

Zwischen autoritären Anweisungen und idealisiertem Konsens

Macht Dialog Führung mächtig?

Kann Führung zugleich richtungsweisend und dialogisch sein? Der Artikel beleuchtet das Spannungsfeld zwischen Macht und Dialog in der Führung. Er zeigt, warum gute Führung weder auf autoritäre Anweisungen noch auf einen idealisierten Konsens setzt, sondern auf ein bewusstes Zusammenspiel von Macht und Dialog. Dieses «Sowohl-als-auch» wird zur eigentlichen Führungskunst.

Von Ingo Heyn

Während meiner ersten Jahre als interner Berater eines internationalen Unternehmens überraschte mich eine Führungskraft, indem sie einen Workshop mit ihren Mitarbeitenden ohne Rücksprache mit mir und dem externen Moderator kurzerhand abbrach: Die Fragen und Ideen der Mitarbeitenden zur Bewältigung einer gemeinsamen Herausforderung sprengten ihren Vorstellungsrahmen und liessen sie – wie die Nachbesprechung zeigte – Kontrollverlust befürchten. So entsteht Misstrauen: Bei der nächsten Einladung zum Dialog werden die Mitarbeitenden ahnen, womit sie zu rechnen haben, wenn sie ihre Führungskraft beim Wort nehmen.

Darüber mag man auf den ersten Blick den Kopf schütteln und auf den zweiten sich selbst fragen: Wer hat nicht schon einmal mit einer scheinbar harmlosen Frage zur Ideenfindung eingeladen und die wilden Vorschläge später mühsam und reumütig einhegen müssen? «Und, liebe Kinder, was wollen wir heute machen?» – «Europa Park!» – «Nein, dafür haben wir heute leider keine Zeit; schon der weite Weg dorthin und die Eintrittspreise ...» –

«Ooch ...». Nun sind Mitarbeitende keine Kinder und Führungskräfte nicht ihre Eltern, und doch gibt es in beiden Beziehungskontexten formal definierte und gefühlte Machtverhältnisse. Wer über mehr formale Entscheidungskompetenz verfügt, sollte sich vorher genau überlegen, wozu er oder sie zum Mitgestalten einlädt.

Um gleich einem Missverständnis vorzubeugen: Hier geht es mir nicht um das handwerkliche Know-how der Methode «Brainstorming», sondern um eine Variation der berühmten Gretchenfrage: «Nun sag, wie hast du's mit der Macht?»¹

Dialog auf Augenhöhe

Selbstverständlich gehört es zur Handwerkskunst der Führung, in einer Situation wie dem geschilderten Workshop zu Beginn einer gemeinsamen Ideenfindung Sinn und Rahmen der kreativen Lösungsarbeit explizit zu erläutern. Ebenso wichtig ist es, im Dialog mit den Mitarbeitenden offen für Unerwartetes zu sein und ihre Ideen zu würdigen. Führungskräfte sollten sich zudem Bedenkzeit nehmen und die Beiträge der Mitarbeitenden in eine wohlüberlegte Entscheidung einfließen lassen. Diese Entscheidung gilt es zum gegebenen Zeitpunkt zu erläutern. Gleichzeitig gehört es dazu, ein offenes Ohr für die Resonanz der Mitarbeitenden zu haben.

Veranstaltungen wie Workshops, Roadshows, ausserordentliche Teamsitzungen und andere Formate, in denen Führungskräfte das Gespräch mit ihren Mitarbeitenden suchen, erfordern jedoch nicht nur solides Führungshandwerk, sondern auch die Reflexion dieser Fragen:

*Traue ich mir zu, einen Dialog auf Augenhöhe mit meinen Mitarbeitenden – jede*r in ihrer resp. seiner Funktion – in krisenhaften Zeiten des Umbruchs und Aufbruchs in unbekanntes Gelände («uncharted territory») zu führen? Und falls ja, wozu will ich sie/ihn führen? Was verspreche ich mir davon und inwieweit bin ich bereit, mich überraschen und meinen Blick weiten zu lassen?*

In die persönliche Beantwortung dieser Fragen spielen unsere Werte, unser Führungsverständnis wie auch unser Weltverständnis hinein. Mit Weltverständnis meine ich in diesem Zusammenhang Folgendes: Denken wir auch bei grösseren Herausforderungen eher monokausal? Suchen wir also nach dem einen Trick oder Kniff, um ein klemmendes Zahnrad im Uhrwerkgefüge der Welt zu lösen?

Oder verstehen wir solche Herausforderungen als Phänomene verwobener, selbstorganisierender Systeme unterschiedlicher Komplexität? Systeme also, die sich am ehesten in Kooperation mit vielen Akteuren in Chancen verwandeln lassen? Wer so systemisch denkt und handelt, nimmt auch den Kontext in den Blick.

Zur Lage: Die Bühne, auf der im Spannungsfeld von Macht und Dialog geführt wird

Tektonische Verschiebungen im geopolitischen Gefüge, potenziert durch die Folgen des Klimawandels, mischen den globalisierten Handel auf und führen zu unvorhergesehenen Verwerfungen in gut eingespielten Lieferketten. Standorte und Strukturen, Prozesse und Funktionen müs-

SEMINARTIPP

Das Mitarbeitergespräch Wirksam führen durch professionelle Kommunikation

Praxis-Seminar, 1 Tag

Seminarleitung: Ingo Heyn

- Dienstag, 29. September 2026
- Donnerstag, 19. November 2026

Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich

Mehr Informationen und Anmeldung unter: www.praxisseminare.ch

sen neu gestaltet, Dienstleistungen und Produkte angesichts einer wandelnden Nachfrage weiterentwickelt oder aus dem Portfolio genommen werden. Bei solchen Entscheidungen kann die Zustimmung aller Betroffenen nicht erwartet werden. Allenfalls werden «Deals» angeboten und dabei – hoffentlich – die gesetzlichen Vorgaben wie geltender Kündigungsschutz und Einbindung der Personal- oder Arbeitnehmervertretung berücksichtigt.

Verantwortungsvolle Führung bedeutet also auch, unliebsame Entscheidungen zu treffen, die den Mitarbeitenden zugemutet werden müssen, um das Überleben und Gedeihen des Unternehmens angesichts disruptiver Entwicklungen im gesellschaftlichen und marktwirtschaftlichen Umfeld zu ermöglichen. Wer solche Entscheidungen trifft und durchsetzt, hat Macht und nutzt sie auch.

Diese Form des Einsatzes von Macht ist jedoch nur ein Aspekt von Gestaltungskraft. Eigenmächtige Entscheidungen durch eine Führungskraft oder ein Führungssystem (z.B. Verwaltungsrat) müssen, wenn sie denn eine konstruktive Wirkung entfalten und Neues bewirken sollen, durch einen zweiten unverzichtbaren Aspekt der Gestaltungskraft ergänzt werden: Dialog.

Eine Denkfigur für den klugen Umgang mit komplementären Kräften

Mit der nützlichen Denkfigur des Wertequadrats, zu deren Bekanntheit Schulz von Thun wesentlich beigetragen hat, lässt sich Gestaltungskraft als eine gelungene Balance zweier Tugenden verstehen:

der Wille zur Macht und der Wille zum Dialog. Diese Tugenden können – jeweils ohne ihre komplementäre Tugend – in eine entwertende Übertreibung kippen: Der unbegrenzte Wille zur Macht mündet in Kreativität erstickendem Autoritarismus, und der unbegrenzte Wille zum Dialog führt zu tatenloser Verzettelung.

Nun ist keineswegs jede überbordende Ausübung von Macht als Ergebnis eines ungestillten Machthungers zu verstehen. Viel häufiger erlebe ich den übermässigen Einsatz zur Verfügung stehender Machtbefugnisse als einen eher reflexhaften denn reflektierten Versuch, angesichts unerwarteter Komplexität die Organisation im Sinne eigener Vorstellungen zu steuern. Gefühlte Ohnmacht wird dabei zur grossen Verführung, mit den Hebeln der Macht erreichen zu wollen, was nur im Dialog mit den Geführten gelingen kann.

Der Unterschied zwischen Fröschen und Menschen

Manch einer mag beim Plädoyer für Dialog an den gern zitierten Spruch denken: «Wenn du den Sumpf austrocknen willst, frage nicht die Frösche um Erlaubnis.» Der Spruch ist so betörend wie kurzichtig, denn er lässt die entscheidende Frage offen: Was bleibt, wenn die Frösche verschwunden sind und der Sumpf ausgetrocknet ist? Will ich das Unternehmen (um im Bild zu bleiben) erst einmal austrocknen, bevor ich es – mit wem eigentlich? – zu neuer Blüte führen will?

Falls das Unternehmen nicht ausgetrocknet und durch ein neues ersetzt werden soll, muss es einen Transformationsprozess durchlaufen – mit jenen verbleiben-

den Mitarbeitenden, die die Kernkompetenzen des Unternehmens verkörpern. Anders als Frösche beobachten Menschen sehr genau, wie mit ihresgleichen umgegangen wird. Werden sie die Nächsten sein? Vorausschauend werden die Fähigsten ihr Schicksal selbst in die Hand nehmen – und als erfahrene Fachkräfte mit tiefem Verständnis komplexer Wertschöpfungsketten sowie als Akteure vitaler Kunden-Lieferanten-Netzwerke das Unternehmen verlassen.

Hier ist die Einladung zum Dialog auf Augenhöhe das Gebot der Stunde. Nur so können die Verbleibenden dafür gewonnen werden, ein neues Kapitel der Unternehmensgeschichte aktiv mitzuschreiben.

Führung in diesem Sinne bedeutet: Spielräume definieren, informieren, Fragen stellen, zuhören, dazulernen, sich gemeinsam auf eine Entdeckungsreise begeben, neue Ideen entwickeln – und den Mut haben, solche Prozesse zu initiieren und lebendig zu halten.

Rahmen setzen bedeutet: Wir erläutern getroffene Entscheidungen klar, begründen sie nachvollziehbar und laden zur gemeinsamen Gestaltung der Zukunft ein. Dabei sind uns die Resonanzen, Gedanken, Bedenken und Ideen der Mitarbeitenden wichtig – nicht als blosser Rückmeldung, sondern als wertvolle Impulse zur Weiterentwicklung des Vorgegebenen.

Der kraftvolle Anfang eines jeden Dialogs

Jeder wesentliche Dialog beginnt nicht mit einer Anordnung, sondern mit einer persönlichen Frage auf Augenhöhe – zum



Heben Sie Ihre Kompetenzen auf die nächste Stufe

Coaching-Skills für Führungskräfte und HR-Profis sowie Corporate Trainings, die sich auszahlen.



Beispiel: Was bewegt euch angesichts dessen, was wir gemeinsam mit euch gestalten wollen? Was spricht euch an? Wo habt ihr Bauchschmerzen?

Ein solcher Dialog bedeutet nicht, Macht abzugeben, sondern eine Chance zu nutzen: Gerade in der Zusammenschau voneinander abweichender Perspektiven auf eine gemeinsame Sache lässt sich eine neue Informations- und Erkenntnisquelle erschliessen. Wirklich?

Keine Frage – abweichende Perspektiven können anstrengend sein. Unser Gehirn ist als höchst effizient arbeitendes Organ (nur ca. 20 Watt pro Stunde) darauf ausgelegt, Komplexität zu reduzieren, um handlungsfähig zu bleiben. Abweichende Einschätzungen eines Sachverhalts werden da gerne schnell ausgeblendet.

Die gute Nachricht: Trotz der Neigung unseres Gehirns, mehrdeutige Informationen so zu filtern, dass die Illusion der Eindeutigkeit entsteht, hat es auch gelernt, Widersprüche als wertvolle Informationsquelle zu nutzen. Unsere Augen – sofern

sie gesund sind und nicht durch eine Fehlstellung zum Schielen neigen – liefern dem Gehirn bekanntlich leicht abweichende visuelle Eindrücke unserer Umwelt. Diese Unterschiede nutzt das Gehirn: Es errechnet aus ihnen eine Tiefendimension.

Unvereinbares anerkennen und Entscheidungen treffen

In diesem Sinne können unterschiedliche Perspektiven auch im sozialen Raum genutzt werden. Statt reflexhaft mit rechtshaberischen Überzeugungsversuchen auf abweichende Sichtweisen zu reagieren, lohnt es sich, Abweichungen unserer Betrachtungsweisen als wertvolle Informationsquelle zu erkunden. Womöglich erschliessen wir uns gemeinsam eine zusätzliche Tiefendimension im Verständnis komplexer Herausforderungen.

Und ja, es gibt Grenzen für das Errechnen der Tiefendimension. Wenn die beiden Perspektiven aufgrund einer Fehlstellung unserer Augen zu stark voneinander abweichen, werden wir schielen, Doppelbilder sehen und Kopfschmerzen bekom-

men. So auch im sozialen Raum: Nicht alle abweichenden Perspektiven lassen sich zu einem gemeinsamen Bild mit zusätzlicher Tiefe vereinen. Dann gilt es, Unvereinbares anzuerkennen und Entscheidungen zu treffen, die nicht jedem schmecken, um handlungsfähig zu bleiben.

Schade jedoch, wenn das Potenzial einer gemeinsamen Tiefendimension wie im eingangs erwähnten Beispiel aus Angst vor Kontrollverlust ungenutzt bleibt. Hierzu kommt mir in den Sinn, was Hannah Arendt so treffend formuliert hat: «Macht entsteht, wo Menschen gemeinsam handeln.»

Fussnote

1 Original: Goethe, Wolfgang: Faust I, Vers 3415: «Nun sag', wie hast du's mit der Religion?»



Dipl.-Psych. Ingo Heyn arbeitete über acht Jahre im HR-Bereich eines deutschen DAX-Unternehmens. Seit 1999 ist er als selbstständiger Berater spezialisiert auf Organisationsentwicklung, Training von Führungskräften sowie Teamentwicklung und Konfliktklärung.

Einfach gedacht von Selma Kuyas

Das Arbeitszeugnis: Ein höflicher Lügenbrief?

Nach meiner fristlosen Kündigung vor elf Jahren ging alles ganz schnell: Handy abgeben, Laptop dalassen und raus aus dem Büro. Nur auf eines wartete ich wochenlang: mein Arbeitszeugnis.

Irgendwann hielt ich es in der Hand. Und las. Und las noch einmal. Ich fragte mich: Soll das wirklich ich sein? Da stand nichts von meinen übertraffenen Zielen drin. Auch nichts davon, dass ich erfolgreich den Quereinstieg geschafft hatte – ohne saubere Einarbeitung oder Fachkenntnisse im sozialen Umfeld.

Das Arbeitszeugnis ist in der Schweiz gesetzlich verankert. Jede angestellte Person hat Anspruch darauf – auf ein «wohlwollendes» und gleichzeitig «wahrheitsgemässes» Zeugnis. Klingt nach einem fairen Deal. Ist es aber oft nicht.

Denn es existiert eine Geheimsprache, die nach aussen harmlos wirkt und innen giftig ist. «Hat die übertragenen Aufgaben zu unserer Zufriedenheit erledigt» klingt solide, meint aber: knapp genügend. «Stets bemüht» ist der Killer. Was sich zuvorkommend liest, drückt aus, was man schreiben kann, ohne technisch zu lügen. Viele Betroffene lesen ihr Zeugnis, finden es gut und ahnen gar nicht, was da wirklich drinsteht. Und alle tun so, als wäre das normal.

Mich macht das wütend. Besonders in Fällen wie diesen: Du hast zehn Jahre Topleistung abgeliefert. Dann kommt ein neuer Vorgesetzter. Es hakt. Du wirst entlassen und hältst plötzlich ein Papier in den

Händen, das deine nächste Stelle gefährdet. Damit nicht genug: Wenn es ganz unglücklich läuft, bekommst du für das miese Arbeitszeugnis, das eine eigenverschuldete Kündigung belegt, Einstelltagelohn beim Arbeitsamt. Denn das RAV entscheidet auf Basis, was im Arbeitszeugnis steht, ob du unfreiwillig bis zu zwei Monate warten musst, bis du dein Arbeitslosengeld erhältst.

Am Ende liest das Ding doch kaum jemand ernsthaft. Laut einer Studie im Rahmen des Projekts «Arbeitszeugnis 2.0» werden rund 80% aller Schweizer Arbeitszeugnisse aus standardisierten Textbausteinen gebaut. Für beide Seiten ein Aufwand, der im Pingpong über Formulierungen endet – oder im monatelangen Warten, während die betroffene Person längst in der Jobsuche steht und ohne Zeugnis benachteiligt ist.

Das Arbeitszeugnis gehört in seiner heutigen Form abgeschafft. Ein Dokument, das codiert ist, von Stimmungen abhängt und niemanden wirklich schützt, hat in einer modernen Arbeitswelt nichts verloren. Was es braucht? Den Mut, ein Relikt aus dem Industriezeitalter endlich loszulassen und mit einer HR-Tech-Innovation, die Arbeitsleistung für alle fair bewertet, zu ersetzen.

«Einfach gedacht» ist die regelmässige Kolumne von Selma Kuyas.



Selma Kuyas ist Inhaberin von Selma Kuyas Consulting und berät Unternehmen beim Aufbau von Corporate-Influencer-Programmen. Sie entwickelt die Personenmarken von Management- und Geschäftsleitungsmitgliedern. Weiter führt sie als offizielle LinkedIn-Learning-Trainerin Workshops und Trainings für Corporate Teams durch. Es folgen ihr rund 56 000 Personen auf LinkedIn.