TITELTHEMA SERVICE IST AUCH PEOPLE BUSINESS!

„Führung muss wieder stärker gestalten – nicht nur verwalten“

Führungskräfte stehen heute unter enormem Druck: steigende Komplexität, permanente Transformation und immer neue Anforderungen. Im Interview mit ServiceToday-Redakteur Michael Braun spricht Stefanie Salata, Mitgründerin von Stella Circle, darüber, warum viele Führungskräfte in den Verwaltungsmodus geraten – und wie sie wieder handlungsfähig werden.

Michael Braun: Viele Führungskräfte wirken aktuell erschöpft, obwohl sie gleichzeitig erfolgreich sind. Wie nehmen Sie die Situation wahr?
Stefanie Salata: Wir sehen tatsächlich sehr viele engagierte und leistungsfähige Führungskräfte – aber in extrem komplexen Rollen. Die Anforderungen haben sich massiv verdichtet. Führungskräfte sollen Transformation vorantreiben, Wachstum sichern, neue Technologien verstehen, gleichzeitig Kultur entwickeln und unter hohem Effizienzdruck Entscheidungen treffen. Diese Gleichzeitigkeit ist neu. Die Komplexität hat sich in den letzten Jahren potenziert, und das führt dazu, dass viele an ihre Grenzen kommen. Das hat nichts mit fehlender Kompetenz zu tun, sondern mit der Struktur der Anforderungen.

Michael Braun: Sie sprechen in diesem Zusammenhang vom „Verwaltungsmodus“. Was verstehen Sie darunter?
Stefanie Salata: Wenn Komplexität steigt, rutscht Führung häufig in einen reaktiven Modus. Es wird sehr viel abgestimmt, Risiken werden intensiv diskutiert, Entscheidungen werden eher abgesichert als getroffen. Führung wird dann operativ und reagierend. Das eigentliche Gestalten – also das Entwickeln von Perspektiven und Zukunftsbildern – tritt in den Hintergrund. Dabei ist genau das die zentrale Aufgabe von Führung, gerade in unsicheren Zeiten: Orientierung geben und Richtung vorgeben.
Michael Braun: Das klingt nachvollziehbar – aber wie kann eine Führungskraft überhaupt erkennen, dass sie sich in diesem Modus befindet?
Stefanie Salata: Das ist tatsächlich gar nicht so einfach, wenn man mittendrin steckt. Ein guter Ansatzpunkt ist der Blick auf den eigenen Alltag. Wie viel Zeit verwende ich auf Probleme und Risiken – und wie viel auf Chancen und Zukunftsthemen? Viele stellen fest, dass sie am Ende der Woche fast ausschließlich operative Themen bearbeitet haben. Ein weiteres Signal ist, dass das übergeordnete Ziel aus dem Blick gerät und man sich in sehr vielen kleinteiligen Themen verliert. Auch ein sehr voller Kalender kann ein Indikator sein – insbesondere dann, wenn man kaum noch hinterfragt, welche Termine wirklich relevant sind.

Michael Braun: Sie sprechen das Thema Zielbild an. Welche Rolle spielt ein solches Zukunftsbild aus Ihrer Sicht?
Stefanie Salata: Eine zentrale Rolle. Ohne ein klares Zielbild fehlt Orientierung. Ich erlebe immer wieder Organisationen, in denen viele Projekte parallel laufen, aber nicht klar ist, worauf sie eigentlich einzahlen. Ein Zukunftsbild schafft genau diese Verbindung. Es gibt Richtung, es mobilisiert und es stiftet Sinn. Menschen wollen verstehen, wofür sie arbeiten. In einem Fall, den wir begleitet haben, ist allein durch ein neues, klares Zukunftsbild die Energie im Unternehmen deutlich gestiegen. Die Führungskräfte haben sogar geschätzt, dass die Produktivität spürbar zugenommen hat, weil die



Mitarbeitenden wieder eine Perspektive hatten.

Michael Braun: Gleichzeitig hören wir oft, dass im Alltag kaum Zeit für solche Themen bleibt.
Stefanie Salata: Das stimmt, und genau darin liegt die Herausforderung. Der operative Druck ist enorm, und viele Führungskräfte sind in einem sehr dichten Alltag gefangen. Aber genau deshalb ist es wichtig, sich bewusst Zeit für Zukunftsthemen zu nehmen. Wenn das nicht passiert, entstehen häufig defensive Entscheidungen – und die sind langfristig meist teurer. Zukunftsgestaltung ist keine zusätzliche Aufgabe, sondern Kern von Führung.

Michael Braun: Welche Rolle spielt in diesem Kontext die persönliche Haltung der Führungskraft?
Stefanie Salata: Eine sehr große. Führung bedeutet heute, unter Unsicherheit Entscheidungen zu treffen. Dafür braucht es innere Klarheit. Haltung zeigt sich im Alltag – in schwierigen Gesprächen, bei Zielkonflikten oder wenn es darum geht, Position zu beziehen. Wer weiß, wofür er oder sie steht, kann auch unter Druck besser entscheiden. Das ist ein entscheidender Faktor für Wirksamkeit.

Michael Braun: In vielen Diskussionen stehen aktuell Themen wie Diversity oder Homeoffice im Fokus. Wie ordnen Sie diese Themen ein?
Stefanie Salata: Für mich sind das vor allem Führungsfragen. Beim Thema Diversity sehen wir sehr klar: Homogene Teams entscheiden oft schneller, aber diverse Teams treffen langfristig bessere Entscheidungen. Das ist vielfach untersucht worden. Es geht also nicht um ein moralisches Thema, sondern um die Qualität von Entscheidungen. Führung muss diese unterschiedlichen Perspektiven bewusst zulassen und nutzen.

Michael Braun: Und beim Thema Homeoffice?
Stefanie Salata: Auch hier geht es weniger um den Ort als um Führung. Die Frage ist: Wie arbeite ich mit meinem Team, wie binde ich Menschen ein, wie schaffe ich Austausch? Es reicht nicht, einfach Tage im Büro vorzugeben. Führungskräfte müssen erklären, warum bestimmte Regelungen sinnvoll sind und wie Zusammenarbeit konkret funktioniert. Das macht Führung anspruchsvoller, eröffnet aber gleichzeitig neue Möglichkeiten, etwa im Zugang zu Talenten.

Michael Braun: Sie arbeiten sehr eng mit Führungskräften zusammen. In welchen Situationen stoßen diese besonders häufig an ihre Grenzen?
Stefanie Salata: Ein großes Thema ist das Tempo der Veränderung. Die Intervalle werden immer kürzer, es gibt kaum noch Phasen, in denen man einmal durchatmen kann. Viele beschreiben das wie einen Marathon ohne Pause. Gleichzeitig fehlt häufig ein klares Zukunftsbild. Diese Kombination führt dazu, dass sich Führungskräfte allein fühlen. Und genau deshalb suchen viele bewusst wieder den Austausch auf Augenhöhe.

Michael Braun: Ihr Ansatz setzt genau dort an. Wie sieht Ihre Arbeit konkret aus?
Stefanie Salata: Wir arbeiten sehr nah an den realen Situationen der Führungskräfte. Es geht nicht um standardisierte Programme, sondern um konkrete Themen: eine anstehende Entscheidung, ein Konflikt, eine wichtige Sitzung. Wir helfen dabei, Komplexität zu strukturieren, Prioritäten zu setzen und Optionen zu entwickeln. Viele Führungskräfte haben nicht zu wenig Input, sondern eher zu viel. Unsere Aufgabe ist es, daraus Klarheit zu schaffen.

Michael Braun: Sie sprechen von einem „Safe Space“. Warum ist das so wichtig?
Stefanie Salata: Weil gute Entscheidungen selten allein entstehen. Führungskräfte brauchen einen Raum, in dem sie Themen offen besprechen können, ohne politische Zwänge. Viele sind sehr leistungsfähig, fühlen sich aber dennoch allein mit ihren Themen. Ein Sparring auf Augenhöhe hilft, Dinge neu zu sortieren und wieder handlungsfähig zu werden. Man kann das ein Stück weit mit einem Personal Trainer vergleichen: Man weiß vieles selbst, aber der Impuls von außen macht den Unterschied.

Michael Braun: Was bedeutet das konkret für die Zusammenarbeit?
Stefanie Salata: Wir sind sehr nah dran – oft auch in Echtzeit. Es geht um schnelle Impulse, um direkte Rückmeldung und auch darum, die richtigen Spezialisten einzubinden, wenn es notwendig ist. Das kann von rechtlichen Themen bis hin zu Kommunikationsfragen reichen. Wichtig ist: Wir schauen immer sowohl auf die persönliche als auch auf die unternehmerische Perspektive.

Michael Braun: Wenn Sie das zusammenfassen: Was ist für Sie die zentrale Aufgabe moderner Führung?
Stefanie Salata: Führung muss wieder stärker Gestaltungsarbeit werden. Es geht darum, aktiv Einfluss zu nehmen, Zukunft zu entwerfen und Orientierung zu geben. Wer dauerhaft nur verwaltet, verliert an Wirkung. Gerade in unsicheren Zeiten braucht es den Mut, nach vorne zu denken und Verantwortung zu übernehmen.

/ ZUR PERSON

Stefanie Salata unterstützt zusammen mit ihrer Co-Gründerin Dr. Tanja Wielgoß mit Stella Circle Geschäftsführer:innen, Vorstandsmitglieder, Partner:innen von Unternehmensberatungen und Anwaltskanzleien sowie angehende oder ehemalige Führungskräfte bei Ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung. Mithilfe des C-Level Lifecycle analysiert Stella Circle die berufliche Situation ihrer Mitglieder und bietet maßgeschneiderte, individuelle Unterstützung. Der Ansatz: Über ein Dienstleisterportfolio soll der Erfolg und die persönliche Entfaltung durch ein breites Experten-Sparring gefördert werden.
Stella Circle wurde 2023 gegründet und hat seinen Sitz in Berlin.