

Augenhöhe steuert nicht

Warum viele Führungsgrundsätze gut klingen, aber im Konfliktfall keine Orientierung geben

Dieser Beitrag ist ein Standpunkt: eine Verdichtung wiederkehrender Muster aus meiner operativen Führungspraxis im HR.

«Augenhöhe», «Dialog», «Wertschätzung» – in Leitbildern und Führungsrhetorik sind diese Begriffe heute Standard: modern, konfliktfrei und moralisch unantastbar. Das ist nicht per se falsch. Der Alltag einer Organisation fragt jedoch nicht nach Wohlklang, sondern nach Entscheidungen, Prioritäten und verlässlicher Umsetzung. Genau hier verlieren viele Führungsgrundsätze ihre Wirkung: Sie sind so formuliert, dass niemand widersprechen kann – aber auch niemand weiss, was im Konfliktfall gilt. Fehlen Entscheidungs-, Konflikt- und Konsequenzlogik, entsteht ein Vakuum – und dieses wird jenseits der formalen Führung gefüllt.

Konsensfähige Führungsgrundsätze steuern kaum

Viele Führungsgrundsätze werden so formuliert, dass sie jeden Workshop überstehen: «Wir führen dialogisch, empowernd und auf Augenhöhe». Niemand fühlt sich angegriffen, alle können zustimmen. Genau das ist das Problem. Was immer passt, steuert nichts. Konsensfähige Grundsätze sind oft zu allgemein, zu weich und zu idealisiert.

Gute Absichten – wenig Orientierung

Führungsgrundsätze sollen Führung im Alltag handlungsfähig machen – auch unter Druck. Nicht bei Schönwetter, sondern in Situationen, in denen Führung tatsächlich geprüft wird: Zielkonflikte, knappe Ressourcen, Leistungsabweichungen, Teamkonflikte, Unsicherheit und Zeitdruck.

Hierfür müssen Führungsgrundsätze mehr leisten als eine Sammlung gutgemeinter Absichten. Sie müssen Verbindlichkeit erzeugen, indem sie Interpretationsspielräume reduzieren und Orientierung geben, wenn es unbequem wird.

Auswirkungen: Rollenkonflikt, defensive Führung, Druck landet beim Top-Management

Führung soll dialogisch und zurückhaltend sein – gleichzeitig aber entscheiden, Verantwortung tragen und bei Bedarf konsequent handeln. Aus dem Widerspruch entsteht ein dauerhafter Rollenkonflikt. Wenn Führungsgrundsätze keine klaren Leitplanken liefern, wird Führung sehr anstrengend: Diskutieren ohne Entscheidung, klären ohne Konsequenz.

Die Folge sind defensive Muster: Entscheidungen werden verzögert, Konflikte vermieden oder bewirtschaftet, Verantwortung wandert indirekt weiter. Führung wird vorsichtig statt wirksam.

Langfristig lähmt diese Dynamik die Organisation, erhöht Reibungsverluste und gefährdet die Umsetzung strategischer Ziele. Der Druck landet am Ende dort, wo formale Gesamtverantwortung nicht delegierbar ist: beim Top-Management.

Macht verschwindet nicht – sie wechselt nur den Ort

In Organisationen entscheidet sich im Ernstfall vieles an Rollen und Entscheidungsrechten. Führung ist strukturell asymmetrisch: Sie trägt formale Verantwortung und verfügt über Entscheidungs-, Weisungs- und Eskalationsrechte. Das ist keine Stilfrage, sondern ein Strukturmerkmal.

Wird Macht in Führungsgrundsätzen sprachlich entwertet oder umcodiert, verschwindet sie nicht – sie verlagert sich in inoffizielle Arenen und entzieht sich der formalen Steuerung: ein Nährboden für verdeckte Machtstrukturen. Dort gelten dann Regeln, die niemand offiziell beschlossen hat: Koalitionen, Nebenabreden, informelle Vetos und «stille Mehrheiten».

Paradox: Wer Macht «kultiviert» vermeiden will, produziert oft Macht, die weniger transparent, weniger fair und weniger berechenbar ist.

Merkmale wirksamer Führungsgrundsätze

Ein echter Führungsgrundsatz beschreibt nicht, wie die Welt sein soll, sondern wie Führung die Welt gestaltet, wenn es schwierig wird. Er erfüllt diese drei Merkmale:

1. Verhaltensnähe
(beobachtbare Handlung statt vager Haltung)
2. Entscheidungshilfe im Dilemma
(klare Priorisierung, wenn zwei Werte kollidieren)
3. Widerspruch ist möglich
(das Gegenteil ist theoretisch eine Option)

Fehlen diese drei Merkmale (explizit oder implizit), bleibt es ein netter Text – aber kein steuerungswirksamer Führungsgrundsatz.

Und jetzt die Frage, an der es meistens scheitert: Wie wird daraus Alltagspraxis?

Vom Papier in die Praxis: Legitimation und Instrumente

Führungsgrundsätze werden wirksam, wenn sie im Alltag verankert sind: in der Akzeptanz der Führungsrolle und in klaren Führungsinstrumenten. Ohne Legitimation bleibt selbst der beste Grundsatz Rhetorik. Anerkennung entsteht durch Kompetenz, Fairness und Berechenbarkeit.

Darauf aufbauend machen Instrumente Erwartungen sichtbar, sichern Gleichbehandlung und ermöglichen konsequentes Handeln – etwa durch strukturierte Führungs- und Mitarbeitergespräche, faire Beurteilungssysteme, definierte Eskalationswege, nachvollziehbare Disziplinarmaßnahmen und – als ultima ratio – die Trennung.

So wird Führung im Alltag nicht zur Dauerimprovisation.

Augenhöhe als Haltung – Klarheit als Führung

Augenhöhe ist wertvoll – als Haltung im Umgang, nicht als Ersatz für Führung.

Wirksame Führungsgrundsätze schaffen diese Balance: Sie sichern Respekt und Beteiligung dort, wo sie Entscheide besser machen, und klären Rollen, Entscheide und Konsequenzen dort, wo Verbindlichkeit nötig ist. Damit schützen sie Führung vor der Erwartung, jedes Problem zuerst im Gespräch lösen zu müssen – auch dort, wo klare Grenzziehung gefragt ist.

So bleibt Zusammenarbeit menschlich, ohne dass Verantwortung verwischt wird – und Führung gewinnt den Rückhalt, Entscheidungen auch dann zu tragen, wenn sie unbequem sind.

Februar 2026, Markus Zehnder