

# Shared Leadership: mehr als eine Verlegenheitslösung?



Wer erinnert sich nicht noch an die »Hochzeit, die im Himmel geschlossen wurde«, die Fusion von Daimler und Chrysler. Jürgen E. Schrempp und Robert J. Eaton bildeten nach der Fusion 1998 die Doppelspitze des Konzerns, die erst 2001, nachdem Eaton in den Ruhestand gegangen war, aufgelöst wurde. Man mag jetzt lang und breit über die Gründe und Sinnhaftigkeit dieser Konzernorganisation diskutieren. Offensichtlich erfolgreich war sie wohl eher nicht, sonst hätte man sich nicht von ihr verabschiedet.

Bei dieser Einleitung mag man sich fragen, warum die zfo im vorliegenden Heft denn »Shared Leadership« als Themen-Schwerpunkt gewählt hat. Der Grund ist relativ einfach: Neue agile Managementkonzepte stellen die klassische hierarchische Führung immer stärker infrage. An ihre Stelle tritt oftmals eine geteilte oder sogar gemeinsame Führungsverantwortung. Insofern gewinnt Shared Leadership im Managementalltag zunehmend an Bedeutung.

Wirft man einen Blick auf die Beiträge zum Schwerpunktthema, so wird unzweifelhaft deutlich, dass das Shared-Leadership-Konzept nicht nur Vorteile besitzt, sondern durchaus auch relevante Nachteile mit sich bringen kann. Auffallend ist, dass entsprechende Erkenntnisse nicht neu sind. Sie entstammen der Forschung zum Entscheidungsverhalten von Gruppen, die zum Teil bis in die 1960er-Jahre zurückreichen. Auf zwei dieser Problembereiche sei an dieser Stelle vorab hingewiesen.

Zum einen das Phänomen des sogenannten Risk Shift: Schon lange ist bekannt, dass Gruppenentscheidungen dazu tendieren, ein deutlich höheres Risiko zu akzeptieren, als dies bei Entscheidungen einer Person der Fall ist. Es wird vermutet, dass es in einer Gruppe zu einer »individuell gefühlten« Aufteilung der Entscheidungsverantwortung kommt. Offensichtlich

ist es im Team einfacher, eine mutige Entscheidung zu fällen, als als einzelnes Individuum. Allerdings werden auch vereinzelt Befunde berichtet, wonach Gruppenentscheidungen tendenziell risikoärmer sind als Einzelentscheidungen. Letztlich gilt aber festzuhalten, dass das Risikoverhalten bei Einzelentscheidungen bzw. Shared-Leadership-Entscheidungen unterschiedlich sein kann. Entsprechend braucht es Governance-Regelungen, die dieses Phänomen antizipieren.

Zum anderen die Tendenz zu unethischen Entscheidungen: Der Grund liegt in der Tatsache begründet, dass bei Gruppenentscheidungen kognitive Begrenzungen weniger stark ausgeprägt sind und insofern die Entscheidungsfindung im Vergleich zu Einzelentscheidungen verzerrt. Entsprechend legen Studienergebnisse nahe, dass Shared-Leadership-Entscheidungen zwar deutlich rationaler, aber auch deutlich egoistischer sind. Auch zeigen Gruppen eine höhere Bereitschaft, bei Entscheidungen zu lügen. Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse wird daher vielfach gefordert, Gruppenentscheidungen über einen Code of Conduct zu »disziplinieren«.

Wie diese kurzen Gedanken bereits zeigen, bedarf es für ein erfolgreiches Shared Leadership mehr als nur einer gleichberechtigten Verteilung von Entscheidungskompetenz auf mehrere Schultern. Als fauler Kompromiss bzw. als Verlegenheitslösung eignet sich Shared Leadership also nicht.

Gerhard Schewe