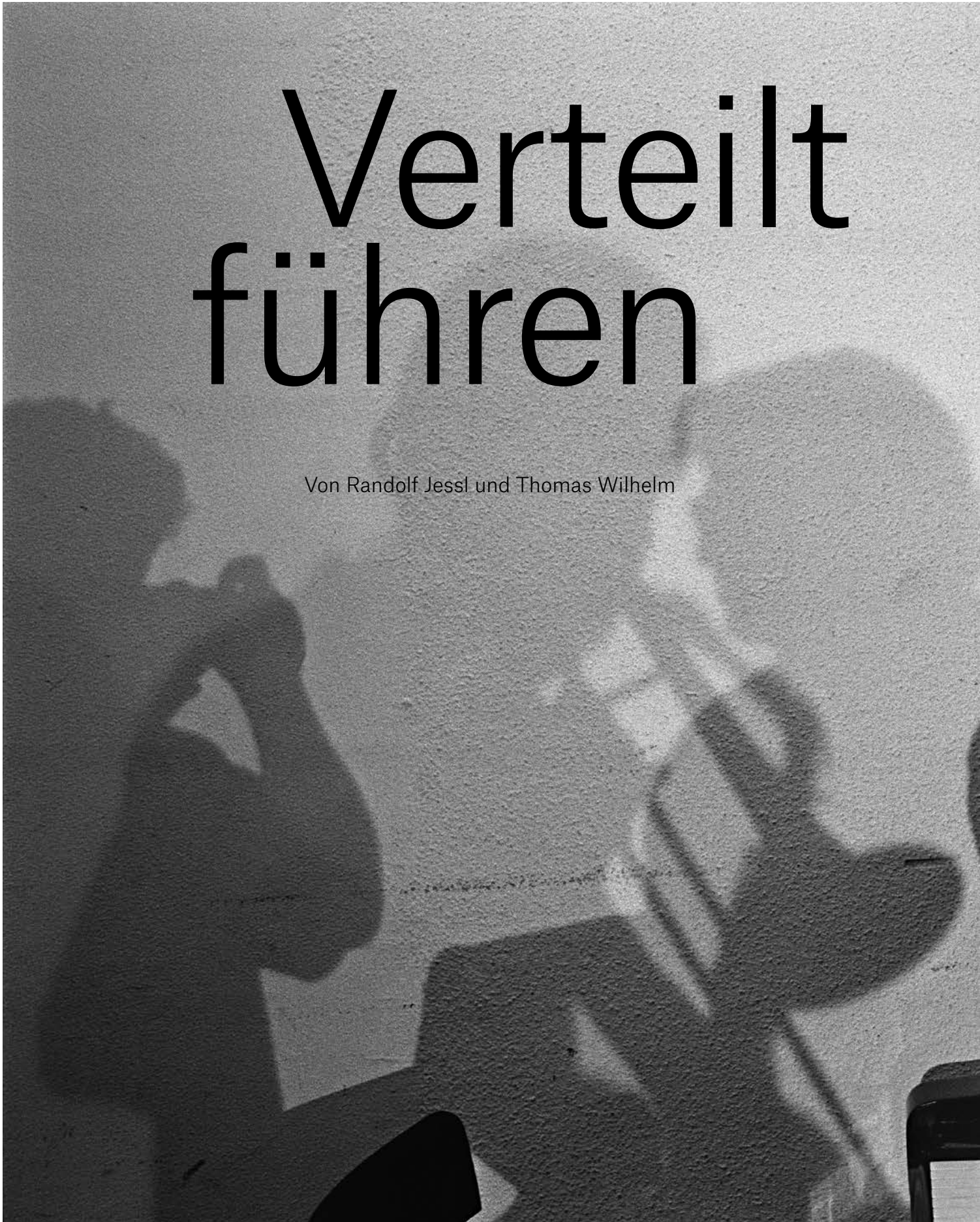


# Verteilt führen

Von Randolph Jessl und Thomas Wilhelm





# Shared Leadership entlastet Leader, empowert Follower und erhöht die Führungskraft im gesamten Unternehmen. Hierfür müssen Chefs loslassen und Mitarbeitende vorangehen lernen. Das gelingt auch schon in kleinen Schritten.

● „Shared Leadership“, zu Deutsch „verteilte Führung“, macht Schule. Es gibt viel Forschung dazu, darunter einige Metaanalysen. Aber auch das Interesse in der Praxis nimmt zu. So kürte das Personalmagazin Shared Leadership zu einem der drei Top-Trends in der Arbeitswelt 2023.

Das kommt nicht von ungefähr. Mehrere Faktoren wirken darauf ein, dass der Gedanke, Führung zu teilen, an Attraktivität gewinnt. Angesichts einer immer komplexeren und sich schneller verändernden Welt leuchtet es ein, dass Führungskräfte nicht mehr alles wissen, regeln und entscheiden können. Und dass sie das zunehmend auch gar nicht wollen. Ihr Tag ist auch so schon proppenvoll. Ihr Ruf danach, die Mitarbeitenden mögen sich stärker einbringen, mehr Verantwortung übernehmen und die Dinge in die Hand nehmen, ertönt in jedem Unternehmen.

Die Führungskraft als Alleskönner, Alleinentscheider und Allmächtiger hat in Theorie und Praxis daher schon länger keine Fürsprecher mehr. Zudem leisten Projektorganisationen, Talentmärkte und die Gig Economy dem Trend zu wechselnden Formationen von Führung und Zusammenarbeit Vorschub. Auch die Agilisierungs- und die Selbstorganisationswelle implizieren eine Praxis des Führens, die nicht länger an formalen Führungspositionen hängt. Hier agieren die Akteure in Rollen, vieles wird gemeinschaftlich ausgehandelt und untereinander verteilt.

## Begriffsklärung: Was meint Shared Leadership?

Doch worum genau handelt es sich bei „verteilter Führung“? Die Begriffsverwendung ist diffus. Auch sind zahlreiche Begriffe im Umlauf, die mehr oder weniger

aufs Selbe hinauslaufen: „Shared Leadership, Collective Leadership, Distributive Leadership, Fluid Leadership, Agile Leadership, Collaborative Leadership“ und mutmaßlich noch eine Menge mehr.

Die Pioniere in der Erforschung von Shared Leadership, die US-amerikanischen Management- und Leadership-Forscher Craig L. Pearce und Jay A. Conger, definieren (in unserer Übersetzung) das Konzept so: „Verteilte Führung ist ein dynamischer, interaktiver Prozess der Beeinflussung zwischen Individuen in Gruppen, die das Ziel verfolgen, einander zu führen, um ein Gruppen- oder Organisationsziel oder beides zu erreichen.“

Wir haben den Stand der Forschung, die einschlägige Literatur sowie ausgewählte Praxisbeispiele aus Firmen, die verteilte Führung praktizieren, ausgewertet und in unserem Buch „Shared Leadership: Zu mehr Engagement und besseren Ergebnis-

sen“ aufbereitet. Für uns ist Shared Leadership die „Zusammenarbeit im Modus des wechselseitigen Führens und Folgens“. Und die wurde bei genauerem Hinsehen in Organisationen schon praktiziert, als die Welt dafür noch gar keinen Begriff, geschweige denn Konzepte hatte.

### Ausprägungen: Welche Formen verteilter Führung gibt's?

Dennoch lohnt es, die Ausprägungen von Shared Leadership kurz tiefer zu beleuchten. Das haben die Leadership-Forscher Sigrid Endres und Jürgen Weibler von der Fernuniversität Hagen in ihrem Buch „Plural Leadership. Eine zukunftsweisende Alternative zur One-Man-Show“ muster-gültig getan. Unsere Darstellung orientiert sich an ihrer Systematik, verwendet aber teils andere Begrifflichkeiten.

Geteilte Führung beginnt schon dort, wo sich zwei Personen eine Führungsposition teilen (Top Sharing) oder als Doppelspitze mit klar zugeordneten Aufgabenbereichen im Doppelpack agieren. Letzteres lässt sich auch auf ganze Gremien wie die Geschäftsführung eines Unternehmens ausweiten (Head of Marketing, Head of Finance et cetera). Dieses Modell sollte dann als „Distributed Leadership“ gesehen werden, denn die gemeinschaftliche Führung des Unternehmens basiert immer noch auf einer klaren Abgrenzung von Zuständigkeiten und Kompetenzen, die das Zusammenwirken der formalen Führungskräfte bestimmen.

Die elaborierteste und damit auch schwierigste Ausprägung von Shared Leadership – sowohl mit Blick darauf, sie zu beschreiben, als auch, sie zu leben – ist sicherlich der Modus, in dem Gleiche unter Gleichen untereinander Führung situativ aushandeln oder sich unter ihnen situativ Führung herausschält (was als „Emergent Leadership“ ebenfalls eine mit Shared Leadership eng verwandte Forschungsdisziplin untersucht). Diese Variante wird auch als „Collective Leadership“ bezeichnet und findet sich häufig dort, wo Menschen sich zu einem Vorhaben kurzfristig zusammenschließen.

### Führen und Folgen wie in der Jazz Combo

Eine einprägsame Analogie, die mit Blick auf „Collective Leadership“ oft herangezogen wird, ist das Zusammenspiel in einer

Jazz Combo. In einer solchen geben sich die aufeinander „eingegroovten“ Virtuosen gegenseitig Impulse, wann das Tempo anzuziehen, die Klangfarbe zu wechseln ist und eine Kollegin oder ein Kollege mit ihrem Solo in Führung gehen möge.

All diesen Ausprägungen verteilter Führung liegt zugrunde, dass es dazu tendenziell anderer Einstellungen, Praktiken, aber auch Skills, Methoden und Formate bedarf, als sie in klassischer Top-down-Führung vorherrschen. Dies ist besonders bei Collective Leadership (also der Variante rechts oben im Quadranten von Endres und Weibler) der Fall. Denn hier kann Führung kaum mehr unter Rückgriff auf formale Befugnisse und die mit ihnen verbundenen Machtmittel ausgeübt werden.

### Es braucht Mindset, Skillset, Toolset, Setting

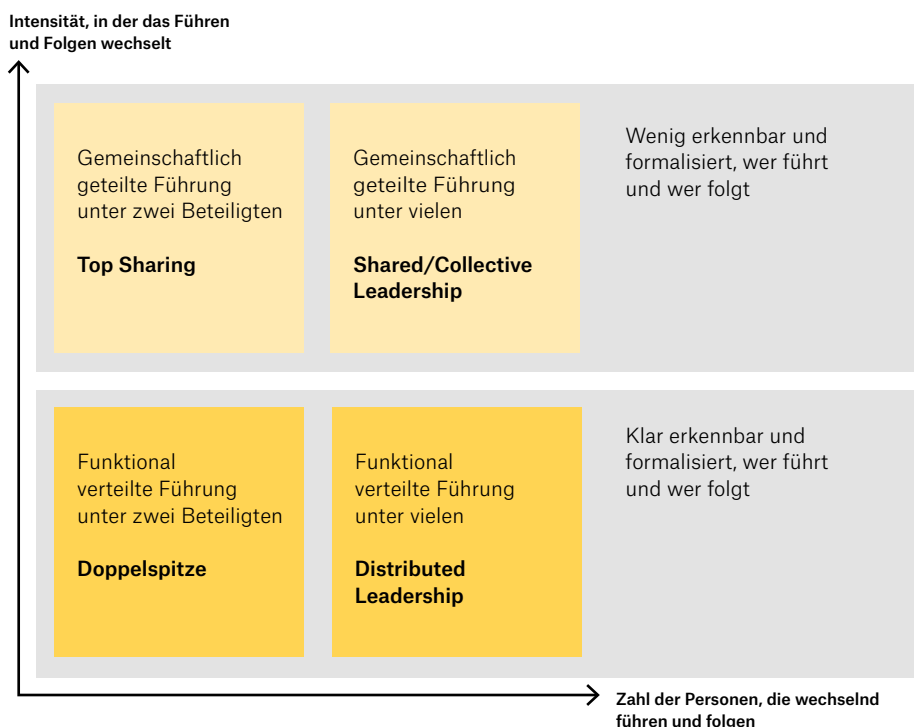
Worauf also kommt es an? Beginnen wir mit der Haltung. Diese basiert auf Überzeugungen und Glaubenssätzen wie:

- Menschen sind lernfähig, möchten wachsen und sich weiterentwickeln.
- Menschen möchten Verantwortung übernehmen.

- Menschen wollen autonome Entscheidungen treffen.
- Menschen streben nach einem erfüllten, glücklichen Leben.
- Eine Person allein kann nicht die besten Entscheidungen treffen.
- Beteiligung und Offenheit sind wichtige Voraussetzungen für gute Problemlösungen.
- Wissen ist in den Köpfen der Menschen verteilt.
- Menschen ziehen es vor, in einer Arbeitswelt zu arbeiten, die von Sinn und Freude erfüllt ist.
- Menschen möchten Leistung erbringen.
- Menschen möchten ihre Stärken einsetzen.
- Alles ist delegierbar.

Diese Liste ist weder vollständig noch abgeschlossen. Eines aber ist sicher: Wer vom Gegenteil überzeugt ist und davon ausgeht, „Genau eine muss den Hut aufhaben“, „Menschen scheuen Verantwortung“, „Für Führung werden unsere Bosse bezahlt“, wird sich mit der Idee verteilter Führung schwer tun. Wer Shared Leadership einführen will, muss daher solchen Einstellungen und Ansichten entgegenwirken.

### Vier Ausprägungen von verteilter Führung



Quelle: Eigene modifizierte Darstellung nach Endres und Weibler



Doch auch entsprechende Skills müssen bei allen Akteuren ausgebildet und gefördert werden. Es handelt sich dabei neben sozialen vor allem um kommunikative Kompetenzen, die es dazu braucht, Menschen für eine Sache zu gewinnen, eine Gruppe zu formen und zur Zielerreichung zu begleiten, ein produktives Teamklima zu bewahren, gemeinsam Leistung sicherzustellen und die richtigen Entscheidungen herbeizuführen.

Wir siedeln all diese Kompetenzen, die mit dem Einsatz konkreter Methoden und Tools einhergehen, in unserem „Modell der vier Räume“ an und beschreiben sie ausführlich in unserem Buch.

### Shared Leadership: Drei Rollen im Zusammenspiel

Wichtig zu verstehen ist dabei: Shared Leadership ist in unseren Unternehmen auch deshalb so herausfordernd, weil es sich im spannungsgeladenen Dreieck aus formalen Führungskräften (Managerinnen und Managern), informell agierenden Leadern und situativ folgenden Kolleginnen und Kollegen herauschält. Dabei

kommt allen drei Rollen eine ganz eigene Verantwortung zu.

Formale Linienmanager müssen sich und allen klarmachen: „Leadership geht alle an!“ Sie ist kein Privileg mehr von Chefinnen und Chefs. Jede kann und jeder soll in Führung gehen, dort, wo sie oder er das nötige Wissen, die nötige Erfahrung, echte Leidenschaft oder die besten Ideen hat und andere dafür gewinnt zu folgen. Gemessen wird all das an der Aufgabe, die zu bewältigen ist.

### Wer führt, bemisst sich an der Aufgabe

Genau in dieser Differenzierung liegt auch der Fortschritt zum klassischen hierarchischen Führungsansatz: Hier obliegt Führung unbeschrieben der konkreten Herausforderung immer der formalen Führungskraft – selbst wenn es im Umfeld bessere Personen gäbe, in dieser Situation angesichts dieser Aufgabe zu führen.

Chefinnen und Chefs müssen dieses wechselseitige Führen und Folgen sodann dadurch ermöglichen, dass sie sich maximal zurücknehmen, wenn andere Initiative zeigen und Gefolgschaft fin-

den. Sie müssen ihren Mitarbeitenden Gestaltungsraum eröffnen und Vertrauen schenken, ihrer Einheit Orientierung geben sowie ihren Mitarbeitenden den bestmöglichen Ausbau ihrer Expertise ermöglichen. Der entsprechende Führungsstil ist als „Empowering Leadership“ vielerorts beschrieben.

Aber diese Chefinnen und Chefs dürfen sich trotz all der Gewährung von Freiheitsgraden auch nicht aus der Verantwortung stehlen, die sie qua Rechtsordnung (Governance) im Unternehmen als formale Führungskräfte nun einmal haben. „Loslassen heißt nicht alleinlassen“, bringt es die St. Galler Leadership-Forscherin Heike Bruch auf den Punkt.

### Informelle Führung muss sich deutlich artikulieren

Worauf es ankommt, wenn Menschen informell die Führung übernehmen, haben wir in folgender Grafik dargestellt (siehe Abbildung). Wir beschreiben hier Kristallisationspunkte der Zusammenarbeit, an denen sich Leadership eines informellen Leaders (der sich ja eben nicht auf einen Cheftitel oder einen Managerstatus be-

## Informelle Führung äußert sich an fünf Punkten der Zusammenarbeit



## Effektives Followership zeigt sich an vier Punkten der Zusammenarbeit



rufen kann) deutlich artikulieren muss. Hier gilt es zuerst, sich beherrscht einer Gruppe als Leader anzubieten, wenn man sich angesichts der Aufgabe das zutraut. Dies setzt entsprechende kommunikative Skills und das Vertrauen in die eigene Wirksamkeit voraus. Deutlich artikulieren muss sich auch der Führungsanspruch dort, wo es gilt, die Gruppe zu formen, Menschen einzubinden und bei der Stange zu halten.

Auch wenn reife Gruppen, die routiniert Shared Leadership praktizieren, immer besser darin werden, Entscheidungen herbeizuführen und Konflikte untereinander zu lösen, ohne dazu eine Führungsperson anzurufen, ist es doch dort, wo dies nicht geschieht, immer die Aufgabe des informellen Leaders, genau dafür zu sorgen. Und auch Verantwortung muss letzten Endes immer deutlich von der Person übernommen werden, die sich der

Gruppe als Leitung angeboten hat. Zu guter Letzt muss ein informeller Leader genauso deutlich artikulieren, wenn sie oder er – aus welchen Gründen auch immer – die Führung wieder abgeben will.

### Auch wer folgt, muss das bewusst gestalten

Doch ebenso klar müssen an vier Kristallisationspunkten der Zusammenarbeit Follower ihre Rolle und ihre Ansprüche artikulieren. So kommt ihnen eine große Aufgabe allein dadurch zu, dass sie den informellen Leader ermächtigen. Wo Führen und Folgen auf Freiwilligkeit beruht, müssen die Follower ihren Leadern deutlich das Vertrauen aussprechen, sie zur Führung ermutigen und sie ihrer Mitwirkung versichern, zum Beispiel so: „Wir danken dir, dass du hier die Leitung übernehmen willst, denn niemand hat so viel

Erfahrung wie du in dieser Sache. Da bin ich gerne dabei.“ Somit sitzen Follower mit ihrem selbst gewählten Leader von Anfang an in einem Boot. Sie fühlen sich ihm intensiver verbunden als in einem Zusammenhang, wo jemand von Amts wegen führt und andere es als Pflicht ansehen zu folgen.

Weiterhin geht es darum, konstruktiv zu folgen (und das heißt nicht bedingungslose Folgsamkeit, aber Bereitschaft, sich führen zu lassen), Befindlichkeit und Leistung aller (auch des Leaders) im Auge zu behalten und den Leader wertschätzend zu verabschieden (bei ungenügender Führungsleistung auch abzuberufen). Hieran wird deutlich: Shared Leadership nimmt alle in die Pflicht, es ist keine Schönwetterveranstaltung. Vielmehr kann verteilte Führung dazu beitragen, dass gerade Mitarbeitende (Follower) sich nicht einfach zurücklehnen und

## Advertorial

# Beliebter Mitarbeiterbenefit: AOK Niedersachsen setzt auf Dienstradleasing über Lease a Bike

Der Dienstradleasing-Anbieter Lease a Bike bietet Unternehmen und ihren Angestellten ein umweltfreundliches Mobilitätskonzept als Mitarbeiterbenefit an. Die AOK Niedersachsen hat den Mobilitätstrend erkannt und Dienstradleasing über Lease a Bike in ihr Leistungsangebot aufgenommen. Über 378 Mitarbeitende machen bereits von dem nachhaltigen Programm Gebrauch: Sie können mit ihrem Wunschrad zu günstigen Monatsraten inklusive Rumdum-Schutz-Paket nicht nur umweltbewusst zur Arbeit pendeln, sondern das Rad auch privat unbegrenzt nutzen.

Der HR-Manager Stefan Altmann von der AOK Niedersachsen ist von der Abwicklung des Leasingkonzeptes begeistert: „Dank des völlig digitalen Prozesses funktioniert alles einfach und schnell über Lease a Bike. Ein unbürokratischer Ablauf, angefangen bei der Interessensbekundung der Mitarbeitenden bis hin zum Kauf des Traumrads. Zudem stärkt Dienstradleasing unser grünes Unternehmensimage, unsere CSR-Arbeit sowie die Bindung unserer Mitarbeitenden zum Unternehmen.“

## Mehr über Lease a Bike

Lease a Bike ist ein beliebter Dienstradleasing-Anbieter und ist eine Tochtergesellschaft der niederländischen Pon Bike-Gruppe. Das Konzept des Unternehmens bietet neue, zukunftsorientierte

Mobilitätsmodelle und nachhaltige Lösungen, um den Umstieg auf die grüne Mobilität besonders einfach zu gestalten. Da die Abwicklung der Prozesse vollständig digital und damit papierlos erfolgt, wird wiederum die Umwelt geschont. Darüber hinaus verfügt Lease a Bike mit seinen bundesweit mehr als 6.000 Händlern über ein großes Händlernetz, vom lokalen Fahrradfachhandel bis zum großen Bike Center. Das Rad kann unabhängig von Modell und Marke ausgesucht werden. Nach dem Ende der Laufzeit des Leasingvertrages von 36 Monaten erhält die Kundschaft auf Wunsch ein günstiges Kaufangebot für das Dienstrad.

Mehr Informationen unter [www.lease-a-bike.de](http://www.lease-a-bike.de)

### Mehr über die AOK Niedersachsen

Die AOK ist die größte Krankenversicherung in Niedersachsen (Marktanteil 38 Prozent). Rund drei Millionen Versicherte können sich auf den Schutz einer starken Gemeinschaft verlassen. Zwischen Nordsee und Harz ist die Gesundheitskasse an über 100 Standorten vertreten. Die AOK beschäftigt landesweit rund 6800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Haushaltsetat beträgt in der Kranken- und Pflegeversicherung 14 Milliarden Euro.

darauf warten, dass eine Führungskraft es richten wird. Diese Haltung kennen wir aus hierarchischen Organisationen zur Genüge, wo gerne und ausgiebig über unfähige Chefinnen und Chefs gemurmelt wird. Nicht selten aus erlernter Hilflosigkeit.

## Die Grenzen von Shared Leadership

Aus dem Gesagten ergibt sich auch, wo Shared Leadership seine Grenzen findet: nämlich überall dort, wo nicht die entsprechende Haltung ausgebildet, die entsprechenden Skills entwickelt, die notwendigen Methoden der Zusammenarbeit praktiziert und die unterstützenden Rahmenbedingungen geschaffen werden. Darüber hinaus zeigt die Forschung, dass sich verteilte Führung vor allem in innovationsgetriebenen und wissensbasierten Umfeldern anbietet, in denen komplexe Herausforderungen im Zusammenspiel spezialisierter Fachleute bewältigt werden müssen.

Dabei gilt: Es ist immer damit zu rechnen, dass sich der Weg von einer hierarchischen hin zu verteilter Führung erst einmal als holprig erweist. Er bedeutet für alle Beteiligten, Führungskräfte wie Mitarbeitende, eine Lernreise, die es zu absolvieren gilt. Zudem wird nicht jede und jeder die Neigung entwickeln, öfter informell in Führung zu gehen. Das kann in einer zaghaften Persönlichkeit begründet sein und muss dann auch Akzeptanz finden. Vom effektiven Folgen darf jedoch auch eine eher zaghafte Persönlichkeit nicht befreien.

Zuletzt muss auch der organisatorisch-kulturelle Rahmen Shared Leadership unterstützen. In Unternehmen, in denen Eigeninteresse, Macht- und Statusstreben sowie Konformitätsdruck ausgeprägt sind, wird sich eine Arbeitswelt, die vom wechselseitigen Führen und Folgen lebt, nur schwer ausbilden. Mit Blick auf die Rechtsordnung eines Unternehmens gilt: Wer sehr dominant Regelwerke, Policies und Funktionsbeschreibungen im Unternehmen vorhält, die

- den Informationsfluss stark begrenzen und vertikal durch die Hierarchien leiten,
- Initiativen und Befugnisse strikt daran knüpfen, dass bestimmte Jobs oder Funktionen im Unternehmen bekleidet werden,



RANDOLF JESSL ist Gründer und Geschäftsführer von Aucturity. Er berät, trainiert und coacht Unternehmen und Einzelpersonen an der Schnittstelle von Leadership, Kommunikation und Veränderungsanliegen.



PROF. DR. THOMAS WILHELM unterrichtet an der Internationalen Hochschule SDI in München Interkulturelles Coaching, Beratung und Leadership. Als Mitbegründer von Projekt Philosophie gehört er zu den Pionieren der philosophischen Beratung.

- Macht, Einfluss und Gestaltungsfreiraum nur mit dem fortwährenden Aufstieg in der Hierarchie ermöglichen,
  - Boni, Vergünstigungen und Privilegien an individuelle Leistungen statt an Gruppenerfolge knüpfen,
- hat institutionelle Barrieren errichtet, die auch mit noch so gutem Willen, intensivem Training und großem Engagement nicht zu überwinden sind.

## Geteilte Führung heißt bessere Führung

Dennoch möchten wir hier unsere Überzeugung unterstreichen, dass geteilte Führung bessere Führung bedeutet. Allein schon weil sie dazu zwingt, Führung beständig zu reflektieren. Gelingendes Shared Leadership nützt dabei sowohl den formalen Führungskräften als auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie dem Unternehmen als Ganzem. In der Literatur finden sich nachgewiesene Effekte auf die Senkung der Arbeitsbelastung, auf die Steigerung von Arbeitszufriedenheit, auf besseren Austausch untereinander, auf die Bereitschaft, die Initiative zu ergreifen, höhere Produktivität, bessere Entscheidungen und noch einiges mehr.

Ein sehr simpler Effekt ist dabei aber fast der wertvollste: Indem wir wechselseitig führen und folgen, wächst das Verständnis für die Anforderungen an beide Rollen. Und wer beide Rollen im Wechsel praktiziert, wird in beiden besser – im Führen und im Folgen. Diesen Effekt erzielen auch jene Unternehmen, die nicht von heute auf morgen radikal auf „verteilte Führung“ umstellen wollen (was sich ohnehin nicht empfiehlt). Schon kleine Änderungen in der Praxis der Zusammenarbeit und lokale Experimente ermöglichen es, sich dem Thema anzunähern. Wer das schon tut und wie das gelingt, beschreiben wir ebenfalls in unserem Buch. ■■■



**Shared Leadership.**  
Zu mehr Engagement  
und besseren Ergebnissen  
dank geteilter Führung

Randolf Jessl und  
Thomas Wilhelm,  
Haufe, 2023





onlyfy  
by XING

# Blaumann oder Sakke.

Wer drin  
steckt, zählt.

„Wir bei Holmes Place finden passende Kandidat:innen aus den unterschiedlichsten Berufsgruppen mit den smarten Recruiting-Lösungen von onlyfy und kununu.“

Veronika Gersdorf  
Recruiting & Employer Branding Specialist  
Holmes Place, Premium Fitnessclubs

[onlyfy.com/  
holmes-place](https://onlyfy.com/holmes-place)