

# Oben ohne

---

## Wie gemeinschaftliche Führung funktioniert

Starten Sie einen Versuch und stellen Sie einer Runde die Frage: »Was meint ihr, würde passieren, wenn es in unserer Organisation keine Führungskräfte gäbe?« Bald werden Sie sich einig sein, dass dieses Konzept nicht funktionieren kann. Aber stimmt das tatsächlich?

von Perttu Salovaara



Dr. Perttu Salovaara ist Senior Partner bei Innotiimi-ICG und arbeitet derzeit als Researcher im Bereich Leadership Development in New York (Dissertation 2011). Er unterstützt Organisationen dabei, die richtige Balance zwischen Wirtschaftlichkeit und Well-being bzw. Motivation der Mitarbeiter zu finden. Seit Beginn 2013 sind ICG und Innotiimi als Innotiimi-ICG verbunden und arbeiten mit 130 Beratern in 12 europäischen Ländern. Wir begleiten unsere Kunden in Bereichen wie Change, Innovation, Leadership, Team Building und Well-being.

Als Antwort auf solche provokanten Fragen hört man meist Meinungen wie »es wird alles chaotisch«, »die Leute würden tun, was sie wollen«, oder »ich kenne Beispiele von ›oben ohne‹, aber letzten Endes muss jemand Entscheidungen treffen und zuständig sein«. Der Eine oder Andere wird sagen, dass nichts passiert, dass die Leute eben trotzdem weiter arbeiten – vielleicht sogar besser. Doch diese Meinung löst meist Gelächter aus – das kann ja nur zynisch gemeint sein. Die Botschaft hier ist aber keinesfalls zynisch, sondern vielmehr hoffnungsvoll: es gibt heute Organisationen, die eher auf eine Kultur der Führung bauen, als auf einzelne ausgebildete Führungskräfte.

### Keine Aufgaben ohne Chef?

Valve, eine amerikanische IT-Firma in der Computerspiele-Industrie, schreibt in seinem Handbuch für neue Mitarbeiter<sup>1</sup>: »A fearless adventure is knowing what to do when no one's there telling you what to do«. Auf den Arbeitsalltag umgelegt, bedeutet das: Wenn man nicht weiß, welches Projekt man bearbeiten soll, bespricht man sich mit Kollegen. Hat man ein Projekt übernommen, ist man hundertprozentig dafür verantwortlich und soll diesem auch dementsprechend viel Zeit widmen.

Doch wie entscheiden Firmen wie Valve, mit einer besonders flachen Hierarchie, über wichtige Richtlinien und Strategien? Solche Entscheidungen werden gemeinsam getroffen, nachdem sie vorher gründlich



Teams können selbst Leadership-Verantwortung übernehmen und teilen.

evaluiert und diskutiert wurden. Für Valve hat sich bestätigt, dass sich dieses Vertrauen auszahlt.

### **Innovation ohne Vorgaben?**

Ein weiteres Beispiel für eine Firma ohne Hierarchien ist Gore (Gore-Tex Kleidungsmaterialien). Statt Managern entscheiden hier Sponsoren. Es wird von jedem Mitarbeiter erwartet, eine Führungsrolle zu übernehmen. Gore hat seine Organisationsprinzipien so formuliert, dass sie eine Atmosphäre schaffen, die jedem einzelnen Mitarbeiter Freiraum für innovative Ideen ermöglicht. Es gibt keine fixen Aufgaben – die Mitarbeiter sollen dort aktiv werden, wo sie eine Herausforderung finden und Energie ins Projekt bringen können.

### **Führungskräfte ohne Führung?**

Das Thema der gemeinschaftlichen Führung bedeutet nicht automatisch, dass Führungskräfte keinen Stellenwert mehr haben. Die meisten Definitionen der Führung besagen, dass Führung eine Eigenschaft eines Individuums ist. Damit begrenzt sich die Diskussion um Führung allerdings auf Führungsindividuen und ihr Verhalten, ihre Kompetenzen und ihr Agieren. Die logische Folge davon ist, dass Führung und Führungskraft gleichgesetzt werden. Es ist aber außerordentlich wichtig, einen Unterschied zwischen beiden zu machen. Führung kann es ohne designierte Führungskräfte geben, und es kann Führungskräfte ohne tatsächliche Füh-

rung geben. Theorie (Mary Parker Follett, 1910; Joseph Raelin, 2003) und Praxis zeigen, dass eine gemeinsame Führung gute Resultate bringt. Die Leute bleiben motiviert, da sie selbst Entscheidungen mittragen und an Diskussionen teilnehmen können, die sie betreffen.

### **Kein Erfolg ohne die Mitarbeiter**

Trends zeigen, dass gemeinschaftliche Führung keineswegs eine Übergangsphase ist. Das Fortune Magazin sieht »a high-involvement workplace with self-managed teams« und »empowering employees« als die Erfolgsfaktoren der heutigen Wirtschaft. Leadership-Forschung folgt diesem Weg. Hatte man die ersten hundert Jahre der Leadership-Forschung den individuellen Führer im Auge, untersucht man heute die post-heroischen Leadership-Theorien mit Themen wie shared oder distributed Leadership.

Das Abbild des Königs – der visionäre, charismatische Mann an der Spitze – wird heute in der Forschung »die Romanze von Leadership« genannt: Eine einseitige Romanze, bei der die Erfolge mit dem CEO gleichgesetzt werden, ist jedoch zum Scheitern verurteilt. Eine Person allein kann nicht die Erklärung der Leistungen sein. Es ist der Erfolg aller Beteiligten in einer Firma. Nur so kann man Führung verstehen. ●

<sup>1</sup>Valve Handbook for new employees:  
[http://newcdn.flamehaus.com/Valve\\_Handbook\\_LowRes.pdf](http://newcdn.flamehaus.com/Valve_Handbook_LowRes.pdf)