Kontexten kennt, wird in kritischen Situationen unsicher. Wer hingegen erlebt hat, wie Systeme unter Druck kippen, und wie sie durch gute Führung stabilisiert werden können, entwickelt eine andere Qualität von Handlungssicherheit.

Das Programm ermöglicht genau diese Erfahrung. Es macht sichtbar, dass Führung nicht darin besteht, möglichst viel zu steuern oder schneller zu werden, sondern darin, die richtigen Hebel im System zu bedienen:

- Klarheit zu schaffen,
- Prioritäten zu setzen,
- Energie zu schützen,
- Verantwortung zu übernehmen.

Und das nicht nur in Schönwetter-Zeiten, sondern auch dann, wenn es unbequem wird. In unserer zunehmend digitalen Arbeitswelt wird genau diese Fähigkeit zum entscheidenden Unterschied. Denn Technologie kann Prozesse beschleunigen, Informationen verfügbar machen und Kommunikation erleichtern; aber sie kann Führung nicht ersetzen.

Wirksame Führung entsteht dort, wo Menschen Orientierung geben, Entscheidungen treffen und Verantwortung für die Wirkung ihres Handelns übernehmen. Und genau das lässt sich nicht allein virtuell, durch die Vermittlung von Führungsmodellen oder in Gruppenarbeiten lernen. Deshalb braucht es FKE-Formate, in denen

- Führung erfahrbar im Sinne von Realität wird,
- Kontexte, in denen (Führungs-)Verhalten Konsequenzen hat,
- Führungskräfte erkennen, wie sie tatsächlich wirken.

Das bedeutet, Führung anders als bisher zu verstehen! Nicht als Rolle oder Funktion, sondern als wirksames Handeln im System. Gerade in virtuellen Zeiten ist das keine Ergänzung, sondern eine Notwendigkeit.

Lernen durch Erfahrung statt durch Theorie!

Ein zentraler Erfolgsfaktor von „Führung erleben statt nur verstehen“ liegt in der konsequenten Abkehr von klassischen Seminarformaten. Statt abstrakter Modelle und isolierter Methoden steht ein erfahrungsbasierter Lernprozess im Mittelpunkt. Dieser folgt der Logik „Erleben > Reflektieren > Übertragen“ und entspricht unmittelbar der Theorie des erfahrungsbasierten Lernens. Nachhaltiges Lernen entsteht demnach vor allem dann, wenn Menschen

- konkrete Erfahrungen machen,
- diese reflektieren,
- daraus Erkenntnisse ableiten,
- ihr Verhalten aktiv verändern.

Genau diese Lernschleife wird im Programm systematisch umgesetzt. Führung wird praktisch erlebt, ihre Wirkung sichtbar gemacht und anschließend reflektiert. Dadurch entsteht ein deutlich tieferes Verständnis der eigenen Führungswirkung als in traditionellen Trainingsformaten.

Führung als Systemleistung verstehen!

Ein wesentliches Merkmal des Programms ist die konsequent systemische Perspektive auf Führung. Führung wird nicht isoliert betrachtet, sondern als Einflussfaktor innerhalb eines komplexen organisationalen Systems verstanden. Im Zentrum steht dabei die sogenannte Energie-Logik. Das heißt, dass Energie als zentrale Steuergröße fungiert und stellvertretend für Leistungsfähigkeit, Motivation, Konzentration und Belastbarkeit steht. Diese Perspektive macht sichtbar, was hier und da in Organisationen verborgen bleibt, nämlich dass Führung nicht direkt auf Ergebnisse wirkt, sondern indirekt über systemische Faktoren wie Energie, Qualität und Zusammenarbeit. Theoretisch lässt sich dieser Ansatz mit der Systemtheorie sowie mit Konzepten organisationaler Resilienz verbinden. Und trägt damit der Realität vieler Organisationen Rechnung, in denen lineare Ursache-Wirkungs-Logiken zunehmend an ihre Grenzen stoßen.

Der entscheidende Unterschied: Wirkung statt Verhalten!

In der Regel konzentrieren sich klassische Führungstrainings sich auf Kompetenzen, Tools oder Verhaltensweisen. Dieses Programm geht einen entscheidenden Schritt weiter: Es macht die Wirkung von Führung im System sichtbar. Teilnehmende erleben unmittelbar,

- wie unklare Prioritäten Energie kosten,
- wie verspätete Entscheidungen Chaos erzeugen,
- wie Überlastung zu Fehlern und Nacharbeit führt.

Gleichzeitig wird erfahrbar,

- dass Klarheit Stabilität schafft,
- dass Struktur Energie schützt,
- dass gute Führung Systeme stabilisiert.

Diese Erkenntnisse entsprechen modernen Ansätzen der Komplexitätsforschung sowie den Prinzipien sogenannter Hochzuverlässigkeitsorganisationen (HRO High Reliability Organizations), von denen man lernen kann, dass Stabilität nicht durch mehr Druck entsteht, sondern durch bessere Führung.

Motivation und Selbstorganisation stärken!

Die Selbstbestimmungstheorie zeigt, dass Motivation und Leistungsfähigkeit insbesondere dann entstehen, wenn drei Bedürfnisse erfüllt sind:

- Autonomie
- Kompetenz
- soziale Eingebundenheit

Durch gezielte Phasen wie „Führung aus der Mitte“ wird genau dies ermöglicht, indem Mitarbeitende Verantwortung ohne formale Macht übernehmen und dabei Selbstwirksamkeit im System erleben. Damit wird ein zeitgemäßes Führungsverständnis gefördert, das nicht auf Hierarchie, sondern auf Vertrauen, Initiative und Zusammenarbeit basiert.

Perspektivwechsel als Lernmotor!

Ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor ist der bewusste Wechsel von Führungsrollen innerhalb der Simulation. Teilnehmende erleben Führung aus unterschiedlichen Perspektiven:

- als Bereichsleitung,
- als Abteilungsleitung,
- als Mitarbeitende/r.

Dieser strukturierte Perspektivwechsel stärkt

- Empathie,
- systemisches Denken,
- Verständnis für Wechselwirkungen im System.

Die Teilnehmenden lernen so, Situationen nicht nur aus ihrer eigenen Position heraus zu bewerten, sondern im Kontext des Gesamtsystems zu verstehen.

Verantwortung durch Handlung und Konsequenz sichtbar machen!

Ein besonders wirkungsvoller Bestandteil des Programms ist die konsequente Verknüpfung von Entscheidungen und ihren Folgen. Anders als in vielen Trainings bleibt Verhalten nicht folgenlos. Denn die Simulation arbeitet bewusst mit einer Konsequenzlogik. Was bedeutet, dass

- Entscheidungen nachwirken,
- Probleme nicht verschwinden,
- „Altlasten“ zukünftige Handlungsspielräume beeinflussen.

Diese realitätsnahe Dynamik erhöht die Relevanz des Lernens erheblich und stärkt die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen ... auch bei unbequemen Entscheidungen.

Führung messbar machen!

Ein weiterer innovativer Baustein ist die strukturierte Bewertung von Führung anhand einer Scorecard. Heißt: Führung wird entlang zentraler Dimensionen sichtbar gemacht:

- Ergebnis
- Energiehaushalt
- Qualität & Effizienz
- Team & Zusammenarbeit
- Führungswirkung

Damit wird ein mehrdimensionales Verständnis von Führung etabliert. **Nicht nur das „Was“ zählt, sondern vor allem das „Wie“**. Dies knüpft an ein zeitgemäßes Verständnis von Performance Management an und stärkt die Fähigkeit, Führung differenziert zu be-

werten und weiterzuentwickeln.

Ein Führungslabor der beobachtbaren Wirksamkeit!

Insgesamt integriert das Programm neben wissenschaftlich fundierten Ansätzen umfangreiches Führungsknowhow und intensive Erfahrungen in der Umsetzung zu einem hochwirksamen Lernformat. Es verbindet

- erfahrungsbasiertes Lernen,
- systemisches Denken,
- motivationspsychologische Erkenntnisse,
- reale organisationale Dynamiken.

Seine besondere Stärke liegt im unmittelbaren Erleben und Erfahren von Führung. Teilnehmende erkennen nicht nur, was gute Führung ist, sondern erkennen, wie ihr eigenes Verhalten konkrete Auswirkungen auf Menschen, Prozesse und Ergebnisse hat.

(M)ein Fazit

in einer immer komplexeren und dynamischer werdenden Arbeitswelt leistet das Programm „Führung erleben statt nur verstehen“ einen entscheidenden Beitrag zur Entwicklung wirksamer Führung. Es geht über klassische Trainings hinaus und schafft die Grundlage für eine Führungskultur, die nicht nur effizient, sondern auch nachhaltig, reflektiert und systemisch wirksam ist.



Mehr über das Thema und das Programm?

Harald Schomburg

hsch@mmct-net.de

Erich R. Unkrig

e.unkrig@ilos-institut.de

