

# Führen auf Augenhöhe

Schein / Schein

2. Auflage 2025  
ISBN 978-3-8006-7489-3  
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen. [beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

wesen und sogar in der »agilen« Produktentwicklung eher »von selbst« einstellen könnte.

Kann die Konzentration auf die Übereinstimmung von sozialer Kultur und technischer Kultur einer bescheidenen Führungspersönlichkeit den Rückenwind geben, den sie braucht, um diesen Wandel voranzutreiben? Kann ein konzertiertes Katalogisieren und Spezifizieren, wie die Auswirkungen der Metakultur die soziale und technische Kultur herausfordern werden, entweder den Rückenwind für den Wandel liefern oder den Gegenwind vorwegnehmen, der gegen das Neue und Bessere bläst? Wir glauben, dass die Antwort auf beide Fragen »Ja« lautet, vorausgesetzt, es wird ein ehrliches Bemühen um situative Bescheidenheit an den Tag gelegt, damit die Struktur (das konventionelle Denken) nicht die tatsächlichen Praktiken verdeckt, die bei den Bemühungen um Veränderungen hilfreich oder hinderlich sein können. Die Umsetzung hilfreicher Praktiken durch die Entwicklung offener und vertrauensvoller Beziehungen zwischen den einflussreichsten oder am meisten »angepassten« Teammitgliedern einer Organisation ist notwendig, aber nicht ausreichend. Führen auf Augenhöhe muss auch das Bild von etwas Neuem und Besserem malen, mit einem scharfen Blick auf das, was kommen und passieren wird, und nicht nur auf das, was jetzt passiert. Der Wechsel dieses Führungsmodells geschieht sowohl durch Präsenz als auch durch Vorfreude.

## Fragen zur Diskussion

- Machen Sie ein Brainstorming über Trends in der Metakultur, die Sie im Auge behalten müssen. Welche Trends begeistern Sie, und welche machen Ihnen Sorgen?
- Wenden Sie diese Übung nun auf Ihren aktuellen Arbeitskontext an. Scheint Ihre Organisation auf die Zukunft vorbereitet zu sein, die »bereits da ist, nur nicht gleichmäßig verteilt«? Wenn Sie Trends erkennen, die Ihre Organisation gefährden könnten, was könnten Sie dagegen tun?

## Botschaften für Führungskräfte auf Augenhöhe: Eine Allegorie

In der Geschichte der Unternehmen gibt es zahlreiche Beispiele für den heldenhaften Innovator, der etwas Neues und Besseres vorschlägt. Das Bild des Einzelgängers, der mit außerordentlicher Zuversicht und Beharrlichkeit alles riskiert, wird ein zentraler Mythos unserer Vergangenheit bleiben, aber wir fragen uns jetzt, ob dieses Modell des allein an der Spitze stehenden Hauptentscheiders in unserer Zukunft überhaupt noch von Bedeutung ist.

In innovationsgetriebenen Branchen, in denen VUCA (Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit) vorherrscht, sind wir der Meinung, dass isolierte, heldenhafte Führungspersönlichkeiten mit zunehmender Reife eines Unternehmens letztlich darunter leiden werden, wenn sie nicht in der Lage sind, vollständige Informationen zu sammeln, bevor sie Entscheidungen treffen. Wir haben argumentiert, dass das, was die achtsame Führungspersönlichkeit auf jeder Ebene des Unternehmens auszeichnet, das Talent ist, optimale Beziehungen der Ebene 2 zu entwickeln, die nahtlos den Informationsfluss ermöglichen, der für bessere Entscheidungen erforderlich ist – also gerade die Art, die Innovation in hohem Tempo ermöglicht.

Ein individualistisches, wettbewerbsorientiertes Denken, bei dem das Schicksal in einer Hand liegt, schränkt die Fähigkeit einer Führungs-

persönlichkeit ein, mit Ungewissheit und Volatilität umzugehen, da kein Einzelner in der Lage sein wird, die riesige Datenmenge zu verarbeiten oder die dynamischen Inputs in eine wirksame Strategie einzubinden. Brillante, kreative, charismatische Bilderstürmer werden auch weiterhin etwas Neues und Besseres vorschlagen, aber wir sehen, dass sich die effektivste Führungsbrillanz in Zukunft eher in einem »Wir zusammen«-Kooperationsrahmen als in einer »Ich allein«-Wahnvorstellung ausdrücken wird, insbesondere wenn Organisationen wachsen und sich stärker diversifizieren.

Doch selbst mit einer »Wir zusammen«-Mentalität durchlaufen Organisationen unweigerlich viele Phasen, Iterationen, Störungen, Wachstumsschmerzen und Erweiterungen. Während bedeutende technologische Fortschritte, insbesondere in den Bereichen Kommunikation und Unternehmenssoftware, den Organisationen geholfen haben, die technischen Herausforderungen der Vergrößerung und Verkleinerung zu bewältigen, haben wir dieselben Fortschritte bei den menschlichen Systemen gesehen? Ist es für uns genauso einfach, unsere soziale Kultur anzupassen, wenn die Anforderungen an die Organisation schnelle Umschwünge in unserer technischen Kultur erzwingen? Es ist schwierig, die Art und Weise, wie wir miteinander umgehen, anzupassen – es geht nicht automatisch, und man kann sich dagegen wehren –, aber das bringt uns zurück zu der grundlegenden Herausforderung, die ein Führen auf Augenhöhe darstellt: Sind die Normen für die richtigen Beziehungsebenen zur richtigen Zeit an den richtigen Stellen, um einen optimalen Informationsfluss zu gewährleisten?

Zur Veranschaulichung dieses Schwerpunkts auf dem Informationsfluss, der auf einer Grundlage von Offenheit und Vertrauen aufbaut, stellen wir ein Gleichnis mit einer Organisation vor, die ihre Reise mit dem Substrat Offenheit, Vertrauen und Empathie beginnt, aber auf der Ebene Minus 1 endet. Diese Geschichte basiert auf realen Erfahrungen mit großen Organisationen, die sich in einer Spirale der Bürokratisierung befinden. Es ist kein Zufall, dass die Abwärtsspirale in diesem Gleichnis Parallelen zu den Beziehungsebenen aufweist, die den Kern vom Führen auf Augenhöhe bilden. Die Beziehungsebenen bewegen sich in diesem Fall von Ebene 2,5 zu Ebene Minus 1. Leider glauben wir, dass diese Regression in Richtung Bürokratie quälend häufig vorkommt.

## Allegorie: Ein Start-Up endet in Bürokratie

Stellen Sie sich vor, Sie sind eine von zwei Personen, die in einer Garage ein Unternehmen mit einem erfolgreichen Produkt oder einer Dienstleistung gründen, das das nächste große Ding sein könnte. Sie wissen, dass es eine großartige Idee ist. Sie wissen, dass es einen riesigen adressierbaren Markt gibt, und Sie wissen, dass Sie einen Frühstarter-Vorteil haben. Nichts wird Sie und Ihren Mitgründer davon abhalten, viel Zeit miteinander zu verbringen, um das Konzept auf den Weg zu bringen und in die Hände der Kunden zu legen.

Sie und Ihr Partner sind »an der Hüfte verbunden« und »beenden die Sätze des anderen«. Diese Beziehung hat mindestens die Ebene 2,5. Die meiste Zeit bei der Schaffung dieser innovativen Organisation verbringen Sie mit sozialer Zusammenarbeit, während Sie sich noch wenig um die technische Effizienz kümmern.

Nehmen wir nun an, Ihr Unternehmen etabliert sich und beginnt zu wachsen. Es muss weiterhin innovativ sein und seine Produkt- und Dienstleistungspalette erweitern, um den Umsatz zu steigern und neue Mitarbeiter einzustellen. Diese Wachstums- und Expansionsphase erfordert ein hohes Maß an Offenheit und Vertrauen. Sie und Ihr Gründungspartner können nicht alles machen und alle Entscheidungen treffen, also müssen Sie Informationen austauschen, die Arbeitslast verteilen und Aufgaben delegieren.

Sie sollten sich jedoch nicht wohl dabei fühlen, auf diese Weise zu wachsen, wenn Sie sich nicht darauf konzentrieren, die Kommunikationskanäle offen und das Vertrauen hochzuhalten. Beziehungen der Ebene 2, die durch bewusste Bemühungen um eine *persönliche Ansprache* auf allen Ebenen Ihrer Organisation aufgebaut werden, sind entscheidend für Ihr Wachstum, unabhängig davon, ob Sie ein Start-up oder ein etabliertes Unternehmen sind. Sie halten an den Werten der sozialen Zusammenarbeit fest, die Sie in diese Wachstumsphase gebracht haben, und beginnen mit der Definition der technischen Metriken, die Ihnen bei Ihrem Wachstum zu mehr Effizienz verhelfen werden.

An dieser Stelle wird es knifflig. Sie und Ihr Partner haben es geschafft: Sie haben Ihre Idee in ein globales Unternehmen mit mehreren Produkten und Abteilungen verwandelt. Sie haben Experten für be-

stimmte Bereiche eingestellt, die wissen, wie man ein großes Unternehmen vergrößert. Sie haben Generaldirektoren für Europa, Asien, Südamerika usw. eingestellt. Sie leiten nun ein komplexes Unternehmen mit ehrgeizigen und talentierten Geschäftsführern.

Ihre Organisationsstruktur definiert zwar die Schnittstellen zwischen funktionalen und regionalen Leitern, aber diese Definitionen beziehen sich auf die Rollen und Übergaben, die zur Aufrechterhaltung der technischen Effizienz erforderlich sind. Sie stellen fest, dass die Organisationsstruktur, die eine reibungslose Übergabe ermöglichen soll, auch Silos schafft und Anreize für Nullsummen-Wettbewerbsspiele und professionelle Distanz schafft. Schließlich konkurrieren Ihre Abteilungs- und Regionalleiter um relativ knappe Ressourcen, seien es Quartalsbudgets oder Mitarbeiterzahlen. Die Abteilungen stehen unter dem Druck, ihre Zahlen zu erreichen, und das Gleichgewicht ist auf die Optimierung der Kennzahlen ausgerichtet, was dazu führt, dass weniger Zeit für Innovationen bleibt. Es ist nicht verwunderlich, dass die Ebene 1 zum vorherrschenden Beziehungsmodus geworden ist.

Sie und Ihr Gründungspartner sind sich einig: »Wow, wir haben uns von einem Start-up zu einem multinationalen Unternehmen entwickelt, allerdings auch von einer Partnerschaft zu einer Bürokratie«, bei der Sie von Ihren Führungskräften bestenfalls professionelle Distanz der Ebene 1 erwarten können, während Sie gleichzeitig hoffen, dass die befürchtete Zersplitterung nicht zu Täuschung und Betrug unter Ihren wichtigsten Führungskräften führt.

Und dann geraten Sie in eine schwierige Phase. Eine sich verschärfende Rezession und ein schwieriges Quartal zwingen Ihr Unternehmen dazu, die Kosten einzudämmen. Der Druck auf Ihre Führungskräfte ist groß – sowohl von Ihnen als auch von der Öffentlichkeit und den Märkten, die weiterhin Rentabilitätssteigerungen erwarten. Wie können Ihre Führungskräfte wieder zu einem Rentabilitätswachstum zurückfinden? Es bleibt wenig Zeit, sich auf die Karriereentwicklung und das Engagement der Mitarbeiter zu konzentrieren. Es bleibt auch keine Zeit, um mit neuen Organisationsformen zu experimentieren (selbstverwaltete Teams usw.). Sie und Ihre Führungskräfte glauben an »Design Thinking«, aber das gilt eigentlich nur für neue Produktideen, und im Moment, da der Gürtel enger geschnallt ist, muss der Schwerpunkt auf der Suche nach

technischen Effizienzen liegen, um wieder rentabel zu werden. Leider ist eine der unvermeidlichen Auswirkungen der schwierigen Lage der Abbau von Arbeitsplätzen. Sie und Ihr Gründungspartner akzeptieren die Empfehlungen der funktionalen und regionalen Leiter, dass 10 % Ihrer Mitarbeiter entlassen werden müssen.

Es überrascht nicht, dass dies bei vielen Mitarbeitern auf allen Ebenen, die den Personalabbau »überlebt« haben, ein Gefühl des Misstrauens und der Angst auslöst, und sie fühlen sich stark unter Druck gesetzt, gute Leistungen zu erbringen, für den Fall, dass im nächsten Quartal eine weitere Runde von Entlassungen folgt. Das unglückliche Nebenprodukt dieser Angst, insbesondere bei den mittleren Führungskräften, ist, dass die verminderte psychologische Sicherheit von den Abteilungsleitern ausgenutzt wird, die unter direktem Druck stehen, die Betriebskennzahlen zu verbessern. Da es weniger Mitarbeiter gibt, die die Kennzahlen verbessern können, hat jeder das Gefühl, mit weniger mehr erreichen zu müssen, und es ist nicht so wahrscheinlich, dass sie sich über Ungerechtigkeiten und Risiken beschweren.

Sie und Ihr Gründungspartner sind enttäuscht, wenn auch nicht schockiert, zu erfahren, dass sich die Mitarbeiter von ihren Managern ausgenutzt, nicht gesehen, nicht gehört und dominiert fühlen. Und diese Manager könnten das Gleiche über *ihre* Chefs sagen, die sie ausbeuten. In diesem Sinne ist die Wachstums- und Expansionsphase des Unternehmens, die auf Beziehungen der Ebene 2 und sozialer Zusammenarbeit aufgebaut war, einer Schrumpfungsphase gewichen, die in einigen Abteilungen des globalen Unternehmens von Beziehungen der Ebene Minus 1 geprägt ist, die als »effizienter« empfunden werden. In der kurzen Geschichte dieser Organisation führten Innovation und Expansion zu Bürokratisierung und einer toxischen Mischung aus Kennzahlenjagd und ausbeuterischen Beziehungen.

Die gute Nachricht ist, dass Ihr Partner und Sie diesen Rückfall bemerkt haben und Sie glauben, dass es Möglichkeiten gibt, ihn zu beheben, bevor es zu spät ist!

Die beiden Gründer in unserer Allegorie erlebten die Anziehungskraft der Bürokratisierung. Wir können aus der Ferne sehen, wie sich die Normen der sozialen Kultur von Mitgefühl, intensivem Austausch und Empathie innerhalb der Abteilungen zu Apathie, schlechtem Benehmen

untereinander, Nullsummenspiel-Wettbewerb der Ebene 1 und schließlich zu Misstrauen und Antipathie (Ebene Minus 1) verschlechterten, als es um Arbeitsplätze ging. Im Zuge des Wachstums und der Expansion verdrängte bürokratisches Verhalten (z. B. interner Wettbewerb, Verschweigen von Informationen, Anhäufung von Macht um ihrer selbst willen) kooperatives und synergetisches Verhalten, das Fundament der Führung auf Augenhöhe, auf dem das Unternehmen aufgebaut war.

Unsere allegorischen Gründer hatten eine Theorie, wie man dieses Problem angehen könnte, angefangen mit der Überzeugung, dass Antipathie durch Empathie ersetzt werden muss. Letzteres förderten sie u. a. durch die Einrichtung abteilungs- und funktionsübergreifender Räte, die die Kommunikationskanäle öffnen sollten, um Täuschung und Betrug zu verhindern. Mit dem wiedergewonnenen Vertrauen in die soziale Zusammenarbeit begannen die Gründer dann, die Entscheidungsbefugnis wieder an die Personen im Unternehmen zu übertragen, die über die meisten Informationen über Kunden und Märkte verfügten. Die Entscheidungsbefugnis war nicht länger ein Recht des Managements, sondern ein gemeinsames Privileg (wenn auch ein Privileg, das sich als wirksam erweisen musste, um beibehalten zu werden). Die Haushaltsbefugnis ging mit der Entscheidungsbefugnis einher. Das Privileg, kritische technische Entscheidungen zu treffen, brachte ein Budget mit sich, mit dem diese Entscheidungen getestet und validiert werden konnten. Die Gründer waren der Meinung, dass dies ehrgeizige Manager und achtsame Führungskräfte im gesamten Unternehmen dazu zwingen würde, offene und vertrauensvolle Beziehungen in diesem multinationalen Unternehmen aufzubauen, und zwar auf allen Ebenen. Bei der Erläuterung ihrer Theorie gegenüber ihren Mitarbeitern betonten die Gründer eine organische Sichtweise der Organisation, die kooperativ ist, gegenseitige Abhängigkeiten anerkennt und Ressourcen als Reaktion auf den Markt umverteilt, um effektiv zu bleiben.

Die Gründer in unserer Geschichte sahen die Weisheit darin, das Selbstbild der Organisation von einer gut geölten Maschine (die übermäßig bürokratisch geworden war) in ein sich wandelndes, organisches, lebendiges System umzuwandeln. Dieser Wandel zum Führen auf Augenhöhe konnte sich nur durchsetzen, wenn man sich von den transak-



tionalen Beziehungen der Ebene 1 abwandte und sich in der gesamten Organisation den *personifizierten* Beziehungen der Ebene 2 zuwandte. Es wird immer eine Herausforderung sein, soziale Prozesse in Gang zu setzen, um Beziehungen der Ebene 2 zu schaffen und wiederherzustellen, ohne den Luxus, bei Null anfangen zu können, wie es eine kleine vorbürokratische organische Partnerschaft kann, aber die Mühe wird sich langfristig auszahlen.

## Zusammenfassung

Alle Organisationen sind mit dem Auf und Ab des Wachstums und der Marktakzeptanz sowie mit Zyklen von Haushaltsüberschuss und -defizit konfrontiert. Diese Kräfte können zu einem Wettbewerb um streng kontrollierte Ressourcen führen. Managerrollen stellen selbst definierte Budgetzuweisungen dar – »Können wir uns einen weiteren Manager leisten?« – und in diesem Zusammenhang können beruflich distanzierte Beziehungen über Abteilungsgrenzen hinweg völlig rational erscheinen (»Nur so viel plaudern, dass man bei der nächsten Umstrukturierung die Mitarbeiter der anderen Abteilung übernehmen kann«). Der Fallstrick besteht jedoch darin, dass dieses Wettbewerbsverhalten, die Apathie und/oder das Nullsummenverhalten gegenüber anderen Abteilungen zu Betrug führt. Ein Rückfall in Beziehungen der Ebene 1 mag kurzfristig effizient erscheinen, wird sich aber langfristig als weit weniger effektiv, wenn nicht sogar als destruktiv erweisen.

Ein Schlüssel zum Erfolg eines Systems liegt darin, dass die Führungskräfte die Ressourcen dynamisch umschichten, so wie ein Körper das Blut dorthin bringt, wo es gebraucht wird. Achtsame Führungskräfte sind dazu da, »den Raum zu lesen« – sowohl die Situation als auch die beteiligten Personen – und dann diese Informationen zu nutzen, um die Richtung des Unternehmens in Richtung von etwas Neuem und Besserem zu bestimmen. Achtsame Führungskräfte, die sich in situativer Bescheidenheit üben, nehmen die Volatilität des Kontextes an und verstärken und nutzen dann die Beziehungen der Ebene 2, um sicherzustellen, dass vollständige Informationen innerhalb eines flexiblen,