



Unbossing und Shared Leadership Machtstrukturen neu denken

Immer wieder tauchen in der Businesswelt neue Begrifflichkeiten auf. Führungskräfte-Coach Alexandra Hagemann erklärt im Interview, was hinter „Unbossing“ und „Shared Leadership“ steckt, wie sich die Modelle in der Praxis umsetzen lassen und warum sie keinen Kontrollverlust, sondern einen Innovationsgewinn für Unternehmen bedeuten.

Interview: Holger Toth (Redaktion)



Foto: Geza Aschoff

Die Corona-Pandemie hat in vielen Bereichen als Katalysator für neue Entwicklungen gewirkt. So auch auf der Führungsebene von Unternehmen. Was hat sich verändert?

Alexandra Hagemann: Wir sind in Corona alle ein wenig „gleicher“ geworden, Hierarchien werden angezweifelt und auch Statussymbole wie Kleidung, zum Beispiel Anzüge und Kostüme, haben sich verändert beziehungsweise sind weniger wichtig geworden.

Zwar haben wir in zahlreichen Unternehmen noch immer die klassische Führungssituation – eine Person trifft Entscheidungen, kontrolliert Prozesse und trägt allein die Verantwortung. Doch die Anforderungen an die Strukturen ändern sich vielerorts, weil sowohl die Gesellschaft sich weiterentwickelt hat als auch die Anforderungen an die Unternehmen. Wir wollen beziehungsweise müssen häufig weg vom sogenannten „Silo-Denken“ hin zu cross-funktionalen Abteilungen und Companys. Viel wird in Projekten über einzelne Abteilungen hinaus erarbeitet, weswegen die klassische Führungsvorstellung an ihre Grenzen stößt und folglich nicht mehr zeitgemäß ist.

Welche Rolle spielt dabei Shared Leadership?

Hagemann: Shared Leadership bedeutet ganz konkret, dass Führung als gemeinschaftliche Verantwortung im Team verstanden wird. Unterschiedliche Personen übernehmen je nach Situation und Kompetenz die Führungsrolle. Das schafft nicht nur Dynamik, sondern nutzt auch vorhandenes Wissen viel gezielter.

Und Unbossing?

Hagemann: Unbossing geht in seiner Grundhaltung noch tiefer. Es fordert dazu auf, sich vom traditionellen Rollenbild der Führungskraft zu lösen. Wichtig zu beachten ist, dass sich

Zur Person

Diplom-Pädagogin **Alexandra Hagemann** ist Expertin für Erwachsenenbildung mit dem Schwerpunkt Neuro-psychologie und Medienpädagogik. Spezialisiert ist sie auf Führungskräfte- und Teamentwicklung (Positive Leadership). Als Coach verbindet sie wissenschaftliche Kompetenz mit Empathie. Im Jahr 2023 gewann sie mit ihren Trainings gleich zweimal den Europäischen Trainingspreis. Im Jahr 2024 erschien ihr Buch „30 Minuten Empowerment“ im Gabal Verlag.

www.ah-trainings.de

eine neue Führungskultur entwickelt, die auf Vertrauen und Selbstverantwortung aufbaut. Wer „unbossed“, der vertraut, vernetzt, gibt Raum. Nach dem Motto: „Menschen erfahren in dieser schnelllebigen Welt von allen Seiten Druck – das brauchen Mitarbeiter nicht auch noch in ihrem Job.“ In Start-ups ist das auch leicht umsetzbar. Doch eine Vielzahl von mittelständischen Unternehmen und Großkonzernen haben ihre internen Strukturen kaum angepasst. Entscheidungen werden nach wie vor zentralisiert getroffen, Verantwortung verbleibt oft in den oberen Ebenen und die Beschäftigten erleben wenig Gestaltungsspielraum. Dabei zeigen Studien aus Organisationspsychologie sowie der Positiven Psychologie seit Jahren: Teams arbeiten effektiver, motivierter und kreativer, wenn sie eigenverantwortlich handeln dürfen. Genau an diesem Punkt setzen moderne Konzepte wie Shared Leadership und Unbossing an.

Was sind die Stärken und Vorteile dieser Modelle?

Hagemann: Beide Ansätze zielen auf eine neue Haltung in Organisationen ab. Sie stellen Vertrauen über Kontrolle, Dialog über Anweisung, Sinn über Status. Damit liegen die Stärken klar auf der Hand: Teams, die Verantwortung mittragen, arbeiten motivierter, identifizieren sich stärker mit ihren Aufgaben und bringen mehr Kreativität ein. Das Vertrauen und →

→ vor allem die Verantwortung in die eigenen Entscheidungen steigen. Die Diversität an Perspektiven fördert Innovation. Wir zählen hier positiv auf zahlreiche Faktoren zur Mitarbeiterzufriedenheit, aber auch zur Bindung an Unternehmen ein.

Was sind die Schwächen und Nachteile?

Hagemann: Natürlich gibt es wie so oft auch Herausforderungen. Diese entstehen dort, wo es an Klarheit fehlt und wo wir Menschen überfordern: Wer entscheidet wann, in welchem Rahmen und mit welchen Ressourcen? Ohne definierte Leitplanken kann Eigenverantwortung in Unsicherheit münden und alle laufen kopflos umher. Gleichzeitig gibt es in Teams immer Wortführer und heimliche Chefs, die eine genaue Vision haben und diese mit Kollegen oder auch allein umsetzen wollen. Diese müssen gegebenenfalls eingefangen werden. Und nicht jeder Mitarbeiter freut sich über selbstverantwortliches Arbeiten, sodass wir damit auch Menschen überfordern und vor allem am Ende nicht die gewünschten Ergebnisse haben.

Für welche Branchen sind diese Modelle geeignet?

Shared Leadership und Unbossing sind keine Branchenfragen. Entscheidend ist die Bereitschaft, tradierte Machtstrukturen zu hinterfragen und Zusammenarbeit neu zu denken. Organisationen, die bereit sind, Verantwortung zu teilen, Kommunikation offen zu gestalten und Vertrauen als Grundlage der Zusammenarbeit zu sehen, profitieren besonders. Das Modell ist dort wirksam, wo Menschen mitgestalten wollen. Und ja, wir erleben, dass es in kleineren Unternehmen, in Handwerksbetrieben, Arztpraxen oder auch Tech-Start-ups völlig normal ist, dass jeder mitdenkt, Verantwortung übernimmt, Prozesse oder auch die Produkte weiterentwickelt und dieses auch kommuniziert. Doch je größer die Unternehmen werden, desto schwieriger ist die Umsetzung. Denn wir sprechen hier auch davon, dass wir standardisierte Prozesse reduzieren, Flexibilität erhöhen und damit auch im Zweifelsfall Abhängigkeiten schaffen. Denn wenn Wissen und Arbeit an einzelnen Visionen und Personen hängt, ohne dass die anderen mitgenommen werden, dann wird das Wissensmanagement der nachfolgenden Prozesse enorm schwierig.

Wie gelingt die Umsetzung?

Hagemann: Entscheidend ist, dass wir unsere Mitarbeiter und Kollegen sehr gut kennen. Wenn wir wissen, welche Präferenzen sie im Denken haben, wenn uns bekannt ist, wie und wann und wie ausführlich sie kommunizieren oder ob sie eher allein für sich arbeiten, dann können wir gezielter reagieren. Tools wie das „8S Stärkeprofil“ können helfen, Potenziale sichtbar zu machen, Teams kennenzulernen und sowohl die Arbeit als auch die Prozesse, den Austausch untereinander und die Kommunikation gezielter zu fördern.

Was steckt hinter dem „8S Stärkeprofil“?

Hagemann: Das 8S Stärkeprofil visualisiert die persönlichen und auf unserem menschlichen Belohnungssystem basierenden Stärken. Das heißt, wir sehen mittels persönlicher Bewertung von Aussagen, welche Aufgaben uns liegen, welche uns motivieren beziehungsweise uns unbewusst eine Belohnungsausschüttung versprechen. Aber eben auch, welche Tätigkeiten uns richtig viel Anstrengung, Konzentration und Energie kosten. Menschen neigen dazu, ihnen unangenehme Dinge zu vermeiden oder auch vor sich herzuschieben. Die Dinge, die uns liegen, erledigen viele wiederum zuerst. Sie versprechen uns „Quick Wins“, obwohl sie zeitlich vielleicht gar nicht dringlich waren. Deswegen ist es so wichtig, die eigenen Motive zu kennen beziehungsweise die Mitarbeitenden und ihre Stärken zu kennen, um sie bewusst einsetzen und positionieren zu können. Darüber hinaus fördert das Wissen über meine eigenen Stärken natürlich auch meine eigene Handlungskompetenz und Selbstwirksamkeit. Wir steigern beziehungsweise managen somit unser Empowerment.

Wie starten Organisationen, die ihre Strukturen und Prozesse nach den Modellen Shared Leadership und Unbossing ausrichten wollen?

Hagemann: Am Anfang müssen sie Klarheit schaffen: Wo stehen wir heute? Wo wollen wir hin? Welche Entscheidungsprozesse funktionieren bereits partizipativ? Welche Mehrheit ist entscheidend? Gibt es Vetorechte? Und wo herrscht noch klassische Top-down-Logik? Wer möchte diese „Ordnung“ und Zuständigkeit verändern, wen betrifft dies im Anschluss und ziehen diese Menschen überhaupt mit? Nicht jeder möchte Entscheider werden und nicht jeder hat die Fähigkeit, das große Ganze – die Vision der Abteilung also – zu erfassen und folglich auch zu kommunizieren.

Wenn der Grundstein gelegt ist: Wie geht es weiter?

Hagemann: Danach folgen der Aufbau neuer Kommunikationswege, die Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten sowie die Integration einer offenen Fehlerkultur. Diese wiederum braucht gute soziale Beziehungen und eine psychologische Sicherheit. Bei Veränderungen werden auch mal Fehler gemacht. Wie gehen wir damit um? Wann ist ein Fehler noch verzeihbar, wann nicht? Ein essenzieller Aspekt ist es, Kompetenz sichtbar zu machen – nicht den Status, sondern der Beitrag ist entscheidend. Die Veränderung muss begleitet werden: durch Dialog, Qualifizierung und vor allem durch die konsequente Einbindung aller Beteiligten. Und wie immer klingt es strukturiert und logisch, aber es braucht Zeit und konsequentes Dranbleiben. Im Alltag gar nicht so einfach.

Sind die Modelle Unbossing und Shared Leadership für alle Beschäftigten geeignet?

Hagemann: Nein, wir erleben sehr oft, dass es auch zahlreiche Mitarbeitende gibt, die froh sind, jeden Tag die gleiche Arbeit zu verrichten, beispielsweise in der Produktion, in der Buchhaltung oder an verschiedenen anderen Arbeitsplätzen, die zahlreiche Routinen haben. Die möchten weder die Verantwortung für andere übernehmen noch liegt es ihnen, das große Ganze im Blick zu haben. Diese Menschen brauchen Führung und Sicherheit. Andere hingegen möchten mitdenken, kreativ sein und Verantwortung übernehmen. Die Mischung und die individuelle stärkenorientierte Führung bringen am Ende den Erfolg.

Wie ist die Rolle der Führungskräfte?

Hagemann: Die Frage nach der Führungskraft ist schwierig, denn damit kommen wir zu einem Dilemma. Wir sprechen ja schließlich über eine Art von geteilter Führung beziehungsweise Unbossing. Ich erlebe es in den Unternehmen aber, dass wir dennoch definierte Führung benötigen. Und zwar allein schon aus dem Grund, dass am Ende eine Person auch „den Kopf hinhalten“ muss, also die Verantwortung übernimmt und eben auch die Richtung grob vorgibt. Ich vergleiche das gerne mit einem großen Schiff: Wenn jede Abteilung – ob Lager, Küche, Housekeeping oder Brücke – für sich super arbeitet, dann braucht es trotzdem jemanden, der ein Ziel ausgibt. Und es braucht auch jemanden, der beispielsweise die Entscheidung zu einem Kurswechsel trifft, wenn man auf ein Gewitter zusteuert. Unbossing und Shared Leadership beschreiben Konzepte beziehungsweise Haltungsfragen. Es sind Führungskräfte gefordert, die loslassen können, ohne sich zu entziehen. Die zuhören, bevor sie lenken.

Über welche Eigenschaften müssen Führungskräfte verfügen?

Hagemann: Die eigene Macht teilen, um gemeinsame Wirksamkeit zu ermöglichen – das ist kein neues Konzept, aber noch immer sehr erfolgversprechend! Dazu gehören Selbstreflexion, Kommunikationsstärke und ein echtes Interesse an der Weiterentwicklung anderer. Wer zudem bereit ist, individuelle Stärken und Motive im Team wahrzunehmen und gezielt einzusetzen, wird erleben, dass geteilte Führung nicht schwächer macht, sondern alle stärkt. Die Fähigkeit, Verantwortung zu teilen und gleichzeitig Orientierung zu geben, ist in der modernen Führung kein Zusatz, sondern Voraussetzung.

Ihr Fazit: Warum sollten sich Unternehmen mit den Konzepten Shared Leadership und Unbossing beschäftigen?

Hagemann: Shared Leadership und Unbossing sind mehr als moderne Begriffe. Sie beschreiben eine notwendige Entwicklung, um Organisationen fit für die Zukunft zu machen. Gerade in Zeiten, in denen Flexibilität, Sinnorientierung und Agilität zunehmend gefragt sind, braucht es neue Modelle von Machtverteilung. ■

Anzeige

Weniger Arbeitsunfälle und unsichere Situationen am Arbeitsplatz

Wir zeigen Ihnen, wie Sie als Sicherheitsingenieur und Fachkraft für Arbeitssicherheit die Akzeptanz für den Arbeitsschutz erhöhen, um dadurch Arbeitsunfälle und unsichere Situationen im Unternehmen nachhaltig zu reduzieren.

Jetzt Erstgespräch
auf [wandelwerker.com](https://www.wandelwerker.com) vereinbaren!



WandelWerker ist bekannt aus:



Wandelwerker

