

# Führung auf Augenhöhe

Wie Führung Verbundenheit fördert und in unsicheren Zeiten gute Ergebnisse erzielen kann.

Stefan Krämer

Systemisch-komplementärer Berater, Beziehungsorientierter Organisationsentwickler und Coach

*Lesezeit: 6 Minuten*

Hand aufs Herz:

Haben Sie das Gefühl, dass die Erwartungen an Führung stetig steigen? Dass eine gute Führungskraft Antworten auf immer mehr Fragen haben muss? Falls ja, dann kann es sehr lohnend sein, einmal genauer hinzuschauen, wie Sie diese Gespräche gestalten und wie gut es Ihnen gelingt, dabei „auf Augenhöhe“ zu bleiben. Einladungen, die Augenhöhe zu verlassen, gibt es schließlich jeden Tag genug.

## Was Augenhöhe ist und wie sie entsteht

Das Konzept der Augenhöhe wurzelt in der Ebenbürtigkeit und damit in der Überzeugung, dass alle Menschen von Geburt an gleich sind. Vom Artikel 1, Abs. 1 des Grundgesetzes („Die Würde des Menschen ist unantastbar“) angefangen gibt es keinen Grund, dass Menschen „von oben herab“ behandelt werden.

Augenhöhe bezeichnet einen gleichberechtigten, konstruktiven Austausch untereinander, in dem -vereinfacht ausgedrückt- alle Beteiligten die Haltung „Ich bin okay, Du bist okay“ einnehmen. Sie wollen einander verstehen und gute Resultate erzielen, die die Interessen aller Beteiligten berücksichtigen.

Dennoch finden sich insbesondere im Business-Kontext zahllose Interaktionen, die von Macht, Interessen und taktischen Spielen geprägt sind. Diese Beziehungen finden nicht auf Augenhöhe statt. Vielmehr sind sie in der Regel von Über- und Unterlegenheit geprägt und führen in der Folge zu keinen guten Resultaten, weil z.B. Ängste des Unterlegenen dazu führen, dass Inhalte oder wertvolles Feedback zurückgehalten wird oder ein dominantes Verhalten von Beteiligten nicht zulässt, dass gute Fragen überhaupt gestellt werden dürfen. Es gibt auch andere Konstellationen, die nicht zur Augenhöhe führen: Wenn sich zwei Personen treffen, die beide eine unterlegene Haltung haben, ist die Wahrscheinlichkeit, kollektiv die Sinnlosigkeit des Unterfangens festzustellen, größer als die eines konstruktiven Ergebnisses. Wenn zwei „Alpha-Tiere“ aufeinandertreffen,

geht es häufiger um Statusfragen und Punktsiege als um zielführende Vereinbarungen. Es scheint also gar nicht so einfach zu sein, echte Augenhöhe zu erreichen. Und es ist noch schwieriger, sie kontinuierlich beizubehalten.

Augenhöhe ist situativ und flüchtig. Selbst wenn zwei Person mit einer „Ich bin okay, Du bist okay“-Haltung und besserer Intention in einen Austausch gehen, kann z.B. eine einzige ungeschickte oder fehlgedeutete Bemerkung das Gegenüber in ein Über-/Unterlegenheitsverhältnis gehen lassen (sei es als Unterlegener in der Defensive oder als Überlegener im aggressiven Konter). In beiden Fällen wird die Unterhaltung danach beeinträchtigt sein, so dass es häufig zunächst notwendig sein wird, die Augenhöhe wieder herzustellen, bevor eine konstruktive Fortsetzung der Diskussion gelingen kann.

Es braucht also Aufmerksamkeit über den gesamten Verlauf der Diskussion hinweg und manchmal reichen bereits externe Störungen oder Zeitdruck aus, um die Augenhöhe zu gefährden. Virtuelle Räume stellen ebenfalls eine potenzielle Gefahrenquelle von Missverständnissen oder Ablenkungen dar. Genau deshalb vereinbaren die meisten von uns wichtige Gespräche intuitiv in einem persönlichen Setting mit ausreichend Zeit.

## Augenhöhe als Voraussetzung für Verbundenheit

Wichtiger noch als eine transaktionale Aufmerksamkeit ist es, die Augenhöhe als eine echte Handlungsfrage zu verinnerlichen. Bei kontinuierlicher Bemühung, auf Augenhöhe zu kommunizieren, wird

Beziehung gestaltet und Verbundenheit mit anderen erreicht. Der Mensch ist ein soziales Wesen und das Bedürfnis für wertschätzenden Austausch existiert auch am Arbeitsplatz.

Die Schwierigkeit: Organisationen sind nicht primär dafür gedacht, das Wohlbefinden des Menschen zu fördern, sondern orientieren sich an den Unternehmenszielen. Dazu werden oftmals bewusst Zielkonflikte in die Grenzlinien der Organisation „eingenäht“ (Bsp: Vertrieb hat gerne eine hohe Produktverfügbarkeit, die Supply Chain einen niedrigen Lagerbestand).

Führung im Unternehmen muss also systemimmanente Konflikte lösen. Dafür ist es erforderlich, die Aufmerksamkeit auf gelingende Beziehungen und Verbundenheit am Arbeitsplatz zu richten. Verbundenheit entsteht durch Vertrauen und ein wertschätzendes Miteinander. Sie kann also maßgeblich durch eine Haltung geprägt werden, Diskussionen konstruktiv auf Augenhöhe gestalten zu wollen. So kann es gelingen, inhaltlich unterschiedliche Standpunkte zu vertreten (und kontrovers um Kompromisse zu ringen), ohne die persönliche Beziehung zu gefährden.

Es ist problemlos möglich, ein konstruktiv-kritisches Feedback in einem wertschätzenden Ton zu geben. Es ist genauso möglich, ein Gespräch unter Wahrung der Augenhöhe (und mit sachlicher Begründung) abubrechen und auf Distanz zu gehen, weil eine inhaltliche Einigung in der konkreten Situation nicht möglich zu sein scheint. Danach können beide Parteien beispielsweise eine Nacht über den Konflikt schlafen und am Folgetag weiterverhandeln.

Im Gegenbeispiel birgt eine Kritik ohne Augenhöhe die Gefahr, dass die andere Partei in Passivität, Rückzug oder ihrerseits z.B. in einen unsachlichen Angriff verfällt und der Konflikt am Ende völlig verfahren ist.

## Verbundenheit als Regulatorisch in unsicheren Zeiten

In jüngerer Vergangenheit kommt erschwerend hinzu, dass die Entscheidungsparameter zunehmend unbekannt, unsicher oder unvorhersehbar werden. Es wird also immer schwieriger, anhand von belastbaren Informationen gute Entscheidungen zu treffen. Die Ratio kommt an Grenzen. Es reicht nicht mehr aus, lange genug zu recherchieren, um hinreichend Sicherheit zu bekommen.

In einem Entscheidungsgremium mit divergierenden Interessen (s.o.) kommt es somit immer mehr darauf an, auch emotional miteinander verbunden zu sein. So kann auf Basis von lückenhafter Faktenbasis entschieden werden und auf Basis einer gemeinsamen Verbundenheit darauf vertraut werden, Fehlentscheidungen später gemeinsam zu korrigieren.

Ein Gremium, das auf Augenhöhe und in Verbundenheit interagiert, ist somit in der Lage, viel schneller und besser Entscheidungen zu treffen als ein Gremium, das ohne Rücksicht auf Augenhöhe Partikularinteressen verfolgt.

## Bedeutung von Autorität

Der Begriff „Autorität“ ist zunächst einmal von autoritärer Entscheidung zu trennen.

Autorität kann sowohl aus einer fachlichen Expertise als auch aus einer hierarchischen Position heraus entstehen und bezeichnet die Möglichkeit zur Einflussnahme von Führung. Menschen können Autorität anerkennen und folgen. So findet Führung statt.

Erkennen Menschen Autorität nicht an und folgen nicht, passiert auch keine Führung. Anders formuliert: Ohne Followership kein Leadership.

Wenn eine disziplinarische Führungskraft qua hierarchischer Macht nun eine „autoritäre Entscheidung“ trifft -verstanden als eine Entscheidung ohne Beteiligung-, kann es passieren, dass das Team dieser Entscheidung nicht folgt, da vielleicht wichtige Informationen nicht eingeholt oder beachtet wurden. Ein solches Vorgehen ist mit Autorität explizit nicht gemeint.

Im Zusammenspiel von echter Autorität mit Augenhöhe wird klar, was es zu einer gelingenden Führung braucht.

Dazu schauen wir uns verschiedene Entscheidungssituationen an: Bei intransparenten Fragestellungen ist es oftmals sinnvoll, diskursive Aushandlungsprozesse auf Augenhöhe zu gestalten. Die Vielfalt der Perspektiven und die besten Argumente führen zu einer gemeinsamen Entscheidung, in der formale Autorität (qua Hierarchie) bewusst zurückgehalten werden kann, um den offenen Austausch zu fördern und Freiraum für fachliche Autoritäten anzubieten, die Diskussion zu prägen. Die Experten müssen jedoch

bereit sein, ihre fachliche Autorität in Besitz zu nehmen und sich zu exponieren. Das wird am wahrscheinlichsten passieren, wenn es „sicher“ ist (eine Diskussion auf Augenhöhe sichergestellt ist).

In anderen Situationen mit klarer Faktenlage kann die disziplinarische Führungskraft die hierarchische Autorität in Besitz nehmen und eine Entscheidung vorschlagen, in die auf Augenhöhe von den Betroffenen eingewilligt werden kann (oder eine Diskussion über Alternativen eröffnet wird).

Passiert ein solcher Vorschlag ohne Diskussionsmöglichkeit, wird das Team das nicht als Augenhöhe, sondern als Zwang empfinden und ein echtes Folgen ist weniger gewährleistet.

Die vierte Variante ohne Inbesitznahme von Autorität und ohne Augenhöhe beschreibt dysfunktionale Situationen wie z.B. verdeckte Manipulation oder politische Spiele. Solch ein Vorgehen wird früher oder später aufgedeckt und führt in der Regel zu einer nachhaltigen Schädigung von Beziehungen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Wer Führung gestalten möchte, muss die Autorität in Besitz nehmen und in Verantwortung gehen. Ohne Augenhöhe ist das Folgen der Betroffenen nicht sichergestellt und Führung wird schnell unwirksam.

Gelingende Führung kann wandern, indem ein Teammitglied fachliche Autorität in Besitz nimmt und Verantwortung übernimmt. Dafür kann es sinnvoll sein, disziplinarische Autorität bewusst zurückzustellen.

## Augenhöhe ist nur einseitig verfügbar

In Anbetracht der enormen Bedeutung von Augenhöhe liegt die Frage nahe, wie eine Führungskraft sicherstellen kann, dass Gespräche stets unter Wahrung der Augenhöhe stattfinden. Da Antwort lautet leider: gar nicht.

Jeder Mensch kann nur sein eigenes Verhalten beeinflussen und dadurch versuchen, möglichst günstige Bedingungen dafür zu schaffen, dass sein Gegenüber das auch tut.

Ob das so tatsächlich passiert, ist ungewiss und ein Teil der Begründung, warum jede Begegnung stets ein Wagnis bleibt.

## Konstruktiver Umgang mit Personen, die nicht auf Augenhöhe begegnen

Oftmals ist es den Personen nicht bewusst, dass sie nicht auf Augenhöhe kommunizieren. Ein höfliches Konfrontieren in Form von Ich-Botschaften kann bereits den erforderlichen Veränderungsimpuls liefern (z.B. „ich fühle mich in meinem Expertenwissen nicht beachtet“ als Antwort auf Überlegenheit oder „ich habe den Eindruck, Du möchtest mich entscheiden lassen und hältst Deine Ideen zurück. Was sollten wir deiner Ansicht nach tun?“ als Antwort auf Unterlegenheit (hier: einem Delegationsversuch der Verantwortung nach oben).

Manchmal kann es auch hilfreich sein, selbst konsequent auf Augenhöhe zu bleiben, die vom Anderen „zugewiesene“

Rolle der Über- oder Unterlegenheit also bewusst nicht anzunehmen. Irgendwann wird das Gespräch mühsam. Dann kann ein guter Zeitpunkt sein, genau das zu thematisieren, um darüber Problembewusstsein zu schaffen.

Falls eine Augenhöhe nicht möglich zu sein scheint, hilft auch ein kontrollierter, begründeter Abbruch des Gesprächs mit dem Hinweis auf die fehlende Augenhöhe. Ist die Auseinandersetzung bedeutsam, kann gleich ein Folgetermin sowie die Rahmenbedingungen dafür festgelegt werden.

## Eigene Herausforderungen

Sobald man reflexiv seine Aufmerksamkeit auf die eigene Gesprächsgestaltung legt, stellt man fest, wie schwer es im täglichen Business Kontext ist, die Augenhöhe zu wahren.

Flüchtige Begegnungen oder wenig Gelegenheit zur Verständnissicherung sorgen für Täuschungen, die sich wenig später in „Ent-Täuschungen“ entladen. Im Umgang mit den eigenen Emotionen, seinen eigenen Erfahrungen sowie den biographischen Prägungen liegen wertvolle Erkenntnisse zur eigenen Identität als Führungskraft und zur Selbstwirksamkeit.

Die Auseinandersetzung mit eigenen Triggern oder Fallgruben erfordert professionelle Anleitung, den richtigen Rahmen sowie eine geeignete Lerngruppe (z.B. die In Stability Akademie), um sich sukzessive mit den richtigen Fragestellungen auseinanderzusetzen. So kann es gelingen, nicht nur den konstruktiven Umgang mit Augenhöhe, sondern gleich

ein umfangreiches Repertoire an modernen Führungskompetenzen auszuprägen.

Dafür ist ein ausgewogenes Verhältnis aus praktischem Erleben und konzeptionellem Hintergrundwissen besonders hilfreich.



**Stefan Krämer**  
Organisationsentwickler & Coach für Veränderungsprozesse und Transformation. Systemisch-komplementärer Berater, Wirtschaftswissenschaftler, Senior Berater von In Stability. Langjährige internationale Senior Management- und General Management-Erfahrung mit Fokus auf Geschäftsentwicklung, Strategie, Innovation und Transformation in den Bereichen Produkt, Vertrieb, Marketing und Supply Chain.