

# Als Führungsteam wirksamer als die Regierung sein

„Die sind primär mit sich selbst beschäftigt.“ So oder ähnlich denken derzeit viele Menschen bezogen auf die Bundesregierung. Während zahlreiche Probleme auf allen Ebenen einer Lösung harren, verhaken sich die Regierenden in permanenten Auseinandersetzungen und sorgen sich eher um ihr eigenes Profil als um das große Ganze. Im Ergebnis wenden ihnen die Menschen den Rücken zu. Gleiches gilt - vor allem in Zeiten des Fachkräftemangels - für Unternehmen mit schlechtem Führungsstil.

## Barbara Liebermeister

In unsicheren Zeiten sehnen sich viele Menschen nach einer „starken Führung“ - eine, die ihnen Halt und Orientierung gibt, sodass sie trotz aller Widrigkeiten die Zuversicht nicht verlieren. Dieses Gefühl kann ein Führungsteam Menschen nur vermitteln, wenn es sich bei seinem Handeln erkennbar von einer gemeinsamen Vision leiten lässt und sich dabei auf einen gemeinsamen Wertekanon stützt.

### Warum Einigkeit in der Führung so wichtig ist

Diesen Teamspirit vermissen aktuell viele Bundesbürger bei unserer Regierung. Stattdessen werden sie permanent Zeugen von Streitigkeiten in der Ampel-Koalition. Und kaum ist ein Zwist scheinbar beigelegt, folgt auch schon der nächste. Dabei kann Vertrauen in die Führung nur dann entstehen, wenn ein Top-Team auch wirklich als Team agiert - also wenn man bei seinen Mitgliedern trotz aller Meinungsunterschiede eine wechselseitige Wertschätzung spürt und das Bestreben, gemeinsam Herausforderungen zu meistern. Ein solcher Teamspirit ist auch in Unternehmen wichtig - unabhängig davon, wie stark die Fetzen fliegen, wenn das Top-Team hinter verschlossenen Türen tagt. Zum Beispiel dann, wenn die Meinungen bei wichtigen strategischen Fragen divergieren.

### Sich auf die gemeinsamen Werte und Ziele besinnen

Den meisten Unternehmensführern ist dies bewusst. So antwortete denn auch ein CEO, als ich ihn vor einiger Zeit fragte, wie er seine Organisation trotz des großen Change-Bedarfs zusammenhält: „Indem wir uns im Top-Team bei Konflikten immer wieder darauf besinnen, was unsere gemeinsamen Werte und Ziele sind, und nach außen stets als Einheit agieren.“

Ein solcher Zusammenhalt fehlt aktuell unserer politischen Führung. Und das hat Konsequenzen: Die Umfragewerte von Olaf Scholz & Co sinken immer weiter in den Keller, während die AfD erstickt. Zudem wird zunehmend darüber spekuliert,

wie lange die Koalition wohl noch bestehen werde. Keine idealen Voraussetzungen, um eine Zeitenwende zu vollziehen!

Studien belegen: Menschen werden von Positivität angezogen. Wenn jedoch Konflikte zu emotionalen Verletzungen führen, und Versuche, sich auf Kosten anderer zu profilieren, die Atmosphäre vergiften, wird es für ein Führungsteam extrem schwierig, Menschen zu inspirieren und als Mitstreiter zu gewinnen. Zeigt ein Führungsteam kein solidarisches Verhalten, kann es ein solches auch nicht vom „Fußvolk“ erwarten. Und strahlt es nicht die Zuversicht aus, „Wir erreichen unser Ziel, wenn ...“, dann sollte es auch nicht erwarten, dass die „Untergebenen“ zur Schaufel greifen, um die nötigen Veränderungen zu vollziehen.

### Sich Zeit für die Menschen nehmen

Hinzu kommt: Haben die Betroffenen den Eindruck, „Unsere Führung ist primär mit sich selbst beschäftigt“, dann entsteht bei ihnen fast automatisch das Gefühl, „Die da oben nehmen unsere Bedürfnisse nicht mehr wahr“ - und zwar unabhängig davon, wie oft die Verantwortlichen abends in Talkshows sitzen, um den Bürgern ihre Entscheidungen und Handlungen zu erläutern. Zudem neigen Führungsteams, in denen Entscheidungsfindungen (auch weil das nötige wechselseitige Vertrauen fehlt) schwierig sind, zum Durchregieren. Das heißt, es wird weitgehend nur noch mit Vorgaben regiert bzw. geführt.

### Keine unnötigen Widerstände produzieren

Das erzeugt bei Menschen, denen ihre persönliche Autonomie wichtig ist, die Befürchtung: „Hilfe, meine Freiheit und Selbstbestimmung sind bedroht.“ Also reagieren sie mit Widerstand. Dieses Phänomen, das Psychologen als Reaktanz bezeichnen, konnte man außer in der Corona-Zeit auch in der Debatte um den Einbau von Wärmepumpen beobachten. Nicht wenige Bürger empfanden die rigorosen Vorgaben als übergriffig und dachten: „Die Politiker mischen sich zu stark in unser Leben ein;

sie beschränken unsere Freiheit." Also rebellierten sie mehr oder minder offen. Ähnliche Probleme drohen aktuell vielen Unternehmen, zum Beispiel wenn es um die Frage der KI-Nutzung in ihrer Organisation geht - ebenfalls ein Thema, bei dem sich viele Mitarbeiter nicht nur in ihrem Recht auf Selbstbestimmung, sondern sogar existenziell bedroht sehen. Deshalb besteht auch hier die Gefahr, dass die Unternehmen auf erhebliche Akzeptanzprobleme stoßen, sofern ihre Führungskräfte kein offenes Ohr für die Bedenken der Mitarbeiter haben. Dies gilt es zu vermeiden.

### Die Qualität der Führung ist entscheidend

Generell gilt: Wie veränderungsbereit Menschen sind, hängt weitgehend von der Qualität ihrer Führung ab. Haben sie das Gefühl, ihre Bedürfnisse werden wahr- und ernstgenommen und fließen in die Entscheidungen ein, entwickeln sie auch Vertrauen in ihre Führung sowie deren Vorhaben.

Entsprechend wichtig ist ein Führungsstil, der

- den Dialog mit den Betroffenen sucht,
- sich erkennbar an gemeinsamen Werten orientiert,
- die Mitarbeiter bzw. Menschen zu Beteiligten macht und
- den Erwerb neuer Kompetenzen und das Einüben neuer Verhaltensweisen unterstützt.



Denn nur mit einem solchen Führungsstil können die Herausforderungen unserer Zeit wirklich gemeistert werden - unter anderem weil die Betroffenen sich dann sagen: „Wir sitzen alle im selben Boot und sind ein Team bzw. eine Schicksalsgemeinschaft.“

### Barbara Liebermeister

Managementberaterin und Vortragsrednerin. Sie leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden ([www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)). Sie ist u. a. Autorin des im BusinessVillage-Verlag erschienenen Buches *Die Führungskraft als Influencer: Wie man Mitarbeiter als Follower gewinnt* sowie Betreiberin des Podcasts *Business Secrets*.

