

Achim Michalke

Führung von unten

Mitwirkung und Mitgestaltung außerhalb formaler Zuständigkeiten

Version 1.0 vom 05.10.2017

1	Ausgangspunkt: Unzufrieden? – Tu was!	2
2	Das Konzept der „Führung von unten“	2
2.1	Führung bedarf keiner hierarchischen Legitimation	3
2.2	Führungskräfte sind als Einzelkämpfer überfordert.....	3
2.3	Richtige Führung von unten bringt allen Beteiligten Vorteile.....	4
3	Wie funktioniert Führung von unten?	4
3.1	Qualität der Ideen	4
3.2	Wirksame Präsentation.....	5
4	Voraussetzungen für die Führung von unten	6
4.1	Mentale Einstellung zur Veränderung.....	6
4.2	Kompatibilität der Werte und Ziele	7
4.3	Informationen und Ressourcen.....	7
5	Führung von unten aus Sicht der Entscheider	7
6	Literaturhinweise	8

1 Ausgangspunkt: Unzufrieden? – Tu was!

Unzufriedenheit mit den betrieblichen Verhältnissen ist in vielen Unternehmen präsent. Abgesehen von der Unzufriedenheit mit der Bezahlung, die hier nicht Thema sein soll, sind die Mitarbeiter häufig unzufrieden mit den Handlungen und Entscheidungen ihrer Chefs und der Unternehmensführung. In vielen betrieblichen Umgebungen ist das Lästern über die Führung „sozial übliches Verhalten“ – wer sich nicht daran beteiligt oder sich dagegen bekennt, grenzt sich aus. Natürlich trifft das nicht überall zu, aber das Phänomen ist zu häufig, um ignoriert zu werden.

Unabhängig von der Frage, ob die Unzufriedenheit berechtigt ist oder nicht, ist sie für alle Beteiligten unerfreulich. Die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter sinkt, und das Unternehmen büßt an Potential ein. Die betroffenen Führungskräfte haben es im Umgang mit diesen Mitarbeitern schwerer und sind einem erhöhten Erfolgsdruck ausgesetzt. Die Mitarbeiter selbst schließlich müssen mit ihrer Unzufriedenheit leben und finden weniger Befriedigung in ihrer beruflichen Tätigkeit. Alle Beteiligten sollten also an Lösungen interessiert sein.

Allerdings ist diese Jammermentalität für viele auch eine bequeme Nische. Man definiert sich selbst „außerhalb der Verantwortung“, reklamiert für sich aber trotzdem die inhaltliche Kompetenz, die Mängel zu erkennen und lösen zu können – wenn man denn gefragt würde. Der aus der Erkenntnis der Mängel entstehende Handlungsdruck wird verbal abgeleitet; die inhaltliche Befriedigung wird durch eine soziale Befriedigung unter Gleichgesinnten ersetzt. Wem das reicht, um mit sich ins Reine zu kommen, für den ist Führung von unten keine Option.

Führung von unten ersetzt die übliche Frage „was sollte sich ändern?“ durch den Ansatz „was kann ich ändern?“. Es bedeutet, sich der Unzufriedenheit zu stellen und deren Ursachen anzugehen, getreu dem Motto *love it, change it, or leave it*. Die Option *change it* setzt allerdings voraus, dass die Unzufriedenheit tatsächlich inhaltlich begründet ist und realistische, konsensfähige Verbesserungen denkbar sind. Anderenfalls bleiben nur die Alternativen *love it or leave it*. Die Entscheidung hierüber muss jeder für sich selbst treffen.

Führung von unten ist nicht für jedermann geeignet. Viele Mitarbeiter werden sich mit der hier beschriebenen Vorgehensweise nicht identifizieren können – weil sie nicht eigenverantwortlich initiativ werden wollen, weil sie ihren Status darin nicht gewürdigt sehen, weil sie die Methode als manipulativ empfinden, oder aus anderen legitimen Gründen. Diejenigen aber, denen das Konzept liegt, können mit Führung von unten sich und den anderen viel Nutzen stiften.

2 Das Konzept der „Führung von unten“

„Führung von unten“ – präziser ausgedrückt: Führung ohne formelles Mandat – besagt, dass jeder im Unternehmen unabhängig von formalen Zuständigkeiten die Initiative ergreifen und zur Verbesserung der Verhältnisse beitragen kann – und dies im eigenen Interesse speziell dann tun sollte, wenn er mit der betrieblichen Situation, in der er sich befindet, unzufrieden ist.

Das Konzept der Führung von unten beruht auf den folgenden drei Thesen:

- Führung – im Sinne der (Mit-)Gestaltung von Verhältnissen und der entsprechenden Einwirkung auf Andere – bedarf keiner hierarchischen Legitimation
- Hierarchisch mandatierte Führungskräfte sind mit ihren Aufgaben oft überfordert und können intelligente Unterstützung gut gebrauchen

- Richtig durchgeführte – nämlich nicht kompetitive – Führung von unten erzeugt keine Widerstände; alle Beteiligten profitieren von ihr.

2.1 Führung bedarf keiner hierarchischen Legitimation

Führung ist das aktive Einwirken auf Zusammenhänge, insbesondere die Beeinflussung der übrigen Beteiligten, in Richtung auf ein bestimmtes Ergebnis. Führung ist ein notwendiger Bestandteil jeder funktionierenden Organisation; sie ermöglicht erst das Zusammenwirken von Personen mit eigentlich unterschiedlichen Zielen. Führungslose Organisationen sind handlungsunfähig und zerfallen. Deshalb wird in allen Organisationen die Existenz von Führung durch formelle Zuständigkeiten (durch eine Hierarchie) abgesichert: die Aufgabe „Führung“ in den verschiedenen Bereichen wird einzelnen Personen (den Führungskräften) zugewiesen. Diese formale Zuweisung stellt sicher, dass Führung wahrgenommen wird (bzw. eingefordert werden kann). Gleichzeitig werden durch Weisungsbefugnisse und Zugriff auf Ressourcen effiziente Rahmenbedingungen für Führung geschaffen. Führung wird als Pflichtaufgabe für die Führungskräfte definiert und mit Geld und Prestige (Rang in der Hierarchie) entlohnt.

Führung als Aktivität setzt aber nicht die formale Zuständigkeit voraus und ist damit nicht auf die regulären Führungskräfte beschränkt. Jedermann in einer Organisation, im Extremfall sogar jedermann, der mit einer Organisation irgendwie in Beziehung steht, kann die Verhältnisse in der Organisation aktiv mitgestalten und damit „führen“. Diese aktive Mitgestaltung ohne formale Zuständigkeit ist das, was hier mit „Führung von unten“ gemeint ist. (In geringem Umfang findet Mitgestaltung immer statt, gemeint ist hier eine systematische Mitwirkung in erheblichem Umfang.). Allerdings ist Führung von unten nicht selbstverständlich; es bedarf gewisser Fähigkeiten und Verhaltensweisen, damit sie nicht mit der hierarchischen Führung kollidiert.

2.2 Führungskräfte sind als Einzelkämpfer überfordert

Führungskräfte haben die schwierige Aufgabe, das extrem komplexe System „Unternehmen“ störungsfrei zu steuern. Dass dies nicht immer wie geplant gelingt, ist unvermeidlich. Informationen, Zeit und Ideen stehen jeder Führungskraft nur begrenzt zur Verfügung; Perfektion ist auf diesem Feld unmöglich. Je mehr Wissen und Erfahrung weiterer Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung einbezogen wird, desto besser werden aber die Ergebnisse von Führung ausfallen.

Diesen partizipativen Stil (der im Idealfall Führung von unten integriert und damit überflüssig macht) pflegen aber nur wenige Führungskräfte. Viele verstehen sich als Einzelkämpfer, die alleine mit ihrer Aufgabe fertig werden müssen. Sich von den Mitarbeitern helfen lassen wird – als vermeintliches Zeichen eigener Schwäche – gemieden. Kommunikation über die Hintergründe von Entscheidungen findet ebenfalls nicht statt, um vermeintlicher Kritik möglichst wenig Angriffsfläche zu bieten. „Fehler“ – wie oben dargestellt nicht vermeidbar – werden aufgrund des empfundenen äußeren Erfolgsdrucks den Verhältnissen oder Dritten angelastet. Dieses Zerrbild einer Führungskraft führt zwangsläufig zu Unzufriedenheit mit den tatsächlichen Leistungen, bei den Mitarbeitern wie bei den Führungskräften selbst. Es findet sich aber leider sehr häufig, weil es dem Ego der Führungskräfte schmeichelt. Eine realistische Einschätzung der Aufgabe „Führung“ durch die Führungskräfte ist selten.

Die Idee einer willkürlichen, umfassenden Entscheidungsgewalt ist ohnehin eine Illusion. Keine Führungskraft kann frei und selbstherrlich handeln, sondern muss vielgestaltige, oft widersprüchliche Randbedingungen und Interessen beachten, so dass der tatsächliche Entscheidungsspielraum beschränkt ist. Führung von oben wie von unten bedarf guter Ideen, die funktionieren und deren Vorteile alle Beteiligten überzeugen können. Hierarchische Entscheidungsgewalt ist lediglich notwendig, um in jeder Situation ein Mindestmaß an Führung abzu-

sichern sowie um die Disziplin einzelner Querköpfe sicherzustellen, die sich allen vernünftigen Kompromissen verschließen.

2.3 Richtige Führung von unten bringt allen Beteiligten Vorteile

Führung von unten bedeutet, die Führungskräfte in ihren Aufgaben zu unterstützen, ohne dabei ihr Selbstverständnis als Führungskraft in Frage zu stellen. Es geht ausschließlich um die inhaltliche Verbesserung der Entscheidungen, nicht um das Rollenverständnis der Beteiligten. Gelingt dies, profitieren alle im Unternehmen von den besseren Führungsergebnissen. Die unterstützten Führungskräfte gewinnen in ihrer Reputation, ohne hierfür Kompetenzen abgeben zu müssen. Führung von unten darf keinesfalls aggressiv sein, sonst blockieren Konflikte um Kompetenzen ihre Wirkung.

Derjenige, der von unten führt, darf also nicht auf der Anerkennung seiner Leistungen bestehen. Trotzdem profitiert er gleich mehrfach von den Ergebnissen: Die Ursachen für seine Unzufriedenheit werden beseitigt, und er erhält die Genugtuung erfolgreicher Mitgestaltung. Die Anstrengung, die er dafür in Kauf nehmen muss, ist primär emotionaler Natur: Es gilt, mit Geduld und Hartnäckigkeit Ideen zu propagieren, ohne dabei selbst in den Vordergrund zu treten. Hier besteht allerdings auch eine Gefahr: Gehen Mitarbeiter mit zu viel Hoffnung und zu wenig Frustrationstoleranz die Führung von unten an, droht nachhaltige Demotivation durch die enttäuschten Erwartungen.

3 Wie funktioniert Führung von unten?

Im Grunde funktioniert Führung von unten wie jede andere Mitgestaltung auch: die Praktizierenden beteiligen sich aktiv an den Überlegungen und Diskussionen zur Weiterentwicklung und stellen den Entscheidern ihre Ideen zur Verfügung. Besonders ist nur, dass sie dies tun, obwohl es nicht ihre formale Aufgabe ist und es von ihnen nicht erwartet wird. Entsprechend gibt es auch keine Möglichkeit, diese Ideen formal durchzusetzen: Die Führungskräfte sind frei, diese Ideen zu nutzen oder zu ignorieren. Wirkung kann nur durch die Qualität der Ideen und die Geschicklichkeit ihrer Präsentation gewonnen werden.

3.1 Qualität der Ideen

Führung von unten funktioniert nur, wenn die Ideen wirklich durchdacht und realistisch sind. Unzufriedenheit basiert oft auf unrealistischen Alternativvorstellungen, weil man sich als Nicht-Führungskraft nicht mit den realen Randbedingungen auseinandersetzen muss. Ansätze, die lediglich den eigenen Zielen entgegenkommen, sind für Führung von unten aber unbrauchbar. Führung von unten setzt Lösungsideen voraus, die allen Rahmenbedingungen, also auch den Zielen und Möglichkeiten der Entscheidungsträger, Rechnung tragen, denn sonst werden sie nicht akzeptiert.

Auch eine hierarchisch legitimierte Führungskraft kann nicht eigenmächtig nach persönlichen Zielen entscheiden, sondern hat eine Vielzahl von Interessen Dritter zu berücksichtigen, die auf die Entscheidung Einfluss nehmen können. Führung von unten ist hier noch eine Stufe anspruchsvoller, weil ausschließlich Ansätze, die allen Beteiligten Gewinn bringen, Aussicht auf Erfolg haben. Bei der Entwicklung der Lösungsansätze ist Einfühlungsvermögen wichtig: Warum hat mein Chef diese Alternative nicht gewählt? Was würde er an meiner Idee aussetzen haben? Inwieweit ist diese Kritik berechtigt; wie kann ich meinen Vorschlag abändern, um der Kritik Rechnung zu tragen?

Wichtiger Vorteil einer Führung von unten ist, dass der Praktizierende einen ganz anderen Blick auf die Sachlage hat als die Führungskraft („die Unterseite der Münze sieht“) und oft über gute Detailkenntnis verfügt. Gemeinsam mit dem Urteil der Führungskraft ergeben sich

daraus ein wesentlich vollständigeres Bild der Sachlage und eine bessere Entscheidungsgrundlage. Noch besser wird die Entscheidungslage, wenn der Führende von unten nicht Einzelkämpfer ist, sondern seine Ideen mit Kollegen und anderen Beteiligten gemeinsam entwickelt und sich deren kollektive Intelligenz zunutze macht.

Da die Rahmenbedingungen und Ziele der Beteiligten zwangsläufig nur lückenhaft bekannt sind, werden viele Vorschläge nicht zum Zug kommen. Oft wird nicht einmal klar sein, aus welchem Grund der Vorschlag gescheitert ist – es gibt keinen Begründungszwang für die Ablehnung oder gar Ignoranz einer Idee und keine Berufungsinstanz. Das Prinzip der Führung von unten besteht darin, diese begrenzte Erfolgsquote in Kauf zu nehmen und hartnäckig weiterzuarbeiten, bis sich Erfolg einstellt. Der Ausgleich für diesen hohen emotionalen Anspruch ist das geringe Risiko, das der von unten Führende eingeht. Von ihm wird Führung nicht erwartet (und bei geschickter Durchführung auch gar nicht wahrgenommen), so dass ein erfolgloser (nicht durchgesetzter) Ansatz keine negativen Auswirkungen auf ihn hat, abgesehen von der persönlichen Enttäuschung.

3.2 Wirksame Präsentation

Die einzige Möglichkeit, bei der Führung von unten einen Vorschlag voranzutreiben, besteht in seiner geschickten Präsentation zur richtigen Zeit bei den richtigen Personen. Es besteht stets die Gefahr, dass Führungskräfte den Vorschlag als Eingriff in ihre eigenen „Zuständigkeiten“ empfinden und ihm dann skeptischer als nötig gegenüberstehen. Die direkte Vorstellung der Idee beim hierarchisch Verantwortlichen ist deshalb nicht immer der am besten geeignete Weg. Ziel ist vielmehr, gegebenenfalls bestehende emotionale Barrieren zu unterlaufen und den Adressaten keine Ansatzpunkte für Ressentiments zu bieten.

Das richtige „Marketing“ der Vorschläge ist deshalb zentraler Bestandteil der Führung von unten. Je nach Situation bieten sich verschiedene Taktiken an, um den Vorschlag möglichst wohlwollend bei den Adressaten zu platzieren:

- Das Unterbreiten der Ideen ohne Ich-Bezug zielt darauf ab, die empfundene Urheberschaft der Idee einem Dritten, z.B. dem Adressaten, zuzuschieben und damit dessen *not-invented-here*-Hürde zu unterlaufen. Beispielsweise wird der Vorschlag beiläufig erwähnt, ohne dafür Urheberschaft zu reklamieren.
- Eine Variante hiervon ist die Inkubation: man unterbreitet die Idee einmal oder mehrfach, kämpft aber nicht für sie und wartet ab – mit dem Ziel, dass der Adressat sie Wochen später verinnerlicht hat und als seine eigene Idee präsentiert.
- Eine andere Variante ist die Infiltration: Etablierte Vorschläge (z.B. seitens der Führungskräfte) werden als Hülle benutzt und mit den Inhalten der eigenen Idee gefüllt. Als „Wolf im Schafspelz“ unterläuft die Idee in harmloser Verpackung die *not-invented-here*-Hürde.
- Eine weitere Option ist der Aufbau einer Allianz mit Kollegen: Die Abwehr gegenüber einer Idee schwindet, wenn sie scheinbar unabhängig von mehreren Mitarbeitern vertreten wird. Die Allianzen sollten dabei wechseln – eine Gruppe von Mitarbeitern, die stets gemeinsam mit Ideen auftritt, wird schnell als intellektuelle Bedrohung wahrgenommen und löst dann Abwehrreaktionen aus.
- Vorschläge mit entsprechender strategischer Bedeutung können unabhängig voneinander mehreren Entscheidungsträgern vorgestellt werden. Bei nachfolgenden Diskussionen zwischen den Entscheidungsträgern steigen die Chancen dieser Vorschläge überproportional.
- Die Salamtaktik bewährt sich bei Ideen, die aufgrund ihrer Radikalität Ängste auslösen. Die Lösung wird zunächst nur für einen kleinen, harmlosen Bereich vorgeschlagen und bei Erfolg allmählich ausgedehnt. Zusätzlicher Vorteil dieses Vorgehens: Erfahrungen aus dem Pilotbereich können für den Roll-out genutzt werden.

- Kleinere Veränderungen oder solche, die sich auch im Kleinen umsetzen lassen, können zunächst ohne Abstimmung im eigenen Wirkungskreis realisiert werden. Falls diese Eigenmächtigkeit bemerkt wird und auf Kritik stößt, kann man sich immer noch entschuldigen. Die erfolgreiche Umsetzung baut auch ohne Werbung einen Handlungsdruck für die übrigen Bereiche auf. Zweifel an der Machbarkeit werden damit unmöglich gemacht. Diese Methode funktioniert insbesondere dann, wenn der Handlungsdruck unstrittig ist.

Alle Ansätze setzen voraus, dass die Idee im Mittelpunkt steht und nicht die Urheberschaft daran. Führung von unten erfordert dafür eine gewisse persönliche Reife, bietet aber den Vorteil erstaunlicher Gestaltungsmöglichkeit und Einflussnahme bei meist geringem persönlichem Risiko. Eine Anerkennung dieser Leistungen durch die Führung ist (langfristig) gut möglich, aber niemals sicher, kann also nicht Ziel des Engagements sein. Wer Karriere machen will und auf Status Wert legt, wählt besser einen anderen Weg.

Die (häufige) Ablehnung einer Idee ist dabei kein Grund, die Idee *ad acta* zu legen. Sofern die Ablehnung nicht inhaltlich überzeugend war, kann die Idee bei nächster Gelegenheit in anderer Verpackung erneut aktiviert werden. Entscheidend ist dabei, die Ablehnung nicht als persönliche Niederlage zu werten, sondern als Gelegenheit, über die Risiken einer Idee zu lernen und sie entsprechend weiter zu entwickeln. Rebellion ist keine Führung von unten.

4 Voraussetzungen für die Führung von unten

Führung von unten ist ein breit anwendbares Konzept, aber kein Patentrezept. Es ist wichtig, seine Grenzen zu kennen und zu beachten, um von den Ergebnissen nicht enttäuscht zu sein.

4.1 Mentale Einstellung zur Veränderung

Das wichtigste Element von Führung von unten ist die mentale Einstellung des Praktizierenden zur Situation: er muss begreifen,

- dass Führung (auch seine eigene) stets fehlbar und verbesserungsfähig ist und dass es keine Patentrezepte für erfolgreiche Führung gibt,
- dass Führungskräfte niemals nur nach inhaltlichen Gesichtspunkten entscheiden, sondern (wie jeder andere auch) persönliche Interessen, Stärken und Schwächen haben, die natürlich in ihre Entscheidungen und ihr Verhalten einfließen,
- dass es für ihn sinnvoll ist, im Sinne seiner Ziele auf seine betriebliche Situation einzuwirken und keine Konvention ihn daran hindern kann,
- dass es keiner formalen Position bedarf, auf Personen und Entscheidungen einzuwirken, und indirekte Beeinflussungen sehr effektiv sein können.

Begreifen ist hier viel mehr als die rationale Einsicht in diese Fakten – es bedeutet, sie auch emotional zu verinnerlichen und zur Grundlage des eigenen Handelns zu machen. Voraussetzung dafür ist ein primär inhaltliches Interesse des Praktizierenden ohne Statusgelüste. Je mehr man sich dem hierarchischen Spiel von Macht und Unterordnung, Aggression und Konvention emotional entziehen und ausreichend Distanz aufbauen kann, desto erfolgreicher kann man von unten führen.

Der Mitarbeiter, der von unten führt, verhält sich in vieler Hinsicht wie ein Berater: er akzeptiert die Schwächen und Fehler der Führungskräfte und ist bemüht, ihnen bei der Bewältigung ihrer schwierigen Aufgaben zu helfen. Dabei nimmt er wesentlichen Einfluss auf die Entscheidungen, ohne irgendeine hierarchische Legitimation zu besitzen. Im Unterschied zum Berater, von dem ein solches Verhalten explizit erwartet wird, muss der Mitarbeiter sich dafür von seiner konventionellen Rolle lösen.

4.2 Kompatibilität der Werte und Ziele

Unzufriedenheit ist ein Indiz dafür, dass die Ziele des unzufriedenen Mitarbeiters und der kritisierten Führungskräfte nicht identisch sind – was völlig normal ist. Damit Führung von unten funktionieren kann, muss aber zumindest eine Basis gemeinsamer Ziele existieren, und die Zielvorstellungen der Beteiligten müssen miteinander kompatibel sein. Anders als bei hierarchischer Führung kann Führung von unten nur Ziele erreichen, die von allen Beteiligten angestrebt werden. Besonders geeignete Situationen für Führung von unten sind ablauftechnische Mängel bei der Entscheidungsfindung sowie willige aber überforderte Führungskräfte.

Kompatibilität bedeutet, dass keine fundamentalen Widersprüche bestehen und beide Zielvorstellungen – mit gewissen Abstrichen – gemeinsam realisierbar sind. In der Regel wird das der Fall sein, denn sonst hätte man sich nicht in einem Unternehmen zusammengefunden. Bestehen fundamentale Zielkonflikte und divergierende Wertvorstellungen (z.B. in einem korrupten Unternehmen), dann ist Führung von unten sinnlos. Sie funktioniert nicht bei ethisch-moralischen Mängeln sowie bei vorsätzlich willkürlichem Handeln der Führungskräfte. Dem engagierten und verantwortungsbewussten Mitarbeiter bleibt in solchen Situationen nur noch die Option des *leave it*.

4.3 Informationen und Ressourcen

Voraussetzungen für die Entwicklung brauchbarer Lösungsvorschläge sind eine ganzheitliche Sichtweise auf das Problem, also die Berücksichtigung aller entscheidungsrelevanten Informationen, und ausreichend Zeit, um die Lösungsvorschläge auszuarbeiten. Hierarchische Führungsverantwortung ist deshalb stets verbunden mit umfassenden Informationsrechten und Ressourcenkompetenz.

Auch Führung von unten benötigt Informationen und Ressourcen, allerdings nur in begrenztem Ausmaß. Denn im Gegensatz zur hierarchischen Führung, die alle anfallenden Entscheidungen zu bewältigen hat, kann sich Führung von unten auf ausgewählte Probleme konzentrieren und steht nicht unter Handlungsdruck. Die benötigten Informationen lassen sich meist beschaffen, Ressourcen lassen sich dagegen oft nur am Rande des normalen Geschäftsbetriebs nutzen. Zum Ausgleich ist Führung von unten nicht darauf ausgerichtet, Ansätze umfassend auszuarbeiten, sondern gute Ideen und Ansätze in den regulären Entscheidungsfindungsprozess einzuschleusen. Dennoch: Durch die Bereitstellung von Informationen und Ressourcen kann Führung von unten gezielt gefördert werden.

5 Führung von unten aus Sicht der Entscheider

Führung von unten ist zunächst allein Sache der Mitarbeiter: Von ihnen muss die Initiative ausgehen, bei ihnen allein liegt die Entscheidung, welcher Themen sie sich dabei annehmen. Die Führungskräfte sind daran zunächst nur passiv beteiligt, indem sie mit Führung von unten konfrontiert werden. Durch ihre Reaktionen können sie diese jedoch bis zu einem gewissen Grad fördern.

Wenn Führungskräften bewusst wird, dass sie mit Führung von unten konfrontiert werden, kann das sowohl Dankbarkeit für die Unterstützung auslösen als auch Angst, manipuliert zu werden und den eigenen Status gefährdet zu sehen. In Unternehmen, deren Führungskultur durch Hierarchie und Konkurrenz geprägt ist, ist diese Sorge durchaus berechtigt, denn die Mechanismen der Führung von unten lassen sich auch zu solchen Zwecken missbrauchen.

Unabhängig von der Intention des Praktizierenden ist ein souveräner Umgang mit Führung von unten für den Adressaten am besten: die Vorschläge aktiv aufnehmen und wohlwollend auf ihre Werthaltigkeit prüfen, aber die Entscheidung über das weitere Vorgehen eigenständig treffen und sich nicht zu Entscheidungen drängen lassen. Ein intelligenter Weg ist, den Vor-

gang offenzulegen, den Initiatoren potenzielle Schwachstellen ihrer Vorschläge aufzuzeigen und sie zur Weiterentwicklung ihrer Ideen aufzufordern. Wohlmeinende Initiativen werden damit anerkannt, und die Offenheit entzieht manipulativen Intentionen ihre Grundlage.

Führung von unten ist keine Bedrohung, sondern eine Chance – wenn sie richtig kanalisiert wird. Je souveräner eine Führungskraft mit entsprechenden Initiativen seiner Mitarbeiter umgeht, desto mehr Nutzen kann sie daraus ziehen. Durch demonstrative Offenheit gegenüber Ideen von unten sowie durch die Bereitstellung von Informationen und das Zugeständnis von Ressourcen (in erster Linie Zeit und Informationen) kann Führung von unten aktiv gefördert werden. Allerdings sollte man sich stets bewusst sein, dass nur eine Minderheit der Mitarbeiter diese Freiheiten begrüßen und entsprechend nutzen wird.

Bei Führungskräften mit echt partizipativem Führungsstil, die alle ihre Mitarbeiter systematisch verantwortlich einbinden, verliert Führung von unten an Bedeutung bzw. geht in die partnerschaftliche Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern über. Dieser Fall ist allerdings auch heute noch nicht die Regel. Führung von unten kann eine Brücke dorthin sein.

6 Literaturhinweise

- [1] Henry Mintzberg: Manager's Job – Folklore and Facts.
- [2] Reinhard K. Sprenger: Mythos Motivation.