



Hans A. Wüthrich

## Verteilte und kollektive Führung

### Wie Wissensarbeiter ihr Potenzial entfalten können

Der Anteil der Wissensarbeiter/-innen in Unternehmen wächst. Eine personalisierte und formale Führung kann ihren Erwartungen nicht gerecht werden. Sie brauchen ein Umfeld, in dem Führung als eine verteilte und kollektive Leistung gelebt wird, nur dann können sie ihr Potenzial voll entfalten. Eine dialogische Grundhaltung im Unternehmen kann hierfür die kulturelle Basis bieten.

#### Erwartungen der Wissensarbeiter/-innen

Der Anteil der **Knowledge Worker** in Organisationen nimmt stetig zu, da Mitarbeitende vermehrt in die Rolle des spezialisierten Wissensarbeiters/der spezialisierten Wissensarbeiterin hineinwachsen. Zukünftig stellt das Führen von Expertinnen und Experten des Wissens also die Regel und nicht mehr die Ausnahme dar. Es gibt plausible Gründe dafür, dass selbst die wissensbasierten Routinetätigkeiten vermehrt durch Algorithmen und künstliche Intelligenz automatisiert und nur noch die hoch wissensintensiven Aufgaben durch Menschen wahrgenommen werden.<sup>1</sup> Aufga-

ben, zu deren Erbringung Fach-, Erfahrungs-, Methoden- und Vernetzungswissen sowie Sozialkompetenzen erforderlich sind. Diese Expertinnen und Experten des Wissens sind anspruchsvoll und sie haben spezifische Erwartungen an die Führung und Organisation:

- Sie wollen an Entscheidungen partizipieren und sie wissen, dass sie aufgrund des Fachkräftemangels jederzeit einen gleich guten oder besseren Job finden werden.
- Sie lassen sich nicht in Hierarchien pressen und die Legitimation durch Status verliert an Bedeutung.
- Unabhängig von formalen Autoritäten orientieren sich Wissensarbeiter/-innen an denjenigen Persönlichkeiten, die zu besseren Lösungen

#### Knowledge Worker

Der Begriff geht auf Peter Drucker zurück und wird mit »Wissensarbeiter« übersetzt. Wissensarbeiter haben die Aufgabe, Informationen, Ideen und Know-how zu verknüpfen, wobei Kreativität und Innovation im Vordergrund stehen. Sie sind hoch qualifiziert und nehmen im Innen- und Außenverhältnis eine Expertenrolle ein und verbinden dies mit ihrem Selbstverständnis.

beitragen und somit einen echten Wertbeitrag leisten.

- Der ungehinderte Zugang zu Informationen wird als selbstverständlich vorausgesetzt und für Informationsmonopole und -asymmetrien fehlt jegliches Verständnis.
- Die zu erbringenden Aufgaben wollen sie freiwillig wählen und sie fordern ein selbstbestimmtes und neigungsorientiertes Handeln.
- Man möchte autonom handeln können, über Gestaltungsspielräume verfügen und Sinn und Erfüllung im eigenen Tun finden.
- Die Work-Life-Balance verliert an Bedeutung und die berufliche Tätigkeit, die auch Spaß machen soll, wird als integrale Lebenszeit gesehen.

Vergleicht man diese Erwartungswelt der Wissensarbeiter/-innen mit der aktuellen Realität in Organisationen und der dort gelebten Führungsphilosophie, so sind die Unterschiede augenfällig. Heute erleben Mitarbeiter/-innen in ihrem Berufsalltag leider oft, dass sie organisiert, verwaltet und bevormundet werden und nur selten die Gelegenheit bekommen, ihre Intelligenz und Leidenschaft auszuleben sowie Selbstwirksamkeit zu erleben. Als Sicherheitsproduzenten sind Organisationen auf Kontinuität, Reproduzierbarkeit und Stabilität ausgelegt. Sie zeichnen sich durch eine hohe Regelungsdichte aus und die nicht direkt wertschöpfenden Tätigkeiten nehmen stetig zu. Es fehlt an Vertrauen in die menschliche Urteilskraft und Tendenzen der Bevormundung sind spürbar. Die Haltung der Entmündigung unterminiert das selbstständige Denken. In der Misstrauensorganisation ist die Führung hierarchisch legitimiert und sie erfolgt direktional.

**Viele Mitarbeiter/-innen können nur selten ihre Intelligenz und Leidenschaft ausleben. Sie werden verwaltet und bevormundet.**

Mit anderen Worten, der betriebliche Kontext und die gelebte Führungsphilosophie erweisen sich für die Führung von Wissensmitarbeiterinnen und Wissensmitarbeitern als dysfunktional. Expertinnen und Experten des Wissens lassen sich mit dieser Haltung nicht führen!

### Dezentrales Wissen über einen Sog mobilisieren

Mobilisierung bedeutet die Mehrung und Nutzung des dezentralen kognitiven und emotionalen Wissens. So gilt es sicherzustellen, dass die bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Anlage vor-

handenen Wissens- und Fähigkeitspotenziale erst einmal sichtbar werden. Dazu benötigen Wissensarbeiter/-innen die Gelegenheit, ihre Talente zu erkennen, diese einzubringen und stets weiterzuentwickeln. Sie wollen (mit-)denken und nicht gehorchen. Das braucht geeignete institutionelle Rahmenbedingungen, in denen die Potenzialträger/-innen bereit sind, ihr Leistungsvermögen auszuleben und sichtbar werden zu lassen.

Als Hemmnisse für die Potenzialentfaltung von Wissensträgern erweisen sich etwa: Misstrauen, monotone Aufgaben und vordefinierte Arbeitsbündel, detaillierte Stellenbeschreibungen, starre Verantwortlichkeiten, limitierte Kompetenzen sowie begrenzte Möglichkeiten für den internen und externen Austausch. Einschränkungen dieser Art senken den Anreiz für Mitarbeiter/-innen, Außerordentliches zu leisten und sich einzubringen. Eine Organisation, die nicht bereit ist, diese hemmenden Rahmenbedingungen konsequent abzubauen, wird nicht in der Lage sein, die dezentralen Wissensbestände zu mehren und zu nutzen. Sie riskiert zudem, die so entscheidende **intrinsische Motivation** der Wissensarbeiter/-innen zu ruinieren.

Mit Druck lässt sich Gehorsam, nicht aber Begeisterung und Leidenschaft erzeugen. Das dezentrale Wissen kann nur über einen Sog mobilisiert werden. Sog erzeugen bedeutet den organisationalen Kontext so zu gestalten, dass Wissensarbeiter/-innen ihre intrinsische Motivation ausleben können. Dazu kann es lohnend sein, alles Dysfunktionale zu erkennen und zu eliminieren, wenig harte Pole zu definieren und maximale Freiheiten zuzulassen. Sog erzeugen bedeutet aber auch, Sinn zu bieten und den Wissensfluss so zu gestalten, dass sich neue Kompetenzen von selbst ausbilden können und die kollaborative Vernetzung gestärkt wird.

**Sog erzeugen bedeutet wenig harte Pole zu definieren und maximale Freiheiten zuzulassen.**

Welche Konsequenzen hat dies für die Führung und das Führungsverständnis? Wird Führung, so wie wir sie heute praktizieren, zu einem Auslaufmodell? Hier ein paar skizzenhafte Gedanken zur »Zukunft der Führung« in der Wissensorganisation.

### Zukunft der Führung

Der Anteil der spezialisierten Expertinnen und Experten des Wissens in Organisationen nimmt zu. Darüber hinaus lassen sich weitere, die Art und das

#### intrinsische Motivation

Dieser Begriff aus der Lernpsychologie bezeichnet eine Motivation, die durch die von einer Aufgabe oder Tätigkeit ausgehenden Anreize entsteht. Als extrinsisch wird dagegen eine durch »äußere«, nicht »in der Sache« liegende Anreize (wie Belohnungen, Strafen, Zwänge) bedingte Motivation definiert.

Selbstverständnis von Führung massiv tangierende Veränderungen erkennen:<sup>2</sup>

- **Übergang von der Kausalität zur Kontingenz:** Klare Ursachen-Wirkungs-Beziehungen bilden nicht mehr die Regel, sondern die Ausnahme. Je ungewisser das Umfeld, desto mehr müssen wir lernen zu akzeptieren, dass es immer auch anders kommen kann als geplant. Die bewährten und bekannten Führungspraktiken und vertrauten Managementarchitekturen erweisen sich dabei als wenig hilfreich und zu statisch. Im Kontext der Kontingenz ist die personalisierte Kompetenzzuweisung an einzelne Führungspersonen nicht mehr zielführend. Anstehende Entscheidungen bedingen die konsequente Nutzung der Intelligenz im Kollektiv und das vernetzte gemeinsame Denken.
- **Wegfall klassischer Führungsfunktionen:** Insbesondere die dem mittleren Management zugeordneten Funktionen werden immer unwichtiger. Bei selbstorganisierten Teams gibt es immer weniger zu steuern, koordinieren und kontrollieren. Planungs- und Steuerungsaufgaben werden vermehrt dezentral, durch die Arbeitsteams selbst oder durch Computersoftware wahrgenommen. Zukünftig kann jede(r) fast alles wissen, Wissensmonopole verlieren an Bedeutung und Wissensarbeiter/-innen sowie Teams erhalten eine größere Entscheidungskompetenz.
- **Ausdifferenzierung der Führungssituationen:** Virtueller operierende und ad hoc eingesetzte Teams, in stets wechselnder Zusammensetzung, gewinnen an Bedeutung. Statische und dauernde Führungsbeziehungen werden seltener. Führung wird vermehrt situations- und projektbezogen erlebbar und durch stets mehr Personen, in variierender Zusammensetzung praktiziert.

- **Millenniums-jahrgänge übernehmen das Zepter:** Bereits im Jahre 2020 werden die Millenniumsjahrgänge 35% der Belegschaft ausmachen.<sup>3</sup> Sie wurden in der digitalen Welt sozialisiert und konfrontieren die Organisation mit spezifischen Erwartungen. Wie die Wissensarbeiter/-innen stellen auch sie klare Ansprüche an die Führung. Auf jeden Fall stehen sie ebenfalls der macht- und statusbasierten, hierarchischen Führung kritisch gegenüber.

Heute sind die unterschiedlichen Führungsaufgaben klar definiert und einzelnen Funktionsträgerinnen und -trägern permanent zugeteilt. Als Führung wird das bezeichnet, was Führungskräfte tun. Sie verkörpern Macht, sie können also eigene Interessen durchsetzen und geben die strategische Richtung vor. Die Rollen des Leaders und der Geführten sind klar getrennt. Leader verkörpern die gestaltende und aktive, die Follower die ausführende und passive Rolle.

**An den Führungsaktivitäten beteiligen sich viele, einmal in der Rolle als Leader, das andere Mal als Follower.**

In der zukünftigen Wissensorganisation wird Führung vermehrt als verteilte und kollektive Leistung erbracht. Die Führungsfunktionen werden also auf Zeit, kompetenzbasiert sowie aufgaben- oder projektbezogen wahrgenommen. Verantwortung trägt und übernimmt, wer in der jeweiligen Situation über die dazu erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügt. Die Intelligenz ist gleichberechtigt verteilt und die Leader- und Follower-Rollen werden fluktuierend und variierend ausgefüllt. An den Führungsaktivitäten beteiligen sich viele, einmal in der Rolle als Leader, das andere Mal als Follower. Die ganze Organisation lebt Führung und »Chefsein« ist keine Chefsache mehr. Wenn sich die Leader- und Follower-Rollen aber nicht mehr zuordnen lassen, werden auch die heutigen Führungsinstrumente, wie Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Mitarbeitergespräche, Stellenbeschreibungen, zunehmend überflüssig.

#### Impulse für die Praxis

- Um für die Expertinnen und Experten des Wissens attraktiv zu bleiben, gilt es, den organisationalen Kontext und die gelebte Führungsphilosophie auf den Prüfstand zu stellen und das Dysfunktionale zu beseitigen.
- Brachliegende Intelligenz kann sich keine Organisation leisten. Wissen zu mehren und zu nutzen wird zu einer strategischen Herausforderung.
- Die Potenzialentfaltung der intrinsisch motivierten Wissensarbeiter/-innen ist nur über einen Sog möglich.
- Um eine verteilte und kollektive Führung umzusetzen, genügt es nicht, nur die oberflächlichen Strukturen anzupassen. Entscheidend ist eine dialogische Haltung.
- Auf dem Weg zu einer verteilten und kollektiven Führung sind die Führungskräfte mehr gefordert als die Mitarbeiter/-innen. Um mit dem Unvertrauten umgehen zu lernen, gilt es, den Führungsalltag gezielt als persönliches Lern- und Experimentierfeld zu nutzen.

#### Herausforderungen für die Führungskräfte

Die verteilte und kollektive Führung zu leben fällt etablierten Führungskräften schwerer als den Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeitern. Dies unter anderem deshalb, weil für die Führungskräfte die bisherigen, Sicherheit und Legitimation stiftenden Hierarchien, statischen Rollenzuschreibungen

und Privilegien plötzlich wegbrechen. Dem Unvertrauten zu vertrauen ist anspruchsvoll.

In der Welt der verteilten und kollektiven Führung stellen sich zudem neue Fragen. Etwa: Wie verteilt sich verteilte Führung? Wie lässt sich selbstorganisierte Führung organisieren? Wie viel Fremdbestimmung benötigt die Selbstorganisation? Wie bilden sich nicht personifizierte, fluktuierende Verantwortlichkeiten? Wie lassen sich Machtkämpfe ohne Hierarchie verhindern? Fragen, auf die uns die eindeutigen Antworten zurzeit noch fehlen.

Viele Organisationen sind unterwegs auf dem Pfad zur verteilten und kollektiven Führung. Dabei suchen sie Halt in den trendigen, durch die Beraterzunft angepriesenen Organisations- und Führungsmodellen wie z. B. Soziokratie<sup>4</sup>, Holokratie<sup>5</sup> und Unboss-Organisations<sup>6</sup>. Die Erfahrungen, die sie dabei sammeln, sind unterschiedlich und es ist wenig überraschend, dass sowohl euphorische als auch kritische Stimmen zu hören sind. Einige sind begeistert, andere kehren wieder zur »alten« Welt zurück. Ich bin überzeugt, dass bei einer schematischen und dogmatischen Anwendung auch diese Modelle, wie so viele Managementmethoden zuvor, zur Mode verkommen. Normativität und Dogmatismus werden der Komplexität der Thematik nicht gerecht. Mehr Bescheidenheit, Eigenverantwortung und Mitdenken scheinen angezeigt. Organisationen sind deshalb gut beraten, die für den spezifischen Kontext passende eigene Form der zukünftigen Führung der Wissensorganisation zu (er-)finden.

Als methodischer Ansatz dabei hilft das Bild: sich auf eine Reise begeben und sich experimentell an funktionierende Lösungen annähern. Meine persönliche Erfahrung bei der Begleitung einer solchen Annäherung zeigt, dass die verteilte und kollektive Führung hohe Anforderungen an den Reifegrad der Organisation stellt und ohne eine gleichzeitige Persönlichkeits- und Kulturentwicklung nicht gelingen kann. Ein aus meiner Sicht ergiebiger Ansatz, um an dieser inneren Reife zu arbeiten, stellt eine dialogische Gesprächskultur dar.

### Dialogkultur ersetzt Hierarchie

Auf dem Weg zur verteilten und kollektiven Führung benötigen wir nicht primär neue Rollenkonstrukte und -zuteilungen, sondern eine verbindende und stabile kulturelle Basis. Das Dialogische muss Teil der kulturellen DNA werden. Die dialogische Gesprächskultur erweist sich als wirkmächtig und als ein geeignetes Substitut für den fehlenden hierarchischen Ordnungsrahmen. Das griechische

Wort *dialogos* setzt sich aus *dia* (durch) und *logos* (Wort, Wortsinn) zusammen. Es bezeichnet ein Fließen von Bedeutung. Bei einem Dialog handelt es sich um ein kollaboratives, gemeinsames Denken. Im Dialog geht es nicht darum, recht zu haben und die Gesprächspartner zu überzeugen, sondern gemeinsam bessere Lösungen zu finden. Wichtig ist dabei, dass sich die Dialogpartner für die abweichenden Gedanken der anderen interessieren und erleben, wie aus der Vielfalt etwas Magisches, über das individuell Angedachte Hinausgehendes entstehen kann. Oder wie es der Familientherapeut Jesper Juul sinngemäß formuliert hat: In echten Dialogen muss ich mich dem Risiko aussetzen, klüger zu werden.<sup>7</sup>

**Dialogfähigkeit setzt ein plurales Wahrheits- und Wirklichkeitsverständnis voraus: Jede/-r hat in seiner/ihrer Welt recht.**

Dialogfähigkeit setzt ein plurales Wahrheits- und Wirklichkeitsverständnis voraus. Es gilt zu akzeptieren, dass jede/-r in seiner/ihrer Welt recht hat. Damit verlieren die Leitunterscheidungen wahr/falsch, Recht/Unrecht und Sieger/Verlierer an Bedeutung. Echte Dialoge können nur entstehen, wenn eine gegenseitige Wertschätzung besteht und die Teilnehmenden über die entscheidende Sozialkompetenz des bewertungsfreien, aktiven und empathischen Zuhörens verfügen. Also aus einem bewussten inneren Schweigen heraus Drittmeynungen verstehen und auf sich wirken lassen. In einer gelebten und reifen dialogischen Gesprächskultur, in der das Finden bester Lösungen für alle leitend ist, benötigen wir für den Abbruch von Endlos-Diskussionen und zur Eliminierung von Machtkämpfen keine steuernde Hierarchie. Diesen Reifegrad zu erreichen ist selbstverständlich äußerst anspruchsvoll.

In vielen Organisationen beobachten wir die monologische Kommunikation, in der jede/-r der/dem anderen erklärt, wie die Welt funktioniert, und das Rechthaben und nicht das Finden besserer Lösungen dominiert. Es besteht also ein erheblicher Entwicklungsbedarf. Das Integrativ-Dialogische muss bewusst gefördert und gelernt werden und fester Teil einer praktizierten Gesprächskultur werden. Jeder persönlich kann dazu beitragen, indem er sich bei Begegnungen, Gesprächen und Sitzungen auf die Prozessebene konzentriert und immer dann unterbricht, wenn die monologische Kommunikation das Dialogische und gemeinsame Denken verunmöglicht. So lebt man selbst das Dialogische vor, schafft Räume für das kollektive Denken und stellt die Einhaltung der dialogischen Prinzipien<sup>8</sup> sicher.



**Zusammenfassung**

Wissensarbeiter/-innen in der zukünftigen Wissensorganisation lassen sich nicht mehr in Hierarchien pressen. Sie erwarten den ungehinderten Zugang zu Informationen und wollen selbstbestimmt und neigungsorientiert handeln. Ihnen ist es wichtig, Sinn und Erfüllung im eigenen Tun zu finden. Ihre Erwartungswelt kollidiert mit der klassischen Führungsphilosophie. Die Führung der »Nicht-Führbaren« bedingt eine verteilte und kollektive Führung. Die ganze Organisation lebt Führung und Chefsein ist keine Chefsache mehr. Mit der Einführung der trendigen Führungsmodelle wie Soziokratie und Holokratie alleine wird dies nicht gelingen. Die verteilte und kollektive Führung erfordert nicht primär neue Rollenkonstrukte und -zuteilungen, sondern eine gemeinsame und stabilisierende kulturelle Basis. Die dialogische Gesprächskultur erweist sich dabei als wirkmächtig und als geeigneter Ersatz für den fehlenden hierarchischen Ordnungsrahmen.

**Abstract**

Knowledge workers in the future knowledge organisation no longer allow themselves to be pressed into hierarchies, expect unhindered access to information, want to act self-determined and inclination-oriented and find meaning and fulfilment in their own actions. Their world of expectations collides with the classical management philosophy. The management of the »non-leadables« requires a distributed and collective leadership. The whole organization lives leadership and being a boss is no longer a matter for the boss. With the introduction of the trendy leadership models, such as sociocracy and holacracy, alone this will not succeed. Distributed and collective leadership does not primarily require new role constructs and allocations, but a common and stabilizing cultural basis. The dialogical culture of conversation proves to be an effective and suitable substitute for the lack of a hierarchical framework of order.

**Stell dir vor, es gibt Führung und keine/-r merkt es**

Die Transformation zur verteilten und kollektiven Führung stellt eine anspruchsvolle, möglicherweise nie endende Reise dar. Dabei müssen Führungskräfte Unvertrautes wagen, sich auf Unbekanntes einlassen und Vertrauen in das Unvertraute gewinnen. Alles Unvertraute wirkt fremd, weil es außerhalb der stabilen Erfahrungswelt liegt. Das Unbekannte lässt sich nicht über Appelle, Belehrungen oder Modelle, sondern nur über neue Erfahrungswelten erschließen, die die Mächtigkeit des Neuen emotional erlebbar machen. Eine Möglichkeit, diese zu kreieren und Zuversicht in das Unvertraute aufzubauen, besteht darin, den Führungsalltag konsequent als persönliches Lern- und Experimentierfeld zu nutzen.<sup>9</sup> Nur so kann es gelingen, den eigenen, passenden Weg zu einer verteilten und kollektiven Führung zu finden und damit die Gelingensvoraussetzungen für eine Führung der »Nicht-Führbaren« zu schaffen.



Univ.-Prof. Dr. oec.  
Hans A. Wüthrich  
Inhaber des Lehrstuhls für  
Internationales Management  
Universität der Bundeswehr  
München  
Privatdozent an der  
Universität St. Gallen  
hans.wuethrich@unibw.de

**Anmerkungen zu den Begriffskästen**

intrinsische Motivation – Springer Gabler Verlag (Hrsg.):  
Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: intrinsische  
Motivation, (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de>),  
<http://tinyurl.com/pljuyxm> (letzter Zugriff:  
20.12.2019).

Knowledge Worker – onpulsion, Wirtschaftslexikon,  
Stichwort: Wissensarbeiter, ([www.onpulsion.de](http://www.onpulsion.de)),  
<http://tinyurl.com/p9vs88y> (letzter Zugriff: 20.12.2019);  
Fraunhofer IAO, Wiki, Stichwort: Wissensarbeiter,  
(<https://wiki.iao.fraunhofer.de>), <https://tinyurl.com/tt7c69q> (letzter Zugriff: 20.12.2019).

**Anmerkungen**

- 1 Vgl. die empirische Studie von Hays/Pierre Audoin Consultants/Gesellschaft für Wissensmanagement (Hrsg.): Wissensarbeit im Wandel – Neue Spannungs- und Handlungsfelder, 2017, als PDF online unter [www.hays.de](http://www.hays.de), <https://tinyurl.com/yx2lwujd> (letzter Zugriff: 20.12.2019).
- 2 Wüthrich, H. A.: Capriccio – Ein Plädoyer für die vorrückte und experimentelle Führung, Zürich/München 2019, S. 129 f.
- 3 Zukunftsinstitut (Hrsg.): Megatrends 2018, online unter [www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends](http://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends) (letzter Zugriff: 20.12.2019).
- 4 Strauch, B./Reijmer, A.: Soziokratie: Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen, München 2018.
- 5 Robertson, B. J.: Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt, München 2016.
- 6 Kolind, L./Botter, J.: Unboss, Kopenhagen 2012.
- 7 Juul, J.: Pubertät – Wenn Erziehen nicht mehr geht, 6. Aufl., München 2011.
- 8 Bohm, D.: Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen, hrsg. von Lee Nichol, 4. Aufl., Stuttgart 1998.
- 9 Weitere Anregungen zur experimentellen Führung finden sich in Wüthrich, H. A., a. a. O.