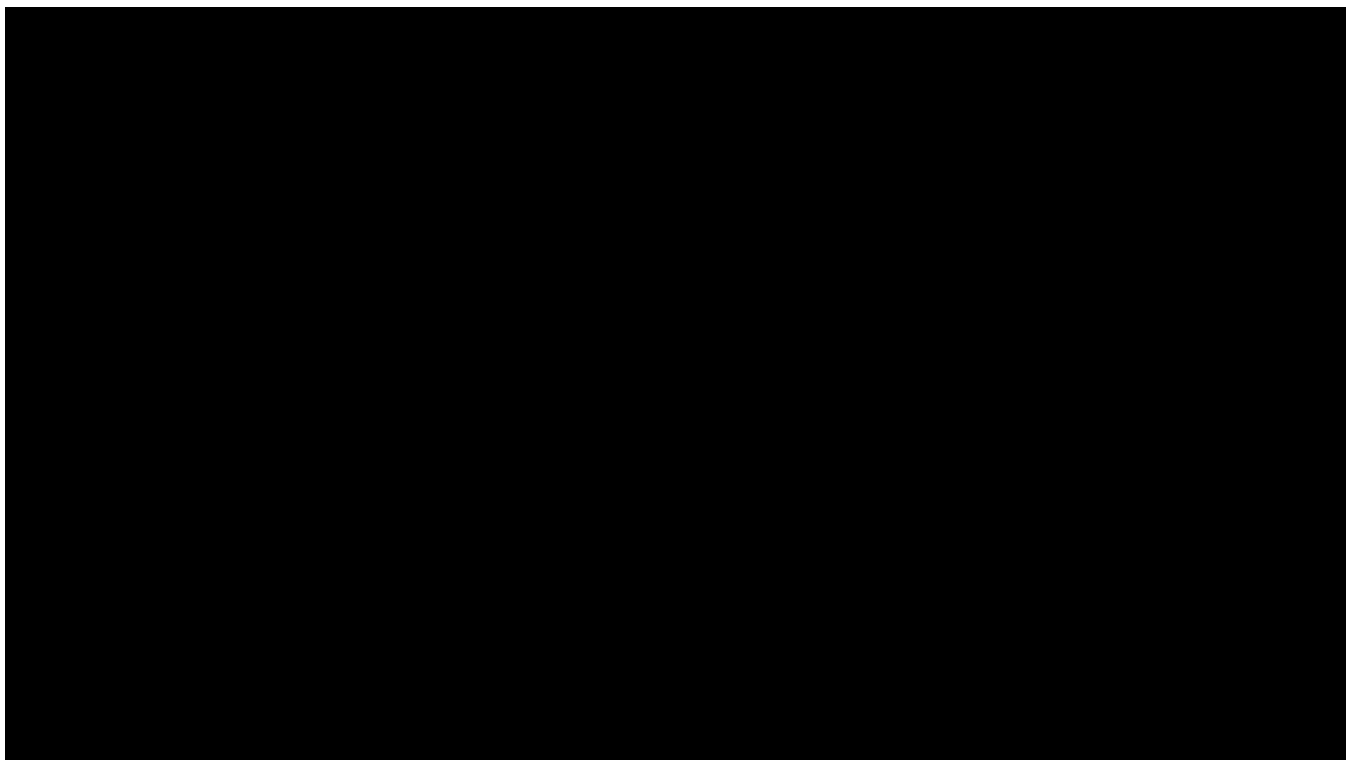


TELEPOLIS



Merz will mehr Arbeit – dabei bräuchte Deutschland bessere Chefs

11. März 2026 – Marcus Schwarzbach



Nur zehn Prozent der Führungskräfte können wirklich führen – warum mehr Arbeitszeit das eigentliche Problem nicht löst.

Hierzulande werde zu wenig gearbeitet, klagt Bundeskanzler Merz. In seiner Partei CDU wird über die Einschränkung von Teilzeitarbeit und steuerfreie Überstunden diskutiert. Aus dem Bundesverband der Personalmanager (BPM) kommen ähnliche Stimmen. Thomas Kreiter, Mitglied des BPM-Präsidiums, [sieht großen Änderungsbedarf](#):

"Wir müssen weg vom Freizeitparadies Deutschland und Österreich, wir brauchen eine konsequente Fokussierung auf Leistung."



Bei dieser Diskussion wird so getan, als wären New-Work-Slogans oder agile Projekte eingeführt worden, um die Aufgaben eines "Feel-Good-Managers" zu erfüllen. Dabei wird jedes Projekt heute getrackt, d.h. Zeiten dokumentiert, die für Kunden erbracht werden und in Rechnung gestellt werden können – und um

Leistung zu bewerten.

In der Industrie ist die Betriebsdatenerfassung meist so genau, dass der einzelne Arbeiter gläsern wird, in vielen Dienstleistungsunternehmen KPI (Key Performance Indicator) messbare Leistungskennzahlen zu einzelnen Arbeitenden liefern sollen.

Diese Zahlen scheinen aber häufig nicht weiter zu helfen. Der "plötzlich hochgefahrene Leistungsanspruch lässt sich heute nicht mit der Brechstange durchdrücken. Das sah vor einigen Jahrzehnten noch anders aus: Damals gab der Vorgesetzte nach industriellen Maßstäben die Marschrichtung vor, der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin führte diszipliniert aus. Wer tat, was ihm aufgetragen wurde, galt als leistungsfähig", [schreibt Silvia Hänig](#), Kommunikationsexpertin der Beratung iKOM.

Lesen Sie auch



Mittelstand klagt an: Wenn Lobbyisten selbstgemachte Probleme ignorieren

Telepolis



Merz fordert Überstunden – während Manager die Industrie vor die Wand fahren

Telepolis

Heute wird die Verantwortung für viele Arbeitsschritte auf die Beschäftigten übertragen, sei es durch Projekte oder Teamarbeit. Dabei kümmern sich Unternehmen selten um die Leistungsfähigkeit des Einzelnen.

"Obwohl Leistung in Unternehmen einen hohen Stellenwert hat, wird sie vielerorts nur unzureichend gefördert. Statt gezielt in Motivation, oder Entwicklungsmöglichkeiten zu investieren, dominiert häufig ein Führungsstil, der auf Druck ausgerichtet ist."

Silvia Hänig

Von Führungskräften wird Leistungsfähigkeit meist als gegeben vorausgesetzt. Ihr Ziel ist Effizienzsteigerung. "Der Vorgesetzte ließ sich nur dann blicken, wenn es Probleme gab", so Hänig. Die Folge: Eine systematische Förderung des Engagements fehlt. "Aber wer sich um eine motivierte Belegschaft kümmert, erntet auch eine höhere Leistungsbereitschaft", warnt sie.

Mischung aus "Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie" beim Topmanagement

Von ihren Erfahrungen mit "Führungskräften im Topmanagement" berichtet Führungskräfte-Coach [Gudrun Happich](#). Schlechte Führung sieht sie als großen Risikofaktor für den Unternehmenserfolg:

"Durch meine eigenen empirischen Beobachtungen und die umfangreichen Gespräche mit Entscheidern schätze ich, dass nur zehn Prozent aller Führungskräfte wirklich über das notwendige Skillset verfügen und führen können."

Dabei treffen diese Personen strategische Entscheidungen, die Auswirkungen auf das ganze Unternehmen haben:

"Die Einschätzung klingt hart, entspricht aber der Realität, in der wir leben. Auf der obersten Führungsebene, im C-Level, sind gute Führungspersönlichkeiten – sprich echte Köhner – noch seltener."

Gudrun Happich

Beim Topmanagement sei eine "Dunkle Triade in Form von Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie" im Vergleich zur Gesamtbevölkerung unverhältnismäßig stark vertreten, betont Happich. Dabei brauchen gute Führungskräfte gerade heute viele Fähigkeiten.

"Gute C-Level führen mit Klarheit und Konsequenz statt mit Härte", schreibt Happich. Entscheidend sei, Menschen zu überzeugen. Entscheidend sei Empathie. "Dazu gehören ein hohes Maß an Selbsterkenntnis, die Kunst zuzuhören und gut zu kommunizieren". Um empathisch zu sein, ist es

besonders wichtig, erst einmal die eigenen Gefühle wahrzunehmen Dazu zähle "Klarheit und Konsequenz".

"Jedes Verhalten hat Konsequenzen", so Happich. Bei autoritärer Führung denken Beschäftigte eher über einen Firmenwechsel nach.

Manager fordern gerne das, was gerade opportun ist

Häufig hapert es schon an klaren Leitlinien der Firmen, wie das Beispiel Automobilindustrie zeigt. Noch 2021 erklärte Daimler-Boss Ola Källenius im [Interview](#), warum der elektrische der richtige Weg ist.

Bis zum Ende des Jahrzehnts wollte der Konzern nur noch vollelektrische Neuwagen anbieten. Jetzt gilt als Ziel des Vorstandes: 30 Prozent E-Autos und Plug-in-Hybride bis 2027.

Lesen Sie auch



Managerversagen in der Autoindustrie: Warum Deutschlands Konzerne den Anschluss verlieren

Telepolis

Kritisch [sieht die Entwicklung Birgit Scheppat](#), Professorin für Wasserstoff- und Brennstoffzellentechnologie an der Hochschule Rhein-Main. Deutsche Manager fordern gerne das, was gerade opportun sei, so die Physikerin. Der Verband der Automobilindustrie will mit synthetischen Kraftstoffen und Plug-in-Hybriden die Pariser Klimaziele erreichen:

"Die Effizienz synthetischer Kraftstoffe liegt im Vergleich zu batterieelektrischen Antrieben zwischen fünf und zehn Prozent. Das ist Wahnsinn. [...]"

Porsche hat batterieelektrische Fahrzeuge auf den Markt gebracht, dann gemerkt, dass sie so teuer sind, dass sie auf dem Markt nicht so gut ankommen. Jetzt will Porsche zu Verbrennern zurück. Oder VW: Da hapert es bei den Elektroautos noch manchmal an der Software. Dann müsste VW jetzt ganz engagiert in die Technologie reingehen. VW aber hat erst Geld eingesteckt, dann gemerkt, dass es nicht so klappt"

Volkswagen, BMW und Mercedes-Benz seien wie Tanker mit einem "unendlich langen Bremsweg", schreibt Scheppat:

"2015 hat Deutschland in Mainz zwar die erste Power-to-Gas-Anlage gebaut, um erneuerbare Energien zu speichern. Inzwischen ist Japan weltweit führend bei der Technologie. Die Ingenieure dort haben sich die deutsche Anlage angeguckt und sie jahrelang weiterentwickelt. Deutschland hat da eine Arroganz, die es sich ganz schnell abgewöhnen muss – als wäre alles, womit wir mal angefangen haben, auf ewig Weltspitze."

In seinem neuen Buch "[Der Ton macht die Führung](#)" schreibt Hanns-Ferdinand Müller:

"Die Rolle von Führungskräften und Top-Managern hat sich im Laufe der letzten Jahrzehnte

tiefgreifend verändert. Während einst klare Hierarchien herrschten und Führung sich hauptsächlich auf Kontrolle und die ausschließliche Steigerung der Effizienz konzentrierte, sehen sich moderne Führungspersönlichkeiten heute mit einer Vielzahl neuer Herausforderungen konfrontiert.

Die digitale Transformation, eine zunehmend vernetzte Welt und die veränderten Erwartungen der Mitarbeiter insbesondere der Generationen Y und Z, erfordern ein Umdenken."

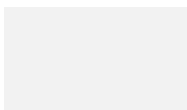
Durch die Digitalisierung müssen immer mehr Beschäftigten-Daten analysiert werden, gleichzeitig haben die wachsenden Anforderungen an Führungskräfte ihre Schattenseiten:

"Stress, Druck und psychische Belastungen nehmen stetig zu. Manager sehen sich ständig mit Unsicherheiten konfrontiert, müssen Krisen bewältigen und höchsten Erwartungen gerecht werden."

Hanns-Ferdinand Müller

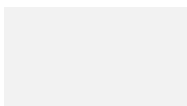
Führungsexperte Müller empfiehlt "Alternative Ansätze für die moderne Führung". Bei "Servant Leadership" verstehen sich Führungskräfte als "Unterstützer ihrer Mitarbeiter nicht als Kontrolleure. Sie fördern Eigenverantwortung und persönliche Weiterentwicklung".

Lesen Sie auch



Harte Chefs treiben Mitarbeiter in die Flucht

Telepolis



Harte Führung: Das Comeback der autoritären Manager

Telepolis

Auch bei agiler Führung agieren Vorgesetzte eher als "Moderatoren und Facilitatoren denn als traditionelle Manager". Müller – der damit einen ganz anderen Ansatz als Kanzler Merz wählt – schreibt:

"Obwohl diese modernen Führungsmodelle nicht alle Probleme lösen, ermöglichen sie doch eine differenzierte Perspektive auf Führung, die sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter in einer komplexen und unsicheren Welt unterstützt."

Kommentare lesen (69 Beiträge)

Unterstützen Sie jetzt freiwillig mit Ihrem Beitrag

Werden Sie Teil unserer Community und unterstützen Sie



Qualitätsjournalismus auf Telepolis!

Mehr erfahren

MEHR ZUM THEMA

Arbeitswelt

Auto

Management

Verkehr

TEILE DIESEN BEITRAG



<https://telepolis.de/-11203554>

Drucken

Fehler melden

Das könnte Sie auch interessieren

Anzeige

Anzeige

„Kochen mit Martina und Moritz“ abgesetzt: Das ist der wahre Grund für das Sendung...

Merkur

Kanzler-Gehalt im Check: Was Friedrich Merz pro Monat bekommt

Echo24

Anzeige

Anzeige



Kassenpatienten verlieren Standard – Diese Leistungen gibt es 2026 nicht mehr

Finanzkompass

Oma aus Korea (63) sieht Jahre jünger aus mit diesem Trick

beautymomente



Anzeige

Anzeige

Umstieg wird Pflicht: Ab 01. Juli 2026 müssen Gasheizungen in...

günstig-heizen.de

Das Thyroxin-Problem, das Endokrinologen endlich zugeben

Das Heilungsmagazin

Pornhub: Warum plötzlich alle nach "reifen Frauen" suchen

Telepolis

"Anora": Wenn russische Oligarchensöhne...

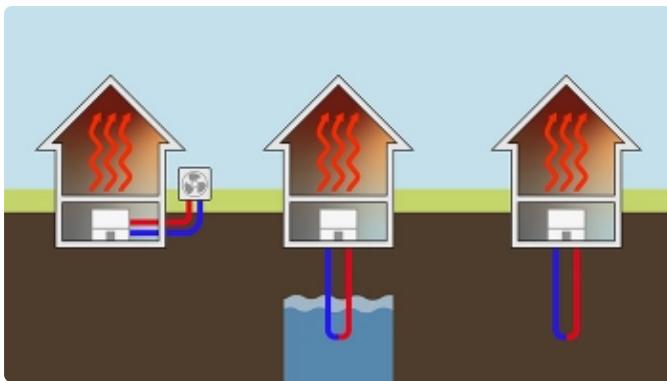
Telepolis

Dumm, dümmer, Merz

Telepolis

Anzeige

TELEPOLIS DOSSIER



Wärmepumpen

Aktuelles zu Debatte, Förderung und Stand der Entwicklung von Wärmepumpen.

IMMER INFORMIERT



Folgen Sie uns auf X

MEISTKOMMENTIERT

Straße von Hormus: Alle stecken fest – nur iranisches Öl fließt

Merz will mehr Arbeit – dabei bräuchte Deutschland bessere Chefs

Iran-Krieg: US-Militär für tödlichen Angriff auf Schule verantwortlich

"Die dümmsten Menschen": Exiliraner über Khamenei-Demos in Berlin

Was wäre, wenn Schule erst um halb neun beginnt?

Gasausstieg der EU: Russlands cleverer Schachzug mit der Türkei

Atomkrieg durch Ukraine-Konflikt? Trumps CIA-Kandidat schlägt Alarm

Warum die Angst vor der Wärmewende unbegründet ist

Rentenlücke bei Frauen: Warum Altersarmut oft weiblich ist

China schlägt zurück: Pekings Regulierer demütigen US-Gigant Nvidia

Anzeige



Copyright © 2025 heise medien

