

## **Chefs ohne Macht**

Ob als mittlere Führungskraft oder in agilen Teams: Viele müssen ihre Mitarbeiter lenken und leiten, ohne echte Vorgesetzte zu sein. Das ist ganz schön schwierig.

Von Nadine Bös

Manchmal fühlt sich Christin Wiegel wie ein Prellbock. "Wenn es zeitlich eng wird und wir Druck von oben kriegen, dann muss ich den Druck irgendwie so weitergeben, dass ich meine Mitarbeiter fordere, ohne sie zu überfordern, und dass ich sie nicht demotiviere", sagt die Teamleiterin der Finanzbuchhaltung in einem großen Sozialverband. Drei Mitarbeiter führt sie inhaltlich, sie trägt die Verantwortung für die Zahlen, die an die Geschäftsleitung gemeldet werden, sowie für die Monats- und Jahresabschlüsse. Daneben arbeitet sie selbst operativ in ihrem Team mit. Disziplinarische Verantwortung hat sie nicht. Heißt: Wiegel kann keine Abmahnungen oder Kündigungen aussprechen, keine Gehaltserhöhungen zusagen und keine Mitarbeiter in andere Bereiche versetzen. All das obliegt der nächsten Ebene in der Hierarchie, Wiegels eigener Chefin. "Wirklich harte Sanktionsinstrumente habe ich nicht", sagt sie. Führungsaufgaben soll sie trotzdem übernehmen. Deshalb setzt sie auf "Soft Skills". Kommunikation sei das A und O, glaubt sie. Wichtig findet sie auch, sich nicht nur als Vorgesetzte, sondern als Teil des Teams zu sehen. "Ich möchte nicht abgehoben wirken und gebe mir Mühe, so nah dran zu sein, wie es eben geht."

Ganz klassisch sei der Begriff "Führung" eigentlich mit "einer disziplinarischen Leitungsfunktion" verbunden, sagt Michaela Moser, Professorin für Personal an der privaten IU Internationale Hochschule. Führung sei aber heutzutage viel mehr. An Bedeutung gewinne die "laterale Führung". Sie werde auch "Kollegenführung" genannt. Dabei gehe es darum, auf der gleichen Hierarchieebene andere zu lenken und zu leiten. "Führung bedeutet, dass wir als Person einen Einflussversuch auf eine zweite Person starten." Es gehe darum, Machtquellen zu nutzen, um andere zu motivieren, dem eigenen Einflussversuch mit Blick auf ein übergeordnetes Ziel zu folgen. Laterale Führung komme im agilen Kontext immer häufiger vor, also in Projektteams, in denen Rollen stetig wechseln und gar keine hierarchische Führung gewünscht ist. Und sie komme in Gremien vor, etwa in Vorständen, die sich untereinander austauschen, oder auch in Betriebsräten, wo mal der eine, mal die andere die Führung übernimmt. Selbst im Kollegenkreis, unter einfachen Fachkräften, sei immer wieder laterale Führung zu beobachten, wenn eine Person eine andere mit Fachwissen und Argumenten in eine bestimmte Richtung steuere.

Neben der kollegialen Führung in Gremien oder agilen Teams gebe es auch noch den Fall derjenigen Führungskräfte, die als Projekt- oder Teamleiter eine Berichtsfunktion gegenüber der nächsthöheren Hierarchieebene haben, "aber keine Durchgriffskraft auf das Team". Eine schwierige Aufgabe, sagt Moser. "Wenn einzelne Teammitglieder nicht performen, muss ich als mittlere Führungskraft jedes Mal zum Vorgesetzten gehen. Dann sagen die Vorgesetzten aber: ‚Dafür brauche ich eigentlich keine Projektleitung. Da erwarte ich - selbst wenn du keine disziplinarische Verantwortung hast -, dass du in der Lage bist, die Akzeptanz bei deinen Kollegen hinzubekommen.‘" Solche Funktionen würden gern genutzt, um zu testen, wie viel Führungskompetenz junge Nachwuchskräfte überhaupt haben. "Denn es ist ja klar: Wenn man die Schulterklappen hat, ist es immer einfacher zu führen. Viel schwieriger ist es, wenn ich andere überzeugen muss, dass meine Meinung die richtige ist."

Christin Wiegel fällt die Führung ihres Teams auch ohne "Schulterklappen" eher leicht. Sie sagt von sich, sie habe eine "gewisse gottgegebene Autorität", außerdem ein sehr kompetentes Team in dem jeder gut ausgebildet sei und jeder wisse, was zu tun ist. Dennoch spürt sie zuweilen, dass ihr die formellen Machtmittel fehlen. "Typische Fragen sind: Wie sage ich Nein, ohne dass ich jemanden vor  
© Alle Rechte vorbehalten. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt. Zur Verfügung gestellt vom Frankfurter Allgemeine Archiv.

die Stirn stoße? Oder: Wie Sorge ich dafür, dass jemand eine Aufgabe für mich erledigt?" Das sei anspruchsvoll und erfordere ständige Übung. "Ich kommuniziere nie eingleisig. Mir ist es wichtig, dass ich immer eine ehrliche Antwort von meinem Gegenüber bekomme. Wenn ich frage: Hast du Kapazitäten für eine Aufgabe, dann will ich kein Nein hören, weil jemand keine Lust dazu hat. Sondern dann will ich so eine Vertrauensbasis haben, dass die Person dann sagt: Ja, morgen Nachmittag könnte ich das für dich übernehmen."

Was sind Führungsqualitäten, damit eine Leitung auch ohne "harte" Machtmittel gelingt? Führungskraftetrainer Dieter Swoboda weiß Rat. Kommunikationsstärke sei im Prinzip die wichtigste Eigenschaft eines Chefs ohne echte Vorgesetztenfunktion. "Diese Menschen haben eine Art Übersetzerrolle von oben nach unten und von unten nach oben", sagt er. "Außerdem können sie über ihre Expertise glänzen." Wichtig sei es zudem, ein gewisses Organisationstalent zu haben; "man muss gemeinsam mit den Mitarbeitern Rollen definieren können". Es sei "sicherlich ein Spannungsfeld" für Manager auf der mittleren Ebene, dass sowohl ihre Teammitglieder auf sie zählten als auch ihre Vorgesetzten. "Transparenz ist dabei sehr wichtig", sagt Swoboda. So müsse die Führungskraft beispielsweise nach oben spiegeln: "Meine Leute schaffen das nicht." Gleichzeitig müsse sie aber auch dafür sorgen, dass der Zeit- und Budgetdruck von oben auch unten ankomme.

Auch Christin Wiegel erlebt hin und wieder, dass ihre Position Schwierigkeiten mit sich bringt. "Vor allem die Frage: Wo sind meine Grenzen? Ich presche gerne ein bisschen vor und muss mich dann zügeln, weil ich merke: Das ist hier gar nicht mehr mein Bereich, ich darf hier gar nicht entscheiden und muss den Mitarbeiter an meine Vorgesetzte weiterleiten." Sie hat Glück - das Verhältnis zur Vorgesetzten ist "sehr vertrauensvoll". Reibungsverluste gibt es kaum.

Manchmal allerdings gilt die Kommunikation über mehrere Hierarchiestufen als langsam und schwerfällig, gar als innovationsfeindlich. So jedenfalls empfindet es Daniel Hannemann. Der Gründer des Batteriespeicher-Start-ups Tesvolt in Wittenberg hat in seinem eigenen Unternehmen schlechte Erfahrungen mit klassischen Führungsstrukturen gemacht - und es deshalb komplett anders organisiert. "Als wir Tesvolt gegründet haben, waren wir so ein typisches, cooles kleines Start-up", erzählt er. Die Wege waren kurz, alle redeten mit. Als das Unternehmen aber nach und nach wuchs, stellten Hannemann und sein Mitgründer fest, dass es schwer wurde, wenn alle über alles entschieden. "Wir dachten, nun brauchen wir Hierarchien", sagt er. "Wir haben dann Führungskräfte eingestellt, so wie man es im Studium lernt: Es gab einen Vice-President und einen Abteilungsleiter, irgendwann dann noch einen Unterabteilungsleiter, der zum Beispiel für die Azubis verantwortlich war." Schnell sei etwa ein Drittel des Unternehmens nur mit Führung beschäftigt gewesen und mit dem Lösen von Konflikten. "Zum Schluss mussten dann doch meist die Geschäftsführer die Entscheidungen treffen." Die Umstellung vom Start-up zum Hierarchieunternehmen habe ihn geradezu "deprimiert", sagt Hannemann. "Als Start-up waren wir wie ein Formel-1-Auto, später standen wir dann hauptsächlich in der Boxengasse." Er versuchte eine Antwort auf das Problem dieser "phänomenalen Langsamkeit" zu finden und landete am Ende bei der weitgehenden Abschaffung aller mittleren Chef-Rollen. Mittlerweile besteht das ganze Unternehmen aus sogenannten agilen Teams, keines größer als zehn Personen. Führungskräfte gibt es im Prinzip gar nicht mehr, ihre Aufgaben wurden in vier Rollen aufgeteilt, die einfache Teammitglieder übernehmen. Sie führen ohne Vorgesetztenfunktion von der Seite - ein übliches Konstrukt in der Agilität.

Und ein immer häufigeres, wie Personalprofessorin Michaela Moser sagt: "Die Unternehmenswelt wächst immer stärker ins Agile hinein." Das gelte auch für Unternehmen, die aus einer Hierarchie herauskommen und zukünftig immer stärker agil arbeiten müssen oder möchten. Bekannt ist das Phänomen zum Teil auch aus Dax-Konzernen. Sie schaffen sich gezielt kleine Einheiten, die - zum Teil

geographisch abgetrennt - wie agile Start-ups innerhalb des Unternehmens agieren sollen. Sozusagen kleine Schnellboote, die dem großen und manchmal etwas behäbigen Tanker vorwegfahren. Auch sie benötigen Mitarbeiter, die "Kompetenzen haben, abseits der Hierarchie zu führen". Es gehe dabei im Kern darum, "die Leute mitzunehmen, die Akzeptanz herzustellen und über diese Akzeptanz etwas zum Unternehmenserfolg beizutragen".

Bei Tesvolt gibt es je Team immer einen Verantwortlichen für die Informationsflüsse, eine weitere Person koordiniert, organisiert und moderiert Meetings. Eine dritte Rolle ist der agile Coach, der versucht, dem Team als eine Art Lernbegleiter eine Struktur zu geben. Und schließlich gibt es noch einen Ökonomen, der das Budget verwaltet - dezentral, für jedes Projekt einzeln. Führung findet nicht "personifiziert", sondern inhaltlich statt, erklärt Tjorven Graßnick, der für das Unternehmen als agiler Coach tätig ist. "Es gibt keinen Vorgesetzten mehr, der sich mit den Mitarbeitern hinsetzt und eine Gehaltserhöhung verhandelt. Stattdessen bestimmt jeder Mitarbeiter sein Gehalt selbst." Auch Arbeitszeiten und Arbeitsorte legen die Beschäftigten in Eigenregie fest. Schlägt jemand regelmäßig über die Stränge, hat das Team die Macht, die Person zu entlassen und jemand Neues einzustellen. Zu einer Entlassung wegen Gehaltsstreitigkeiten ist es in der Realität aber noch nicht gekommen. Hannemann sagt, das liege auch daran, dass die Teams von vornherein nur Menschen einstellten, die "das richtige Mindset" mitbrächten.

Qualitäten zum lateralen Führen seien in diesem Kontext ziemlich wichtig, sagt Graßnick. Da ist "sehr viel soziale Musik drin". Es gehe darum, dass jeder, der temporär in einem Projekt Führungsaufgaben übernehme, eher "Pull-Faktoren" statt "Push-Faktoren" nutze. "Chefs vom alten Schlag hätten gesagt: ‚Hier ist das Projekt. Personen X, Y und Z machen mit, und zum nächsten Monatsersten ist es fertig.‘ Bei uns geht es mehr darum, zu werben: Warum ist dein Projekt toll? Wer will da mitmachen? Wer hat noch Ideen dazu?" Weil all das ein kommunikativer Kraftakt sein kann, dem nicht jeder gewachsen ist, hilft der agile Coach dabei, die Ideen zu erklären und Struktur in die Projekte zu bringen. "Er coacht das Team auch nicht in die Richtung, in die er gehen will, sondern in die, in die das Team gehen will. Und er braucht dafür sehr empfindliche Antennen", erklärt Graßnick.

Michaela Moser ist fest überzeugt, dass, wann immer Führung ohne Vorgesetztenfunktion stattfindet, egal ob im agilen Kontext oder nicht, eine Führung vonnöten ist, die solche Antennen braucht und "weit ab von einem autoritären Führungsstil ist". Da keine Anweisungsmacht bestehe, reagierten Menschen höchst allergisch darauf, wenn jemand trotzdem Anweisungen von oben herab erteilen will. Gerade in Gruppen, in denen viel Expertenwissen vorhanden sei, sei mit autoritärem Gehabe "kein Blumentopf zu gewinnen". Besser: demokratisch und kooperativ agieren und vor allem: "mit einer guten Portion Empathie". In der lateralen Führung sei es enorm hilfreich, sich kognitiv und emotional in andere hineinversetzen zu können. "Ich glaube, wer diesen Perspektivwechsel schafft, der hat es sehr einfach, auch ohne große Sanktionsmöglichkeiten", sagt Moser. Die Empathie dürfe allerdings nicht so weit gehen, dass eine Person sich selbst aufreibe vor lauter Verständnis für alle anderen.

Christin Wiegel jedenfalls hat das Gefühl, an dieser Stelle schon eine ganz gute Balance gefunden zu haben. "In der täglichen Arbeit versuche ich immer wieder auch, mit den Kollegen privat zu sprechen", sagt sie. "Natürlich haben sich Sachen verändert. Es wird nicht mehr alles erzählt, es wird auch mal hinterm Rücken getuschelt. Aber das sind Sachen, die ich hinnehmen muss. Da stehe ich drüber."