HR-Beratung für kleine und mittlere Organisationen

Warum viele Führungsgrundsätze im Alltag scheitern

Führungsgrundsätze klingen heute fast überall gleich. Wertschätzung, Dialog, Vertrauen, Transparenz, Augenhöhe. Die Begriffe wirken modern, konfliktfrei und moralisch unantastbar. Sie lassen sich leicht beschliessen – und ebenso leicht ignorieren. Ihr eigentlicher Effekt zeigt sich im Alltag: Sie steuern kaum, klären nichts und erzeugen Erwartungen, die Führung unter realen Bedingungen nicht erfüllen kann. Was als Orientierung gedacht ist, wird so zur Quelle von Überforderung und stillen Rollenkonflikten.

Wichtig: Kopplung an Führungspraxis
Führungsgrundsätze sollen beispielsweise klären, wo Beteiligung sinnvoll ist – und wo Entscheidungen zwingend sind. Sie müssen Erwartungen explizit machen. Und sie müssen Führungspersonen dabei unterstützen, mit Konflikten, Abweichungen und Unsicherheit umzugehen. – Genau an diesem Punkt entscheidet sich, ob Führungsgrundsätze ein symbolisches Bekenntnis bleiben – oder zu einem wirksamen Steuerungsinstrument der Organisation werden.

Konstruktionsmangel: Idealbilder versus Realität
Ein zentraler Konstruktionsfehler heutiger Führungsgrundsätze liegt in der Formulierung idealisierter Selbstbilder. Aussagen wie «Wir führen dialogisch, empowernd und auf Augenhöhe» gaukeln Konsens und Machtverzicht vor. Organisationen sind jedoch auf Entscheidungsmacht, Kontrolle und Sanktionsfähigkeit angewiesen. Diese Steuerungsmechanismen sind eine Notwendigkeit, um Verlässlichkeit, Zielerreichung, Gleichbehandlung und Koordination sicherzustellen. Werden sie negiert oder entwertet, entsteht ein Spannungsfeld.

Folgeeffekt: Rollenkonflikt und defensive Führung
Aus diesem Spannungsfeld resultiert ein dauerhafter Rollenkonflikt für Führungspersonen. Sie sollen partizipativ, dialogisch und zurückhaltend führen – gleichzeitig aber Entscheidungen treffen, Verantwortung tragen und bei Bedarf sanktionieren. Diese widersprüchlichen Erwartungen bringen Führungspersonen in eine Zwickmühle. Beteiligung wird eingefordert, Verantwortung bleibt bei der Führung. – Die Folge ist häufig defensive Führung: Entscheidungen werden verzögert, Konflikte vermieden und Verantwortung indirekt delegiert. Führung wird vorsichtig statt wirksam – der ideale Nährboden für informelle Machtstrukturen.

Warum machtfreie Führung eine Illusion ist
Der gravierendste Fehler vieler Führungsgrundsätze ist die Negation von Macht sowie die implizite Belohnung von Konfliktvermeidung. Zentrale Machtmittel von Führung – Weisungsrecht, Beurteilung, Eskalation, Sanktion und Kündigung – bleiben ausgeblendet oder werden nur implizit erwähnt. Macht wird dabei häufig als Gegenpol moderner Führung dargestellt. Tatsächlich ist sie die Voraussetzung wirksamer Führung. Ohne sie verliert Führung ihre Steuerungsfunktion. – Wird Macht delegitimiert, während Verantwortung formal bei der Führung verbleibt, entsteht Zynismus. Führungspersonen tragen die Konsequenzen, ohne über die legitimierten Mittel zu verfügen, diese zu steuern. Führungsarbeit wird entwertet.

Führungsgrundsätze als Steuerungsinstrument
Führungsgrundsätze entfalten nur dann Wirkung, wenn sie an der realen Funktion von Führung ansetzen. Sie müssen Führungspersonen bei zentralen Fragen unterstützen, etwa: Wann ist Beteiligung sinnvoll, und wann nicht? – Wer entscheidet in Konflikt- oder Zielabweichungssituationen? – Wie werden Leistung, Loyalität und Sorgfalt eingefordert? – Wo liegen die Grenzen von Dialog und Konsens?

Dazu müssen Führungsgrundsätze die strukturelle Asymmetrie von Führung explizit anerkennen: Führung ist weisungsbefugt, Verantwortung liegt bei der Führung, nicht beim Team. Dialog und Beteiligung sind Instrumente zur besseren Entscheidungsvorbereitung – keine Machtverlagerung.

Anschluss an reale Führungsaufgaben
Inhaltlich sollten Führungsgrundsätze an konkrete Führungsaufgaben anschliessen, etwa:

- **Fürsorgepflicht:** Führung beobachtet Belastung aktiv und greift ein, bevor Überforderung entsteht.
- **Treuepflicht:** Führung fordert loyales Verhalten ein; sie unterscheidet zwischen sachlicher Kritik und pflichtwidrigem Verhalten.
- **Weisungsrecht:** Führung entscheidet und weist an; sie moderiert nicht, wo Entscheidungspflicht besteht.
- **Sorgfaltspflicht:** Führung definiert Leistung, überprüft deren Qualität und gibt verbindliche Rückmeldungen.

Solche Prinzipien schaffen Orientierung.

Prinzipien statt Idealbilder
Wirksame Führungsgrundsätze verzichten bewusst auf Idealbilder. Orientierung entsteht weniger durch das, was wünschenswert erscheint, als durch das, was begrenzt und klärt. Negativ-Prinzipien leisten hier einen entscheidenden Beitrag, etwa: Nicht jede Entscheidung ist konsensfähig; Wohlbefinden ersetzt keine Leistung; Konfliktvermeidung ist keine Führungsleistung; Beteiligung endet dort, wo Verantwortung beginnt. – Solche Prinzipien entlasten Führungspersonen, weil sie Interpretationsspielräume reduzieren.

Ohne Instrumente keine Wirkung
Führungsgrundsätze sollen an reale Steuerungsinstrumente gekoppelt sein. Dazu gehören insbesondere: strukturierte Führungs- und Mitarbeitergespräche, klare Beurteilungssysteme, definierte Eskalationslogiken, transparente Disziplinarmassnahmen und als ultima ratio die Kündigung. Erst durch diese Kopplung werden Führungsgrundsätze verhaltenswirksam.

Führungsqualität durch Klarheit
Gute Führungsgrundsätze beschönigen nichts. Sie klären Macht, Verantwortung und Grenzen. Dadurch erhöhen sie die Steuerungsfähigkeit der Organisation und entlasten Führungspersonen nachhaltig. Kaum eine Investition wirkt nachhaltiger auf die Führungsqualität.

2025, Markus Zehnder

andantis GmbH
Jungfraustrasse 3 | 3123 Belp | 079 875 35 55 | markus.zehnder@andantis.ch | www.andantis.ch

Netzwerkpartner von ARTISET