

Wertschätzung wirkt erst, wenn Klarheit besteht.

Aus meiner Erfahrung als Leadership-Coach: Warum Klarheit oft wichtiger ist als Wertschätzung und warum Achtsamkeit kein Führungsproblem löst

Ich habe unzählige Führungskräfte begleiten dürfen. Dabei fällt immer wieder auf: Im Vorstand oder in der Geschäftsführung wird nicht zu wenig gearbeitet. Es wird zu wenig entschieden.

Gleichzeitig erleben wir eine Führungssprache, die immer weicher wird: Wertschätzung, Achtsamkeit, psychologische Sicherheit. Das sind ohne Zweifel wichtige Themen, aber als alleinige Führungsqualitäten greifen sie zu kurz.

Denn die zentralen Probleme im Top-Management sind keine emotionalen. Sie sind oft strukturell, strategisch und entscheidungsbezogen.

1. Wertschätzung allein ist keine Führungsleistung

Wertschätzung ist wichtig. Aber sie ist kein Ersatz für Führung.

Auf oberster Ebene entstehen Probleme nicht, weil Menschen sich nicht gesehen fühlen, sondern weil:

- * Prioritäten konkurrieren
- * Strategische Zielbilder unscharf bleiben
- * Entscheidungen vertagt oder verwässert werden
- * Verantwortung diffus verteilt ist

In diesem Kontext wird Wertschätzung häufig als sozial akzeptabler Ersatz für Klarheit genutzt. Sie beruhigt. Sie entschärft. Sie vermeidet Konflikte. Aber sie löst kein einziges der oben genannten Probleme.

2. Klarheit ist unbequem – genau deshalb ist sie Führungsaufgabe

Klarheit bedeutet:

- * Eindeutig zu priorisieren – und Alternativen bewusst zu verwerfen
- * Entscheidungen sichtbar zu treffen
- * Zielkonflikte offen auszuhalten
- * Verantwortung nicht durch Gremienlogik zu neutralisieren

Klarheit erzeugt Widerstand. Unklarheit erzeugt politische Ruhe.

Viele Organisationen sind deshalb nicht überfordert, sondern „unterentschieden“. Die Folge sind operative Dauerbelastung, endlose Abstimmungsschleifen und ein Mittelmanagement, das versucht, strategische Leerräume zu füllen.

3. Achtsamkeit wird dort eingesetzt, wo Führung fehlt

Achtsamkeit hat ihren Platz, aber sie wird zunehmend funktional missbraucht.

Das Muster ist bekannt:

- * Strategische Überfrachtung
- * Permanente Repriorisierung
- * Widersprüchliche Signale aus dem Top-Management

Die Antwort darauf?

Resilienzprogramme. Achtsamkeitstrainings. Selbstregulation.

Damit wird Verantwortung verschoben – von der Führungsstruktur auf das Individuum.

Achtsamkeit kann helfen, Stress zu verarbeiten. Aber sie kann keine schlechte Governance, keine Unentschlossenheit und keine fehlende strategische Stringenz kompensieren.

4. Führung auf Vorstandsebene ist kein Kulturthema – sondern ein Wirkungsversprechen

Die tatsächliche Führungsleistung von Vorstand und Geschäftsführung zeigt sich in:

- * Klaren Entscheidungsarchitekturen
- * Konsistenter strategischer Kommunikation
- * Stabiler Prioritäten über Zeit
- * Konsequenter Verantwortungszuweisung

Fazit

Erst wenn diese Faktoren gegeben sind, wirken Wertschätzung, Vertrauen und Achtsamkeit leistungsfördernd. Ohne sie werden sie zum Feigenblatt für Führungsschwäche.