Führung verteilen statt überladen

Hierarchische Position und Fachkompetenz fielen früher oft auf eine Person zusammen. Das ist heute anders. Warum eine Person allein nicht mehr genügt, wird in den folgenden Abschnitten diskutiert.

VON ARI BYLAND

Ein Entwickler aus meinem früheren Team kam eines Tages mit zwei Lösungsvorschlägen für ein kniffliges Datenbankproblem zu mir. Er hatte beide Ansätze durchdacht, die Vor- und Nachteile abgewogen. Was er von mir wollte, war keine fachliche Diskussion. Er wollte, dass ich als Chef entscheide, welche Lösung umgesetzt wird.

Ich war irritiert. Er verfügte über das Wissen, die Erfahrung und die nötige Urteilsfähigkeit, um das selbst zu entscheiden. Ich nicht – jedenfalls nicht besser als er. Trotzdem war für ihn klar: Entscheidungen trifft der Vorgesetzte.

Diese Situation hat mich damals beschäftigt. Heute verstehe ich sie als Symptom eines tief verwurzelten Denkmusters: dass hierarchische Position und fachliche Kompetenz dasselbe sind. Dass wer oben steht, automatisch besser weiss, was richtig ist.

Dieses Denkmuster stammt aus einer Zeit, in der das stimmte.

Das Erbe der Fabrikhalle

In der Industriegesellschaft war die Führungsperson oft tatsächlich die Erfahrenste im Raum. Sie kannte die Maschinen, die Prozesse, die Handgriffe. Wer am meisten wusste, stieg auf. Wer aufstieg, hatte das Sagen. Das Modell funktionierte – solange Wissen stabil blieb.

Heute veraltet Fachwissen in manchen Bereichen innerhalb von zwölf bis achtzehn Monaten. Technologien konvergieren, Märkte verschieben sich, gesellschaftliche Entwicklungen verändern die Spielregeln rasant. Die «richtige Lösung» ist selten noch klar – sie muss erarbeitet, ausprobiert und angepasst werden. Wissensarbeit funktioniert nach anderen Gesetzen als Fabrikarbeit.

Und trotzdem haben viele Organisationen ihr Führungsmodell kaum verändert. Die Folge: Führungspersonen werden mit Erwartungen überladen, die keine einzelne Person erfüllen kann. Gleichzeitig treffen sie Entscheidungen über Dinge, die andere besser beurteilen könnten – wenn man sie liesse.

Drei Aufgaben, die nicht zusammenpassen

Ich beobachte in meiner Arbeit immer wieder dasselbe Muster: Eine Abteilungsleiterin oder ein Teamleiter soll gleichzeitig drei grundverschiedene Aufgaben wahrnehmen.

«Führungspersonen werden mit Erwartungen überladen, die keine einzelne Person erfüllen kann.»

- **Wert schaffen.** Wer macht eigentlich was – und warum? Was brauchen Kundinnen und Kunden wirklich? Welche Arbeit hat den grössten Nutzen? Diese Fragen erfordern strategisches Denken, Kundennähe und die Fähigkeit, Prioritäten zu setzen.
- **Das Team formen.** Aus einer Gruppe von Einzelpersonen ein schlagkräftiges Team machen. Das braucht die Fähigkeit, psychologische Sicherheit zu schaffen, den Raum und die Teamdynamik zu lesen und eine gemeinsame Reflexion zu initiieren. Die Gabe, den Blick auf die Zusammenarbeit zu richten – nicht nur auf die Ergebnisse.
- **Mitarbeitende halten.** Laut dem Gallup Global Workplace Report 2025 machen in der Schweiz rund 92 Prozent der Mitarbeitenden lediglich Dienst nach Vorschrift oder sind aktiv unengagiert. Für eine Führungsperson geht es darum, Mitarbeitende engagiert zu halten und die Organisation entsprechend zu gestalten.

Das Problem: Alle drei Aufgaben sind anspruchsvoll. Alle drei erfordern unterschiedliche Fähigkeiten. Und alle drei leiden, wenn eine Person versucht, sie gleichzeitig zu stemmen. In der Praxis beobachte ich, dass fast immer mindestens eine dieser drei Aufgaben zu kurz kommt – meistens die Teamdynamik oder die bewusste Gestaltung der Mitarbeitendenerfahrung.

Führung und Entscheidungen zu teilen, ist ein vielversprechendes Modell.

Was passiert, wenn man Führung aufteilt

Der naheliegende Gedanke: Was wäre, wenn diese drei Aufgaben nicht bei einer Person gebündelt, sondern auf spezialisierte Rollen verteilt würden?

Genau das ist der Kern eines geteilten Führungsmodells. Statt einer Teamleiterin, die alles gleichzeitig trägt, übernehmen drei Personen je eine der Kernaufgaben – auf Augenhöhe, ohne klassische Hierarchie untereinander.

Eine Rolle verantwortet die **inhaltliche Ausrichtung:** Was hat Priorität? Was schafft Wert? Sie ist nah an Kundinnen, Kunden und Stakeholdern und sorgt dafür, dass das Team an den richtigen Dingen arbeitet.

Eine zweite Rolle kümmert sich um die **Teamdynamik:** Wie arbeiten wir zusammen? Wo gibt es Reibung? Was brauchen wir, um besser zu werden? Diese Person begleitet das Team in seiner Entwicklung – nicht durch Anweisung, sondern durch Begleitung und Reflexion.

Die dritte Rolle gestaltet die **Mitarbeitendenerfahrung:** Was brauchen die einzelnen Personen, um sich zu entfalten? Wie ist ihr Weg ins Unternehmen, ihre Entwicklung, ihr Erleben im Alltag? Sie übernimmt, was in klassischen Strukturen zwischen Teamleiterin und HR verloren geht.

Diese drei Perspektiven erzeugen Spannung – und das ist gewollt. Wenn Wertschöpfung, Teamgesundheit und Mitarbeitendenerfahrung gleichberechtigt behandelt werden, entstehen robustere Entscheidungen als bei einer Einzelperson, die das alles stillschweigend austarieren muss.

Kein Modell nur für Agile-Enthusiasten

Ein häufiges Missverständnis: Geteilte Führung sei etwas für Tech-Unternehmen oder Organisationen, die gerade eine «agile Transformation» durchlaufen. Das stimmt nicht.

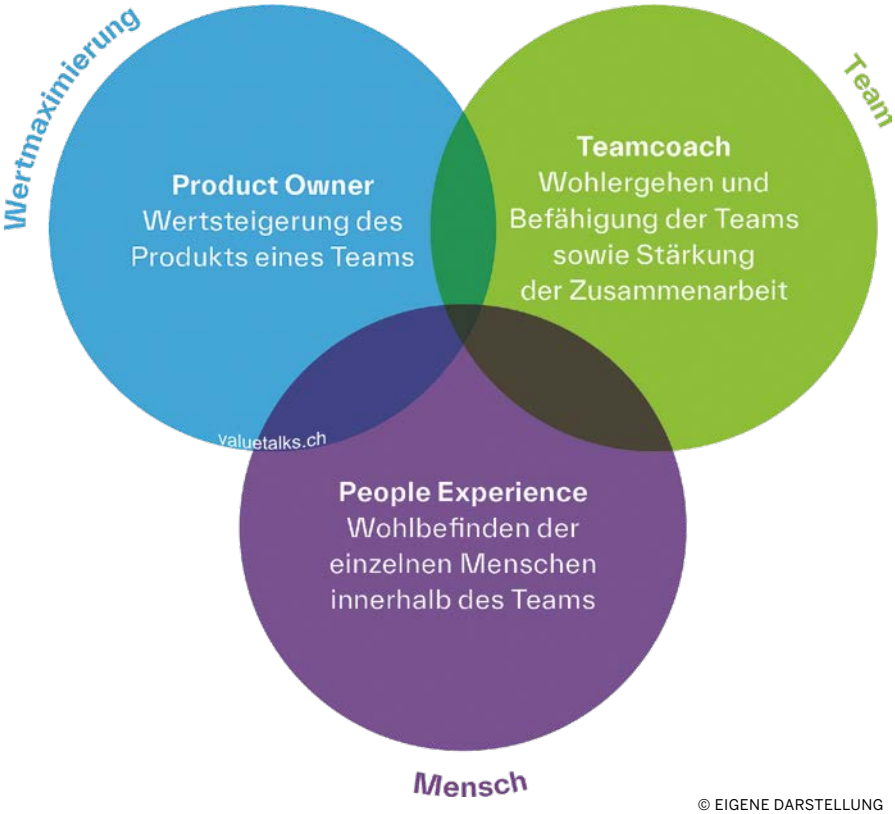
Das Grundproblem – zu viel Verantwortung bei zu wenig Personen – betrifft Schweizer KMU genauso wie Grosskonzerne. Und die Lösung erfordert keine Revolution. Es braucht keine neue Unternehmensstruktur, kein neues Organigramm und keinen externen Berater, der ein Framework einführt.

Es braucht drei Fragen:

- Wer in unserem Führungsteam denkt wirklich über Prioritäten und Wertschöpfung nach?
- Wer schaut auf die Dynamik im Team – nicht auf die Ergebnisse, sondern auf die Art, wie wir zusammenarbeiten?
- Wer gestaltet bewusst, wie es Mitarbeitende bei uns erleben – von der Einstellung bis zum Alltag?

Wenn auf alle drei Fragen dieselbe Person antwortet, ist das ein Hinweis.

ANZEIGE



© EIGENE DARSTELLUNG

Das Modell von Co-Leadership.

«Es ist eine Neuausrichtung. Weg von der Vorstellung, dass eine Person alles weiss und alles trägt.»

Erste Schritte ohne grosse Umbauten

Für Organisationen, die sich mit geteilter Führung auseinandersetzen möchten, ohne gleich das Organigramm umzuschreiben, gibt es zwei Werkzeuge, die ich in der Praxis immer wieder empfehle.

Delegation Poker macht sichtbar, wie Entscheidungskompetenz tatsächlich verteilt ist – und wie sie verteilt sein sollte. Es gibt sieben Stufen, von «Ich entscheide und informiere» bis «Ich delegiere vollständig». In meiner Erfahrung glauben Führungspersonen fast immer, dass sie mehr delegieren, als das Team wahrnimmt. Das Gespräch, das daraus entsteht, ist wertvoller als jede Massnahme.

Gemeinsame Entscheidungsmethoden klären, wie ein Führungsteam überhaupt Entscheidungen fällt. Wer entscheidet was? Wann wird konsultiert, wann delegiert, wann entschieden und wie? Viele Teams haben darüber nie explizit gesprochen – und leiden darunter, ohne es zu wissen. Symptome dafür sind zum Beispiel Diskussionen, die sich im Kreis drehen, Entscheidungen, die immer wieder neu aufgerollt werden.

Ergänzend lohnen sich drei Reflexionsfragen im bestehenden Führungsteam: Gibt es Themen, für die sich niemand wirklich verantwortlich fühlt? Wie lang sind unsere Aufgaben- und Kompetenzlisten? Wie oft reflektieren wir gemeinsam, ob wir an den richtigen Dingen arbeiten?

Die eigentliche Frage

Der Entwickler, der damals mit zwei Lösungsvorschlägen in mein Büro kam, brauchte keinen Chef, der entscheidet. Er brauchte eine Struktur, die ihm erlaubte, selbst zu entscheiden.

Das ist kein Verlust von Führung. Es ist eine Neuausrichtung. Weg von der Vorstellung, dass eine Person alles weiss und alles trägt. Hin zu einer Führung, die Verantwortung dort verankert, wo das Wissen sitzt.

Das gelingt nicht von heute auf morgen. Aber die Frage, wer in der eigenen Organisation wofür wirklich verantwortlich ist – und ob das noch zur Realität passt – ist ein guter erster Schritt.

Autor

Ari Byland ist Organisationsentwickler, Leadership Coach und Autor des Buches «Value Talks – Wirksame Muster für lernende Organisationen». Das Co-Leadership-Modell wird darin ausführlich beschrieben.

> *www.valuetalks.ch/buch*