



Wenn alle  
führen -  
oder  
keiner

**Ob ein Unternehmen ohne traditionelle Führung auskommen kann, ist umstritten. Manche halten das für den Schlüssel zu mehr Innovation, andere für einen Weg, der direkt ins Chaos führt. Es gibt aber Alternativen. Wie Unternehmen Führung in einem dynamischen Umfeld neu denken können und welche Rolle Führungskräfte in der agilen Arbeitswelt von morgen spielen.**



Wenn ein Kind auf dem Schulhof die anderen zum Fangenspielen auffordert und daraufhin alle tatsächlich Fangen spielen, ist dieses Kind erfolgreich in Führung gegangen. Führung ist ein dynamischer sozialer Prozess. Er entsteht durch zwischenmenschliche Interaktion, wenn Menschen folgen. Führung wird von organisatorischen Rahmenbedingungen, der Situation und den Persönlichkeitsmerkmalen der Beteiligten beeinflusst. Jede Person kann in Führung gehen, indem sie durch anschlussfähige Kommunikation Führungsimpulse setzt.

Anschlussfähig heißt hier, dass jemand diese Impulse akzeptiert und entsprechend handelt. Denn ob Menschen in Führung gehen wollen, ist ihre eigene Entscheidung. Ob jedoch Führung stattfindet, entscheiden die anderen – und zwar indem sie folgen. Führung ist nicht an formale Strukturen, Titel oder

Hierarchien gebunden, sondern entsteht durch die Fähigkeit von Individuen, andere zu beeinflussen, und die Bereitschaft der anderen, die Führungsimpulse aufzunehmen. Führung ist flexibel und anpassungsfähig. Manche Führungskräfte finden kein Gehör, manche Mitarbeitende ohne formale Führungsrolle führen ständig. Erfolgreiche Führung zeichnet sich durch Dynamik und Flexibilität aus, passt sich ständig an und wird von der Unternehmenskultur geprägt. Führung ist weder gut noch schlecht, sondern hat je nach Situation positive oder negative Auswirkungen. Sie tritt überall auf, wo Menschen zusammenkommen.

### **Wo es hinführt, wenn keiner führt**

Doch wer sollte führen und wenn ja, wie viele? In der heutigen, sich rasant wandelnden Arbeitswelt, gelten Agilität und Selbstorganisation als passender Ansatz der Zusammenarbeit. Agilität beschreibt flexible Methoden der Wertschöpfung, während Selbstorganisation auf autonome Teams ohne klassische Hierarchien setzt. Viele Unternehmen experimentieren mit diesen Konzepten und versprechen sich davon, innovativer und anpassungsfähiger zu werden. In den vergangenen 20 Jahren habe ich unterschiedlichste Unternehmen erlebt und begleitet, die alle ihre eigenen Wege gesucht, teilweise gefunden oder wieder verworfen haben. Die Transformation der Geschäftswelt stellt traditionelle Führungsstrukturen infrage. Studien zeigen, dass der Druck auf Führungskräfte steigt, während gleichzeitig weniger Menschen bereit sind, Führungsverantwortung zu übernehmen. Diesen Druck habe ich selbst gespürt und lange gedacht, dass es

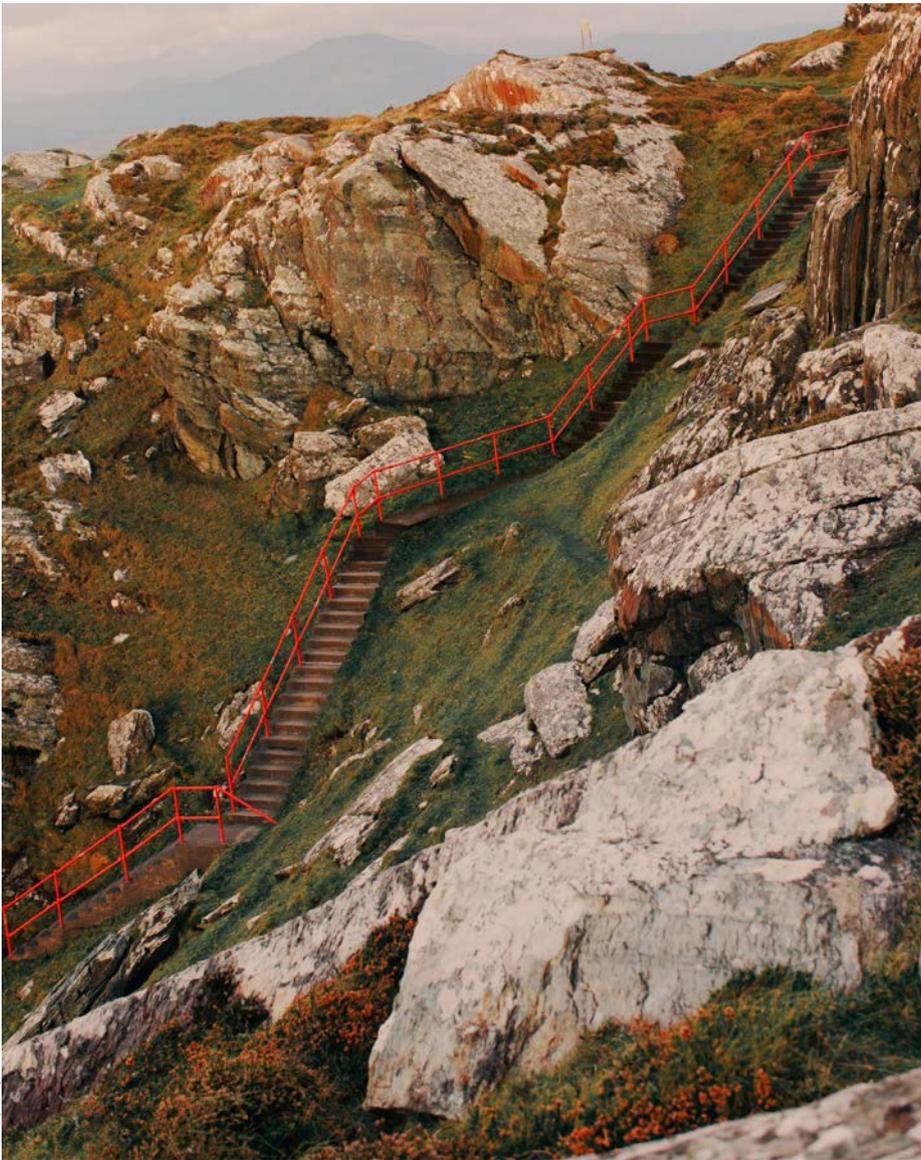


Foto: Evelyn Dragan / Connected Archives

eher an den Führungsfähigkeiten der Menschen oder an fehlenden Rechten für Führungskräfte in den Formalstrukturen liegt. Heute weiß ich, dass die Personifizierung der Probleme viel zu kurz greift. Was also bedeutet das für Führungskräfte? Werden sie in selbstorganisierten, agilen Teams überflüssig?

Nehmen wir als Beispiel die DB Systel GmbH. Die rund 7.000 Mitarbeitenden beim IT-Dienstleister der Deutschen Bahn arbeiten mittlerweile in etwa 750 selbstverantwortlichen Teams. Die Idee: Alle können alles oder können es lernen – ohne hierarchische Hindernisse. Der Weg dorthin verlief jedoch in manchen Teams nicht frei von schmerzhaften Erkenntnissen. Ohne Personen, die Verantwortung übernehmen, bleiben wichtige Entscheidungen oft aus. Das kann zu Stillstand führen. Eine passiv-aggressive Dynamik kann entstehen, in der sich bald niemand mehr Führung zutraut. Die Folge: dauerhafte Stagnation und generelle Verantwortungslosigkeit. Probleme werden ignoriert oder verschoben.

In einem Umfeld geteilter Führung erlebe ich das heute noch in manchen virtuellen Meetings. Da werden Fragen gestellt, und es entsteht eine lang andauernde Stille, weil niemand für sich in Anspruch nimmt, eine Antwort geben zu können oder zu wollen. Es fühlt sich niemand verantwortlich. Und so warten alle auf die anderen und sind genervt, weil nichts passiert und niemand antwortet.

In einer Situation ohne Führung fühlen sich Teammitglieder oft verloren und überfordert. Es fehlen orientierende Leitplanken. Es gibt keine klare Richtung, die Sicherheit und Struktur bieten würde. Das kann das Vertrauen in die Organisation und untereinander erheblich schwächen und letztlich die Produktivität und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden stark beeinträchtigen. Zudem kann es zu einer Erosion der Arbeitsmoral und einem Rückgang der Leistungsbereitschaft kommen, da Mitarbeitende keine Anerkennung oder Feedback für ihre Arbeit erhalten.

Fehlt Führung, besteht zudem die Gefahr der Fragmentierung: Einzelne Abteilungen oder Gruppen beginnen, ohne Rücksicht auf das Gesamtbild, ihre eigenen Ziele zu verfolgen. In meinem aktuellen Arbeitsumfeld erlebe ich das immer wieder. Einzelne Teams, bei uns organisiert in meiner Einheit, optimieren sich lokal und verlieren dabei die Wirtschaftlichkeit der gesamten Einheit aus dem Blick. Ineffizienz, Ressourcenverschwendung und eine Verschlechterung der Gesamtleistung des Unternehmens sind die Folgen. So kam es vor, dass einige Teams im Recruiting zwei bis drei Gespräche mit Kandidaten führten, die Passung für ihr Team und ihre Aufgabe prüften und dann eine Absage erteilten, während ein Schwesterteam in der Einheit genau solche Personen für ihre Themen gut hätte einsetzen können. Relevante Informationen teilten die Teams erst nach Absage, und so musste das zweite Team erneut mehrere Gespräche führen. Frühzeitige teamübergreifende Abstimmungen und gemeinsam geführte Bewerbungsgespräche hätten effizienter zu Ergebnissen geführt. Deshalb habe ich aus meiner Führungsrolle heraus eine regelmäßige Recruiting-Runde eingeführt, in der wir Bewerbungsprofile gemeinsam betrachten und anschließend Bewerbertermine teamübergreifend durchführen.

### Wo es hinführt, wenn alle führen

Bestimmt kennen Sie auch das: ein Team kompetenter Menschen, die alle eine Vorstellung davon haben, was der richtige Weg wäre. Ich erinnere mich zum Beispiel an ein Team, das zum Start der Scrum-Einführung aus allen ehemaligen Teamleitern zusammengestellt werden sollte. Man wollte sichergehen, dass die vermeintlich Besten des Unternehmens diese neue Methode erfolgreich machen. Der Schuss ging nach hinten los.

Wenn in einem Unternehmen alle gleichzeitig die Führung übernehmen wollen, entstehen große Herausforderungen für Arbeitsfluss und Zusammenarbeit. Konflikte nehmen zu, da unterschiedliche Führungsvorstellungen aufeinanderprallen, was zu offenen und versteckten Machtkämpfen führt. Diese Kämpfe um Einfluss stören die Teamarbeit und untergraben das Vertrauen. Gleichzeitig bilden sich verstärkt informelle Führungsstrukturen, die die bestehende Organisationskultur herausfordern und die Gruppendynamik verändern.

Entscheidungsprozesse werden ineffizient und können zum Stillstand führen, wenn keine klare Entscheidungsautorität vorhanden ist. Dies verzögert wichtige Entscheidungen und mindert die Produktivität. Die resultierende Orientierungslosigkeit lenkt Teams von ihren eigentlichen Aufgaben ab. So wird es schwer, klare Ziele zu verfolgen.

Psychologisch betrachtet entstehen diese Machtkämpfe oft aus dem Bedürfnis nach Kontrolle und Anerkennung, besonders in unsicheren Umgebungen. Das kann ein Klima der Angst und Unsicherheit begünstigen. Dadurch werden Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit langfristig beeinträchtigt. Die Kommunikationsmuster sind dabei oft von Misstrauen und Konkurrenz geprägt, was die Zusammenarbeit weiter erschwert. Paradoxe Weise kann eine solche Situation, in der alle führen wollen, in ihr Gegenteil umschlagen: Wenn die negativen Folgen überhandnehmen, ist schnell niemand mehr bereit, Führungsverantwortung zu übernehmen. Und das führt zu dem vorhin schon geschilderten, ebenso problematischen Szenario für das Unternehmen.

Wenn in einem Unternehmen niemand in Führung geht, entstehen ähnliche Probleme, wie wenn alle gleichzeitig führen wollen. Es gibt aber wesentliche Unterschiede. Orientierungslosigkeit ist ein zentrales Problem, das in beiden Szenarien

**Führung bleibt essenziell.  
Sie muss sich jedoch neu  
definieren. Zu glauben,  
dass es keine Führung mehr  
braucht, führt dazu, dass  
keiner führt oder alle führen.**

auftritt. Dies kann dazu führen, dass Teams ohne eindeutige Ziele und Prioritäten arbeiten. Allerdings lähmt Führungslosigkeit stärker, aufgrund des Führungsvakuums.

## Wie sich Führung und Management in Unternehmen verteilt

Was ist dann das richtige Führungsmaß? Um die beiden geschilderten Fehlentwicklungen zu vermeiden, braucht es zunächst ein klares Verständnis, was Führung ausmacht. Ich spreche bewusst von Führung und nicht von Management, obwohl die beiden Begriffe häufig synonym verwendet werden. Führung und Management tragen jedoch auf unterschiedliche Weise zum Unternehmenserfolg bei.

In meiner beruflichen Laufbahn habe ich etwa als Product Owner oder personalverantwortlicher Lead von Teams vor allem geführt. Führung entwickelt eine inspirierende Vision, schafft ein Umfeld, in dem Mitarbeitende ihr Bestes geben und neue Wege gehen können. Führung hinterfragt bestehende Strukturen und Prozesse, passt sie an, bereitet auf Veränderungen vor und gewährleistet, dass sich Werte und Normen kontinuierlich weiterentwickeln – alles mit Blick auf ein gemeinsames Ziel.

Als Prozessmanager oder Scrum Master lag mein Schwerpunkt im Management. Management bedeutet, zu planen, zu organisieren und Prozesse zu kontrollieren – kurz: für Effizienz und Stabilität zu sorgen. Es gilt, Strukturen zu optimieren, Ressourcen zu verwalten und sicherzustellen, dass tägliche Abläufe reibungslos funktionieren. Probleme lösen, Hindernisse überwinden und Entscheidungen treffen – das dient im Management dazu, die Organisation auf Kurs zu halten.

Aktuell bin ich Führungskraft mit Managementaufgaben und leite ein Team von etwa 90 Personen, die nach dem Führungsverständnis der DB Systel alle Führungsaufgaben haben. Die meisten von ihnen arbeiten in den Umsetzungsteams, in denen sie für qualitätsgesicherte Leistung verantwortlich sind – bei uns konkret für gute Frontend- und Mobile-Solutions. Der Product Owner der Einheit hat bei der Geschäftsentwicklung und dem Stakeholdermanagement den Hut auf. Ich als Agility Master mit disziplinarischer Personalverantwortung für die Mitarbeitenden der DB-Systel-Einheit „House Of Mobile“ bin Organisationsentwickler. Die Einheit besteht aus zehn Teams, die zusätzlich jeweils Agility Master und Product Owner haben, die die Wirtschaftlichkeit sowie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit in den Teams sicherstellen sollen.

In meiner Position muss ich tagtäglich Führung und Management ausbalancieren, das heißt Stabilität gewährleisten und Wandel ermöglichen. Führung liefert die Vision und inspiriert zu Innovationen, Management stellt die notwendigen Strukturen dafür bereit. In meiner Führungsrolle verfolge ich die Vision, eine gute Vernetzung und hohe Flexibilität teamübergreifend in der gesamten Einheit zu etablieren. So können wir auf volatile Kundenanforderungen schnell reagieren. In meiner Rolle als Manager wiederum sichere ich stabile Arbeitsbedingungen mit verlässlichen Prozessen auf Basis der Vorgaben des Unternehmens. Und so wie ich hat auch der Product Owner eine Vision für die Geschäftsentwicklung und

Managementaufgaben in der Durchführung der bestehenden Projekte. Beides muss immer Hand in Hand gehen, um das Unternehmen über Feedbackschleifen und kontinuierliche Veränderungen widerstandsfähig und innovativ zu halten. Führung und Management muss nicht wie in meinem Fall in einer Person oder einer einzelnen Rolle wie der eines Abteilungsleiters zusammengefasst sein, aber eng zusammenarbeiten.

## Was Führung heute ausmacht

Führungskraft sein erfordert heute mehr, als formale Macht zu haben. Führungskräfte sind Dreh- und Angelpunkte in einem komplexen System sozialer Dynamiken. Sie müssen diese Dynamiken verstehen und lenken, um produktive Beziehungen zu fördern. Selbstreflexion ist dafür unverzichtbar. Nur wer sich hinterfragt, kann Wechselwirkungen erkennen, Feedback richtig interpretieren und entsprechend darauf reagieren.

Eine Hauptaufgabe von Führungskräften ist es, Komplexität zu reduzieren. Sie sollten Prioritäten setzen, Aufgaben delegieren und Entscheidungen treffen. In schwierigen Situationen müssen sie oft das scheinbar Unentscheidbare entscheiden, um Blockaden zu lösen und Klarheit zu schaffen. Es gilt, die Organisation kontinuierlich auf Kurs zu halten, damit sie erfolgreich agieren kann.

Auch der Umgang mit Konflikten gehört dazu: Eine gute Führungskraft moderiert Spannungen, nutzt sie produktiv und verhindert, dass Konflikte die Organisation destabilisieren. Dabei kann man sachliche Konflikte auch auf eine allgemeinere Ebene bringen, sodass nicht jeder sie für sich aushandeln muss. Manchmal ist es wichtig, kritische Momente herbeizuführen, damit die Mitarbeitenden schneller zu Entscheidungen kommen. Das setzt Sensibilität für zwischenmenschliche Prozesse voraus und die Fähigkeit, Konflikte als Teil des Entwicklungsprozesses zu betrachten.

Führungskräfte müssen zudem ihr Verhalten laufend an neue Herausforderungen und strategische Kurswechsel anpassen. Was nach einem Widerspruch klingt, ist die eigentliche Kunst: Flexibilität und klare Ausrichtung zusammenbringen. Bei DB Systel teilt sich Führung im gesamten Unternehmen in drei oben schon beschriebenen Rollen auf: eine für die Businessverantwortung und Geschäftsentwicklung, eine für die Personalverantwortung und Organisationsentwicklung und eine für die Lieferverantwortung und Qualität. Solche Strukturen funktionieren nur, wenn alle ein gemeinsames Verständnis von geteilter Führung haben und in der Lage sind, Entscheidungen auf unterschiedliche Art und Weise zu treffen.

## Entscheidungen treffen in selbst-organisierten Teams

Dafür braucht es verschiedene Methoden der Entscheidungsfindung. Sie haben jeweils andere Vorteile und Herausforderungen:

### Autokratische Entscheidungen:

.....  
Eine Einzelperson, meist die Führungskraft, entscheidet allein. Das geht schnell und klar. Das ist besonders in Krisensituatio-

nen von Vorteil, kann allerdings zu geringerer Akzeptanz und Motivation im Team führen.

#### Konsensverfahren:

Alle Teammitglieder müssen zustimmen. Dies fördert hohe Akzeptanz und Engagement, kann jedoch zeitaufwendig sein und zu Kompromissen führen, die nicht das bestmögliche Ergebnis liefern.

#### Demokratische Entscheidungen:

Die Mehrheit entscheidet. Das ist effizienter und zügiger als das Konsensverfahren, birgt jedoch das Risiko, Minderheitenmeinungen zu übergehen.

#### Konsentverfahren:

Ähnlich dem Konsensverfahren sind alle Teammitglieder in die Entscheidung involviert. Sie müssen jedoch nicht voll zustimmen, es genügt, wenn sie keine ernsthaften Einwände haben. Das ermöglicht schnellere Entscheidungen. Doch Teammitglieder können sich unter Druck fühlen, Einwände zurückzuhalten und sich der Mehrheit anzuschließen, um die Entscheidung nicht zu verzögern.

#### Konsultativer Einzelentscheid:

Eine Person entscheidet, nachdem sie die Meinungen des Teams eingeholt hat. So wird Schnelligkeit mit Beteiligung kombiniert. Allerdings bleibt die Verantwortung bei einer Person – was bei Fehlentscheidungen problematisch sein kann.

Führungskräfte und Teams müssen flexibel und situationsbedingt das passende Verfahren wählen. Dafür ist eine gute Balance zwischen Einbeziehung und Geschwindigkeit gefragt.

## Die richtige Dosis Führung

Für Führung müssen Führungskräfte in einem dynamischen Umfeld andere Fähigkeiten mitbringen als in einem stabilen.



Foto privat

**DANIEL DUBBEL** leitet die Einheit »House Of Mobile« bei der IT-Tochter der Deutschen Bahn DB Systel GmbH. Als ausgebildeter Wirtschaftsmediator unterstützt er zudem in Konfliktsituationen und ist als selbstständiger Berater für Organisationsentwicklung und moderne Führungsstrukturen auch in Kontexten außerhalb der Deutschen Bahn aktiv.

Führung ist noch oft hierarchisch organisiert. So sind die Verantwortlichkeiten klar und das erleichtert die Orientierung. Formale Autorität hilft bei der Zusammenarbeit zwischen Teams – so lange Führungskräfte die Selbstorganisation der Mitarbeitenden nicht ersticken. Ein ausgewogenes Verhältnis von Hierarchie und Flexibilität ist entscheidend für den Unternehmenserfolg. Die folgenden Elemente ermöglichen es Organisationen meiner Erfahrung zufolge, sich an wechselnde Bedingungen anzupassen und gleichzeitig Orientierung zu bieten:

#### Entscheidungen im Sinne der Organisation:

Dafür brauchen die Mitarbeitenden Klarheit, wie das Zukunftsbild der Organisation aussieht. Nur so können sie fundierte Entschlüsse fassen. Transparente Prozesse und klare Entscheidungsstrukturen bieten Orientierung. Mitarbeitende müssen wissen, wer wofür verantwortlich ist und wann welche Regeln greifen – das vermeidet Missverständnisse.

#### Dezentralisierung und Flexibilität:

Dezentralisierung ist der Schlüssel für Flexibilität. Wenn Verantwortung auf viele Schultern verteilt wird, kann eine Organisation schneller und passender auf Veränderungen reagieren. Teammitglieder sollten deshalb ermächtigt werden, in ihren Fachgebieten eigenständig Entscheidungen zu treffen. So nutzt man die kollektive Intelligenz der Organisation, was zu besseren Ergebnissen führt.

#### Klarheit und Verantwortlichkeiten:

Trotz aller Dezentralisierung bleibt Klarheit über Verantwortlichkeiten entscheidend. Jeder muss wissen, wer wann das Sagen hat, um gezielt arbeiten zu können.

#### Situative Führung und formelle Rollen:

Neben festen Strukturen braucht es Raum für situative Führung. Führungskräfte müssen flexibel genug sein, ihren Stil der Situation anzupassen. Das schließt nicht aus, dass es immer noch formelle Führungspositionen gibt.

#### Effizienz durch Prozesse:

Standardisierte Prozesse können vor allem bei einfachen Aufgaben Führungskräfte entlasten. Routineaufgaben sollten automatisiert ablaufen, damit Führungskräfte sich auf strategische Herausforderungen konzentrieren können.

#### Freiraum und Innovation:

Damit Innovation gedeihen kann, müssen Mitarbeitende Freiräume haben. Eigenverantwortung und die Möglichkeit, selbst zu gestalten, fördern Kreativität und Motivation.

#### Demokratisierung der Führung:

Sind Führungsaufgaben auf verschiedene Köpfe verteilt, verteilt sich auch Verantwortung breit über die Organisation. So sinkt die Abhängigkeit von Einzelpersonen. Die Organisation profitiert von einer Vielzahl von Perspektiven. Das führt zu robusteren Entscheidungen, die Mitarbeitende auch eher annehmen, weil sie oder ihresgleichen eingebunden waren.

Die Gestaltung von Führung erfordert also klare Strukturen, Rollen und Prozesse, die Spielraum für gesunden Menschenverstand und persönliche Motivationslagen lassen. Diesen Weg gehen wir bei DB Systel. Wir investieren mehr Zeit in die Kommunikation von Unternehmenszielen. Wir erklären und besprechen die Auswirkungen und Ableitungen für Einheiten und Teams. Die etwa 750 Teams sind hierarchisch strukturiert – nach Einheiten und Clustern unter der Geschäftsführung. Die unterschiedlichen Führungsrollen „Product Owner“, „Agility Master“ und „Umsetzungsteam“ haben ihre abgegrenzten Zuständigkeitsbereiche und lassen gleichzeitig Raum für individuelle Entscheidungswege. Aktuell überarbeiten wir bei uns in der Einheit „House Of Mobile“ nach und nach viele Prozesse, um die übergreifende Zusammenarbeit generell besser zu unterstützen und manche Regelabläufe weiter zu vereinfachen. Wir gehen in den demokratisierten Führungsrollen immer wieder in Aushandlungsprozesse und ringen um die besten Entscheidungen.

Damit die Mitarbeitenden Entscheidungen im Sinne der Organisation treffen können, formuliere ich in meinem Team klare Erwartungen. Trotz hohem Grad an Selbstorganisation ist das nicht beliebig. Ethische Entscheidungsfindung wird auch im Zusammenhang mit künstlicher Intelligenz immer bedeutender. Um den sozialen und ökologischen Herausforderungen gerecht zu werden, brauchen Führungskräfte einen klaren Kompass. Zudem müssen sie wissen, wie sie Kennzahlen zur Bewertung von Leistung nutzen und diese regelmäßig überprüfen, um ihre Strategien kontinuierlich anzupassen und zu optimieren.

Ich halte deshalb die Führungskräfte in meinem Team regelmäßig dazu an, sich damit auseinanderzusetzen, wie sie führen möchten und was sie dazulernen können. Unterstützen, begleiten, befähigen, Rahmen aufspannen – all das sind wichtige Facetten von Führung. Führung entwickelt sich, und kontinuierliches Lernen ist grundlegend notwendig. Deshalb stellen wir in unserer Einheit eine Reihe von Podcasts und Videos zur Verfügung, die sich die Führungskräfte anschauen sollen – und wir reden gemeinsam darüber, um gemeinsam zu lernen. Diese Austauschtermine sind freiwillig. Da mir das Thema wichtig ist, frage ich mit Nachdruck nach, wenn jemand nicht daran teilnimmt.

In meiner täglichen Arbeit folge ich dem Konzept transformativer Führung, die der Autoritätsforscher und Doktorand an der Hochschule Bremen Frank Baumann-Habersacks entwickelt hat. Wenn Führung unabhängig von formalen Rollen im gesamten Unternehmen gestärkt und situativ von unterschiedlichen Personen ausgeübt wird, müssen auch Führungskräfte in formalen Rollen ihr Verhalten an die jeweilige Situation anpassen. Bei dieser flexiblen und adaptiven Herangehensweise spielen nach Baumann-Habersacks Modell drei Formen der Aufmerksamkeit eine zentrale Rolle:

#### Gelassene Aufmerksamkeit:

Hier agieren Führungskräfte hauptsächlich als Beobachtende, die nur minimal in das Geschehen eingreifen. Dies fördert die Eigenverantwortung und Selbststeuerung von Teams, stärkt

das Vertrauen der Mitarbeitenden in ihre Fähigkeiten und schafft ein kreatives und innovatives Arbeitsumfeld.

#### Fokussierte Aufmerksamkeit:

Diese Form der Aufmerksamkeit kommt zum Einsatz, wenn spezifische Probleme gezielte Interventionen von den Führungskräften erfordern. Führungskräfte setzen klare Prioritäten und steuern Teams durch schwierige Phasen, ohne die Eigenständigkeit der Mitarbeitenden zu untergraben. Dies ist besonders hilfreich, um in kritischen Situationen Struktur und Klarheit zu schaffen.

#### Direktive Maßnahmen und gemeinsames Lernen:

In Krisensituationen sind manchmal schnelle, entschlossene Eingriffe notwendig. Diese direktiven Maßnahmen sollten jedoch temporär sein und mit einer gemeinsamen Reflexion im Team einhergehen. Dies fördert das Verständnis der Gründe für bestimmte Maßnahmen und stärkt das Vertrauen. Führungskräfte zeigen, dass solche Eingriffe keine Machtdemonstration sind, sondern notwendige Reaktionen auf außergewöhnliche Umstände.

Dieses Vorgehen fördert Autonomie, Vertrauen und Resilienz in Teams, ohne dass Führungskräfte ihre Steuerungsfähigkeit verlieren. Mitarbeitende werden ermächtigt und geschätzt. Das schafft ein Arbeitsumfeld, das Motivation und Zufriedenheit steigert und ein positives Arbeitsklima fördert, in dem Kreativität und Innovation wachsen können. Dennoch ist es schwer, immer der Situation angemessen zu reagieren und zu lernen, wann welche Form der Aufmerksamkeit gefragt ist.

## Ausgewogene Führung ist der Schlüssel

Führung bleibt essenziell – sie muss sich jedoch neu definieren. Zu glauben, dass es keine Führung mehr braucht, führt dazu, dass keiner führt oder alle führen. Das kann für alle Beteiligten und das Unternehmen erhebliche Auswirkungen haben – und zwar negative. Ich habe beides erlebt und kann keinen der beiden Wege empfehlen. Gleichzeitig funktioniert Führung heute nicht mehr als autokratisches Top-Down-Management. Alle Extreme – wenn einer führt, wenn alle führen oder wenn keiner führt – verdeutlichen durch die negativen Effekte die Notwendigkeit einer ausgewogenen Führung in modernen Unternehmen.

Dafür braucht es drei Dinge: Erstens klare Strukturen und Prozesse, die Flexibilität zulassen. Zweitens die Erkenntnis, dass nur geteilte Führung Unternehmen erfolgreich macht. Und drittens Führungskräfte, die neue Kompetenzen mitbringen oder entwickeln. Führungskräfte müssen lernen, die passende Form der Führung für jede Situation zu wählen, um in verschiedenen Kontexten effiziente und akzeptierte Entscheidungen zu ermöglichen. Deshalb bleibt Kommunikation das Herzstück erfolgreicher Führung. Führungskräfte sollten Klarheit durch Transparenz schaffen und in der Lage sein, komplexe Ideen verständlich zu vermitteln.