



Menschenführung funktioniert nicht mehr wie früher

Vita -L

Viele Führungskräfte reagieren auf Unsicherheit mit einem vertrauten Reflex. Sie erhöhen die Kontrolle. Mehr Reporting, mehr Abstimmungen, mehr Kennzahlen, mehr Regeln. Die Hoffnung dahinter ist nachvollziehbar. Wer glaubt, den Überblick zu verlieren, versucht, ihn zurückzugewinnen.

In meiner Arbeit mit Führungskräften und Unternehmen beobachte ich immer wieder ein ähnliches Muster. Je stärker wirtschaftlicher Druck und Unsicherheit zunehmen, desto stärker greifen Organisationen zu klassischen Steuerungsinstrumenten. Prozesse werden enger gezogen, Berichtspflichten ausgeweitet und Entscheidungsräume reduziert.

Kurzfristig entsteht dadurch das Gefühl von Ordnung. Langfristig sinkt jedoch genau das, was Unternehmen in einer dynamischen Wirtschaft dringend benötigen: Verantwortung, Initiative und Anpassungsfähigkeit.

Die erschöpfte Organisation

Die Arbeitswelt hat sich in den vergangenen Jahren deutlich verändert. Viele Unternehmen arbeiten heute mit Teams, die dauerhaft unter hoher Belastung stehen. Digitalisierung, Fachkräftemangel, regulatorische Anforderungen und wirtschaftliche Unsicherheit führen dazu, dass Organisationen permanent im Wandel sind.

Für Mitarbeitende bedeutet das eine zunehmende physische und vor allem psychische Belastung. Arbeitsdichte, Zeitdruck und ständige Veränderungen wirken sich direkt auf Motivation, Konzentration und Leistungsfähigkeit aus.

In diesem Umfeld wirken klassische Kontrollmechanismen häufig kontraproduktiv. Was früher als Struktur verstanden wurde, wird heute oft als Misstrauen erlebt. Mitarbeitende investieren immer mehr Zeit in interne Absicherung, statt in Problemlösung und Innovation.

Die Folgen sind auch wirtschaftlich sichtbar. Entscheidungsprozesse verlangsamen sich, Kommunikation wird vorsichtiger und wichtige Informationen werden seltener offen angesprochen.

Vertrauen als wirtschaftlicher Faktor

Vertrauen wird in Unternehmen häufig als weicher kultureller Faktor betrachtet. In Wirklichkeit ist es eine zentrale wirtschaftliche Ressource.

Organisationen mit einem hohen Vertrauensniveau treffen schneller Entscheidungen, teilen Informationen offener und reagieren flexibler auf Veränderungen am Markt.

Kontrolle kann Vertrauen jedoch nicht ersetzen. Sie erzeugt Aktivität, aber selten echtes Engagement.

Ein Unternehmen, das ich begleitet habe, reagierte auf steigenden Kostendruck mit einer deutlichen Ausweitung der Berichtspflichten. Innerhalb weniger Monate stieg der administrative Aufwand der Teams erheblich. Die Qualität der Arbeit verbesserte sich jedoch nicht. Im

Gegenteil. Mitarbeitende konzentrierten sich zunehmend darauf, Berichte zu erstellen, statt Probleme zu lösen.

Erst als die Führungsebene begann, Verantwortung stärker zu delegieren und klare Zielbilder zu formulieren, veränderte sich die Situation. Gespräche ersetzten einen Teil der Kontrollen. Vertrauen wurde wieder zu einem zentralen Führungsprinzip.

Die Produktivität stieg messbar.

Der Blick auf Fähigkeiten statt auf Fehler

Ein weiterer entscheidender Perspektivwechsel moderner Führung betrifft den Umgang mit Fehlern und Potenzialen.

Viele Organisationen sind traditionell darauf ausgerichtet, Abweichungen und Fehler möglichst früh zu identifizieren. Dieser Ansatz ist in regulierten Branchen teilweise notwendig. Wird er jedoch zum dominierenden Führungsprinzip, entsteht schnell eine Kultur der Vorsicht.

Mitarbeitende konzentrieren sich stärker darauf, Fehler zu vermeiden, statt ihre Fähigkeiten einzubringen und Lösungen zu entwickeln.

Moderne Führung verfolgt zunehmend einen anderen Ansatz. Sie richtet den Blick stärker auf Kompetenzen, Entwicklungsmöglichkeiten und Potenziale innerhalb eines Teams. Führungskräfte, die bewusst auf Fähigkeiten schauen statt ausschließlich auf Defizite, schaffen eine Umgebung, in der Mitarbeitende Verantwortung übernehmen und ihr Wissen aktiv einbringen.

Gleichzeitig bedeutet das auch, Vorurteile in Organisationen zu hinterfragen. Wer Mitarbeitende vorschnell in feste Rollen oder Erwartungen einordnet, übersieht häufig genau jene Kompetenzen, die für Innovation und Entwicklung entscheidend sein können.

Führung beginnt bei der Gesundheit der Organisation

Ein weiterer Faktor moderner Führung wird häufig unterschätzt: die physische und psychische Gesundheit von Mitarbeitenden.

Organisationen können langfristig nur leistungsfähig bleiben, wenn sie die Belastbarkeit ihrer Teams ernst nehmen. Dauerhafter Druck, Unsicherheit und fehlende Orientierung führen nicht zu besseren Ergebnissen. Sie führen zu Erschöpfung.

Führung auf Augenhöhe bedeutet deshalb nicht, auf Verantwortung zu verzichten. Es bedeutet, Menschen als Teil eines gemeinsamen Systems zu verstehen, in dem Vertrauen, Respekt und Zusammenarbeit zentrale Voraussetzungen für wirtschaftlichen Erfolg sind.

Teams, die sich gehört und ernst genommen fühlen, arbeiten nicht nur engagierter. Sie entwickeln auch häufiger Lösungen, die ein Unternehmen wirklich voranbringen.

Der entscheidende Perspektivwechsel

Viele Unternehmen versuchen, Stabilität zu erzeugen, indem sie ihre Kontrollmechanismen immer weiter ausbauen. In einer komplexen Wirtschaft reicht dieser Ansatz jedoch nicht mehr aus.

Organisationen werden nicht stabiler, weil sie mehr kontrollieren. Sie werden stabiler, wenn Menschen Verantwortung übernehmen wollen und die Rahmenbedingungen dafür stimmen.

Die entscheidende Frage moderner Führung lautet daher nicht mehr: Wie kontrolliere ich meine Mitarbeitenden besser?

Die entscheidende Frage lautet: Wie schaffe ich ein Umfeld, in dem Menschen gesund arbeiten, ihre Fähigkeiten einbringen und gemeinsam Verantwortung für den Erfolg eines Unternehmens übernehmen?

Unternehmen, die diesen Perspektivwechsel verstehen, gewinnen mehr als nur ein besseres Arbeitsklima. Sie gewinnen Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft.

Und genau diese Fähigkeiten entscheiden heute über wirtschaftlichen Erfolg.

Versicherungs- und Finanznachrichten

expertenReport



<https://www.experten.de/id/4948780/Menschenfuehrung-funktioniert-nicht-mehr-wie-frueher/>