

## Autorität versus Macht

Führung beruht auf der Bereitschaft der Geführten, einer anderen Person zu folgen. Dieser Perspektivenwechsel ermöglicht den Blick dafür, dass Führung vor allem auf Autorität und nicht allein Macht beruht. Im Gespräch erklärt Professor Dr. Thomas Wilhelm, dass dies die Basis für Shared Leadership und gemeinschaftlich geteiltes Führen unter vielen Personen ist, mit dem zahlreiche handfeste Nutzenaspekte verbunden sind. Das Nebeneinander von geteilter und formaler Führung beziehungsweise Managen kann in Organisationen allerdings auch zu Spannungen führen.

**Herr Professor Wilhelm, Sie betonen, Führung sei ein Prozess, in dem die Follower eine ganz entscheidende Rolle spielen – und etwa auch ihrerseits Druck ausüben und beeinflussen. Warum ist dieser Aspekt so wichtig?**

**Prof. Dr. Thomas Wilhelm** Der Aspekt ist wichtig, weil Follower konstitutiver Teil des Führens sind. Ohne Folgende keine Führenden. Es muss die Bereitschaft von Personen geben, anderen zu folgen. Der Einfluss der Folgenden steigt, wenn Führende keine Machtmittel mehr einsetzen können und darauf angewiesen sind, dass andere freiwillig folgen. Dann dreht sich das hierarchische Spiel sogar um: Folgende ermächtigen Führende, zu führen, und nicht länger empower Leader „kleine“, vermeintlich „dumme“ Follower.

**Was passiert, wenn Menschen anderen folgen?**

**Wilhelm** Wenn Menschen freiwillig folgen, bewerten sie die Eignung des- oder derjenigen, der oder die führen will: Ist die Person der Aufgabe gewachsen? Kann ich mich ihr anvertrauen? Verspricht deren Vorhaben Erfolg? Wenn ich bereit bin, jemandem zu folgen, zeigt sich das in verschiedenen Aspekten; unter anderem, den Leader zu ermächtigen und mit ihm zu kooperieren. In diesem Prozess können Führen und Folgen aber auch dynamisch wechseln. Die Rollen sind nicht fix, sie sind im Fluss. Shared Leadership ist dann die kollektive Anstrengung eines Teams, ein Ziel zu erreichen oder eine Aufgabe zu bewältigen.

**Woran zeigt sich einer Führungskraft, dass die Bereitschaft, ihr zu folgen, schwindet**

**Wilhelm** Nachlassende Bereitschaft, zu folgen, macht sich anhand bekannter Signale bemerkbar: schwindendes Engagement der Geführten, vermehrte Konflikte, größere Fluktuation, Dienst nach Vorschrift, immer wiederkehrende Grundsatzdiskussionen und so weiter. Wichtig scheint mir dabei Folgendes zu sein: Wer Machtmittel einsetzen kann, kann auch bei schwindender Be-

reitschaft, zu folgen, immer noch führen. Die Leute murren, aber sie ziehen noch mit. Bei Freiwilligkeit – und damit bei Shared Leadership – ist an diesem Punkt allerdings das Spiel aus, da geht dann nichts mehr.

**Spricht das nicht dafür, in bestimmten Situationen trotz „Murrens“ klassisch zu führen? Also unter Einsatz von Machtmitteln, die einer Führungskraft formal zur Verfügung stehen...**

**Wilhelm** Natürlich kann es Situationen geben, wo es sinnvoll ist, dass nur eine oder einer „den Hut aufhat“. Ich denke da insbesondere an Krisen- oder Konfliktsituationen, in denen eine Machtinstanz benötigt wird, um handlungsfähig zu bleiben. Wir glauben daher, dass realistischere Beidhändigkeit in Unternehmen gefragt ist. Shared Leadership und hierarchische Macht widersprechen sich nicht.

**Die Basis verteilter Führung ist, im Unterschied etwa zur Ressource der Macht, vor allem Autorität. Was verstehen Sie darunter im Kontext von Führung?**

**Wilhelm** Im Buch haben wir den Zusammenhang zwischen Führung und Autorität folgendermaßen auf den Punkt gebracht: Autorität ist das Vermögen, die freiwillige Gefolgschaft anderer und deren Vertrauen in unser Handeln zu gewinnen. Autorität liegt insofern im Auge des Betrachters, was beim Machtbegriff nicht der Fall ist. Macht kann etwa in dem Vermögen bestehen, andere sanktionieren zu dürfen oder Ressourcen einseitig zu kontrollieren.

**Welche Ausprägungen von geteilter Führung gibt es in der Praxis?**

**Wilhelm** Da gibt es zum einen die Doppelspitze, also zwei Personen, die verschiedene Verantwortungsbereiche haben, aber gemeinsam ein Unternehmen leiten, etwa der technische und

der kaufmännische Geschäftsführer. Dann gibt es das Modell Co-Leadership innerhalb von Organisationen. Das bedeutet, zwei Personen teilen sich eine Führungsposition und agieren wie eine Person. Dann gibt es Distributed Leadership, hier teilen sich mehrere Menschen Führungsaufgaben – entsprechend einem Funktionsbereich. Und dann gibt es gemeinschaftlich geteiltes Führen unter vielen Personen, also das, was wir unter Shared Leadership verstehen. Ein anschauliches Beispiel ist die Jazz-Combo, bei der für Außenstehende nicht leicht zu erkennen ist, wer wann führt und folgt.

#### Wie kommt es in Unternehmen zu Shared Leadership? Wird dabei eine formale Führungskraft von ihren Followern entmachtet?

**Wilhelm** Niemand wird entmachtet. Der Anstoß wird in der Tat von der formalen Führungskraft ausgehen, indem sie Mitarbeiter zu temporären Führungsrollen ermutigt und ermächtigt. Shared Leadership entsteht dabei entweder spontan, das heißt, wechselnde Führungsrollen schälen sich auf natürliche Weise heraus. Dazu muss die formale Führungskraft natürlich den Freiraum geben, und die Teammitglieder müssen von sich aus die Initiative ergreifen. Oder Shared Leadership wird als Thema explizit im Team besprochen. Gemeinsam wird dann überlegt, in welcher Form und welchem Ausmaß verteiltes Führen im Team praktiziert werden soll. In diesem Fall wird Shared Leadership ausgehandelt.

#### Ein mögliches Nebeneinander von formaler Führung und informellen Leadern stelle ich mir extrem kompliziert vor.

##### Wie kann das gut funktionieren?

**Wilhelm** Auch ohne Shared Leadership gibt es oft die Situation, dass ein Nebeneinander von formaler Führung und informellen Leadern besteht. Das Phänomen ist nicht neu. Shared Leadership setzt dieses Phänomen jedoch explizit auf die Tagesordnung. Dann wird darüber gesprochen und gemeinsam ausgehandelt, wie sich unterschiedliche Führungsrollen in einem Team ergeben. Vorher war es unbeabsichtigte Folge innerhalb eines Systems; ent-

weder weil der offizielle Teamleiter seiner Führungsaufgabe nicht gerecht wird oder weil es einfach – und das ist der positive Fall – unterschiedliche Experten in einem Team gibt, die aufgrund ihrer fachlichen Autorität als informelle Leader anerkannt sind.

#### Das klingt sehr harmonisch... In Organisationen geht es am Ende doch auch darum, wer verantwortlich ist, wer entscheidet – und nicht zuletzt: wer mehr verdient als andere. Wie wird das bei Shared Leadership gehandhabt?

**Wilhelm** Genau um diese Fragen geht es, und dabei ist auch immer der jeweilige rechtliche Rahmen zu beachten. Aber wer sagt denn, dass immer nur eine Person die Verantwortung tragen muss? Was spricht dagegen, dass mehrere Personen zusammen eine

Entscheidung treffen? Leadership ist kein Job, sondern Dienst an einer Gruppe, den jede Person leisten sollte, die situationsspezifisch dafür geeignet ist und Akzeptanz findet. Deshalb sollte Leadership bestmöglich vom Gehalt und Rang in der Hierarchie entkoppelt werden.

Es geht daher auch darum, eine formale Führungsposition als Managementposition zu definieren, deren bessere Bezahlung sich aus den spezifischen Managementaufgaben und Zuständigkeiten im Sinne der Governance ableitet, aber nicht aus dem Anspruch, Leadership zu demonstrieren. Der Mehrwert von Shared Leadership besteht dann darin, dass Teams durch den beständigen Wechsel des Führens und Folgens Verantwortung stärker gemeinschaftlich schultern. Die größte Hürde für Chefs und Chefinnen ist, dass in hierarchischen Systemen formale Führungskräfte qua Amt ihre Verantwortung nie loswerden und das Spannungsverhältnis aus „sich raushalten“ und „Verantwortung übernehmen“ aushalten müssen.

#### Wann ist eine Gruppe beziehungsweise sind einzelne Teammitglieder reif dafür, neben einer (formalen) Führungskraft bestimmte Führungsaufgaben zu übernehmen?

**Wilhelm** Ob Shared Leadership in einem Team gelingt, hängt von verschiedenen Erfolgsbedingungen ab: vom Vertrauen untereinander, von der Qualität der Kommunikation, von

**Dr. Thomas Wilhelm** ist Professor für Interkulturelles Coaching, Beratung und Leadership an der Internationalen Hochschule SDI München. Wilhelm hat Philosophie, Logik und Sinologie in München, Halle und Peking studiert und ist (Mit-)Gründer von „Projekt Philosophie“, das zu den Pionieren der philosophischen Beratung zählt.



**Randolf Jessl / Thomas Wilhelm**  
Shared Leadership. Zu mehr Engagement und besseren Ergebnissen dank geteilter Führung.

**Haufe 2023 / 299 S. / 49,99 € / ISBN 978-3-648-16829-5**

klaren Zielen. Die Reife bemisst sich danach, wie gut man als Gruppe zusammengewachsen ist, wie gut man als Jazz-Combo „eingegroovt“ ist, wie gut man verschiedene Skills und Methoden beherrscht, wie etwa Feedback geben, entscheiden, Ziele setzen oder Konflikte lösen.

#### Was bewirkt Shared Leadership? Welche handfesten Vorteile hat es?

**Wilhelm** Es gibt zahlreiche Nutzenaspekte, die durch etliche Studien belegt sind. Um nur einige auszuwählen: Die Arbeitsbelastung sinkt, weil jeder oder jede im Team stärker danach sucht, einen substanziellen Beitrag zum Teamerfolg zu leisten. Die formale Führungskraft wird in ihrer Führungsrolle entlastet. Die Teammitglieder erleben sich stärker in der Rolle eines aktiven Gestalters. Das stärkt das eigene Selbstbewusstsein. Zusammenhalt und Vertrauen im Team werden gefördert, da die Mitarbeitenden stärker an Entscheidungen beteiligt werden und sich mehr aufeinander verlassen. Führungskompetenz wird insgesamt gesteigert, weil sich diejenigen, die Führung untereinander teilen, permanent absprechen und ihre Führung gegenseitig reflektieren müssen.

#### In Ihrem Buch widmen Sie sich ausführlich der Vermittlung von Methoden, Skills und Instrumenten, um Shared Leadership erfolgreich zu praktizieren. Dabei ist mir nicht ganz klar geworden, wer jeweils Ihre Adressaten sind...

**Wilhelm** Uns war wichtig, konkretes Handwerkszeug vorzustellen, das Shared Leadership ermöglicht. Dass dabei keine spezielle Zielgruppe angesprochen wird, ist keine Überraschung. Es ist ja gerade unser Anliegen, dass Führung ein „Breitensport“ wird. Insofern ist jede Person angesprochen, die in Führung geht oder die folgt. Wenn Sie so wollen, sind die Zielgruppe unseres Buchs alle Menschen, die in einer Gemeinschaft zusammenarbeiten. Leadership-Methoden sind für alle Menschen in Organisationen relevant.

#### Herr Professor Wilhelm, vielen Dank für das Gespräch. ●

Das Gespräch führte Rainer Spies.

AUS DEM BUNDESARBEITSGERICHT

#### Vermutungswirkung bei Kündigung in der Insolvenz

Ist eine Betriebsänderung i.S.d. § 111 BetrVG geplant und schließen der Insolvenzverwalter und der Betriebsrat darüber einen Interessenausgleich mit Namensliste, wird nach § 125 Abs. 1 Nr. 1 InsO vermutet, dass die Kündigung des in der Namensliste aufgeführten Arbeitnehmers durch dringende betriebliche Erfordernisse i.S.d. § 1 Abs. 2 KSchG bedingt ist. Im Zeitpunkt des Abschlusses des Interessenausgleichs muss sich die Betriebsänderung noch in der Planungsphase befinden, damit dem Betriebsrat entsprechend dem Zweck des § 111 BetrVG eine Einflussnahme auf die unternehmerische Entscheidung möglich ist.

Der Kläger war seit 2011 bei der Insolvenzschuldnerin, einem Unternehmen der Herstellung und des Vertriebs von Spezialprofilen aus Stahl und Stahlerzeugnissen mit circa 400 Arbeitnehmern, tätig. Der beklagte Insolvenzverwalter schloss vor dem Hintergrund einer geplanten Betriebsstilllegung mit dem bei der Schuldnerin gebildeten Betriebsrat am 29.6.2020 einen Interessenausgleich mit drei verschiedenen, insgesamt sämtliche Arbeitnehmer aufführenden Namenslisten. Der Kläger war auf der zweiten Liste namentlich genannt. Nach Unterzeichnung des Interessenausgleichs kündigte der Insolvenzverwalter das Arbeitsverhältnis des Klägers betriebsbedingt mit Schreiben vom 29.6.2020 zum 31.5.2021 und wegen einer behaupteten Schwerbehinderung vorsorglich ein weiteres Mal mit Schreiben vom 20.8.2020 zum selben Kündigungstermin. Das LAG hat die Kündigungen als unwirksam angesehen.

Die Revision des Beklagten hatte vor dem Sechsten Senat des BAG Erfolg. Die Kündigung vom 20.8.2020 hat das Arbeitsverhältnis des Klägers, der rechtskräftig festgestellt keinen besonderen Kündigungsschutz infolge einer Schwerbehinderung genießt, wirksam zum 31.5.2021 beendet. Die Kündigung ist jedenfalls aufgrund der Vermutung des § 125 Abs. 1 Nr. 1 InsO, dass sie durch dringende betriebliche Erfordernisse bedingt ist, wirksam. Der Beklagte hat – entgegen der Annahme des LAG – hinreichend dargelegt, dass die der Kündigung zugrunde liegende Betriebsänderung i.S.d. § 111 BetrVG gemäß § 125 Abs. 1 Satz 1 InsO geplant war. Die diesbezügliche Vermutungswirkung hat der Kläger nicht widerlegt. Auf die Wirksamkeit der zum selben Beendigungstermin ausgesprochenen Kündigung vom 29.6.2020 und die im Lauf des Verfahrens von den Parteien erörterten prozessualen Probleme kam es für die Entscheidung des Senats daher nicht an (BAG-Urteil vom 17.8.2023, 6 AZR 56/23).