

VERTEILTE FÜHRUNG: WIE TEAMS GESUND UND LEISTUNGSFÄHIG BLEIBEN

Wenn Führung auf mehrere Köpfe verteilt ist – der klassische «Chef» also fehlt – was braucht es, damit Menschen und Organisationen gesund bleiben und performen können? Welche Rahmenbedingungen sind nötig für eine produktive Zusammenarbeit?

Text: Jelena Martinelli

Wenn von «flachen Hierarchien» die Rede ist, klingt das schnell nach einer Arbeitswelt ohne Reibung: keine Chefs, keine Machtspiele, dafür maximale Freiheit. Alle entscheiden alles gemeinsam, die Arbeit erledigt sich nahezu von selbst, Konflikte lösen sich schnell und schmerzlos in Luft auf. Oder – je nach Perspektive – ist es das genaue Gegenteil: niemand führt, niemand entscheidet, alle reden mit, aber nichts kommt dabei heraus.

Die Realität liegt wohl irgendwo dazwischen – weniger romantisch, aber auch weniger chaotisch. Wer Führung als Aufgabe und nicht als Position versteht, tauscht nicht Hierarchie gegen Freiheit, sondern lässt sich auf eine andere, anspruchsvolle Art der Zusammenarbeit ein. Martina Novo, Unit Lead Group Security bei Swisscom, sagt: «Mehr Autonomie, Mitgestaltung und Entscheidungsspielraum können sehr motivierend wirken und bisher ungenutzte Potenziale freisetzen. Gleichzeitig kann genau diese Freiheit auch zusätzliche Belastung erzeugen – besonders dann, wenn Orientierung, Rollen oder Erwartungen unklar sind.» Führung bleibe daher essenziell – in agilen Teams sei sie mindestens so wichtig wie in klassisch hierarchischen Strukturen.

Führung auf mehreren Schultern

«In meinem Bereich arbeiten viele Teams matrixbasiert, häufig projekt-, produkt- oder wertstromorientiert», erzählt Martina Novo. Im operativen Alltag verteilt sich die Führung auf mehrere Schultern: «Die teaminterne Orchestrierung übernehmen Rollen wie Team Coach oder Scrum Master. Sie sind keine Vorgesetzten und habe keine disziplinarische Weisungsbefugnis. Ihre Aufgabe ist es, den Zusammenarbeits- und Arbeitsprozess im Team zu begleiten, Transparenz über Ziele, Prioritäten und Abhängigkeiten zu schaffen sowie Reflexion, Feedback und kontinuierliche Verbesserung zu ermöglichen.» Sie selbst sorgt für eine andere Art von Führung: «Als Unit Lead bin ich in einer formalen Führungs-

funktion. Ich trage die Verantwortung für Anstellung, Entwicklung, Leistungsbeurteilung, die Rahmenbedingungen und die langfristige Ausrichtung der Mitarbeitenden», erklärt sie.



Mehr Autonomie, Mitgestaltung und Entscheidungsspielraum können sehr motivierend wirken.

Klarheit als Gesundheitsfaktor

Damit dieses Zusammenspiel funktioniert, braucht es klare Zuständigkeiten, explizite Regeln und laufende Abstimmung. Nur so können Menschen performen und dabei auch gesund bleiben. «Besonders unklare Verantwortlichkeiten erhöhen Stress, oft lange unbemerkt, bis sich erste Anzeichen von Überlastung zeigen», erklärt Martina Novo. «Unklare Rollen sind einer der grössten Gesundheits- und Performance-Killer.»

Hinzu kommt: Nicht alle Mitarbeitenden reagieren gleich auf hierarchieärmere Strukturen. «Manche verfügen über ein starkes Selbstmanagement, andere brauchen mehr Guidance und Orientierung», beobachtet sie. «In einzelnen Fällen haben wir auch gemerkt, dass diese Arbeitsmodell nicht für alle gleich gut passt. Der Wegfall klarer Anweisungen kann dann verunsichern.» Manche blühen auf, andere fühlen sich – gerade zu Beginn – überfordert. Genau deshalb gehört es zur Aufgabe der Team Coaches oder Scrum Master, «Spannungen, Überlastung oder Unklarheit früh sichtbar zu machen.»

Typische blinde Flecken bei verteilter Führung

Sechs Muster, auf die laut Martina Novo HR- und Führungsfachleute frühzeitig achten sollten, damit Belastungen gar nicht erst entstehen:

- 1. Team informiert zu spät.** Führung soll bewusst Distanz wahren und nur z. B. in Krisen intervenieren. Das funktioniert nur, wenn Teams rechtzeitig Unterstützungsbedarf signalisieren.
- 2. Verantwortung diffundiert.** Wer führt heikle Gespräche zu Krankheit, Überlastung oder Performance? Bleibt das unklar, bleiben sie liegen.
- 3. Unsichtbare Mehrbelastung.** Team Coaches und informelle Führungsrollen übernehmen viel emotionale und koordinierende Arbeit – oft zusätzlich zur eigentlichen Rolle.
- 4. Feedback ohne Rahmen.** Ohne gemeinsame Spielregeln kann gut gemeintes Feedback verletzen statt stärken.
- 5. Gesundheit wird individualisiert.** «Du musst besser priorisieren» greift zu kurz. Belastung entsteht oft strukturell – durch Unklarheit oder Rollenkonflikte.
- 6. Reifeprozess unterschätzt.** Rollen, Prozesse und Routinen brauchen Zeit. Wird das ignoriert, wächst der Druck auf das Team.

Drei Voraussetzungen für gelingende Zusammenarbeit

Für Martina Novo sind besonders die folgenden Punkte wichtig, damit Arbeiten in einem verteilten Führungsmodell gelingt:

- **Vertrauen und Beziehung:** «Es ist zentral, dass Mitarbeitende sich verstehen, die Zusammenarbeit grundsätzlich schätzen und gerne miteinander arbeiten.» Beides seien keine «Soft-Themen», sondern Voraussetzung dafür, dass teambasierte Führung gesund funktioniert.
- **Feedback-Kompetenz:** «Insbesondere konstruktives Feedback will gelernt sein. Offene Rückmeldungen sind anspruchsvoll, sowohl im Geben wie auch im Nehmen.»
- **Psychologische Sicherheit:** «Teams müssen Spannungen, Irritationen und Feedback offen ansprechen können – ohne Angst vor negativen Konsequenzen.» Das gelte nicht nur für Mitarbeitende, sondern explizit auch für Führungspersonen.



Voraussetzungen für Teams ohne klassische Hierarchie

Aus Sicht von Martina Novo braucht es Vertrauen, Offenheit, Transparenz, Sinn und gegenseitigen Respekt – nicht anders als in hierarchisch organisierten Teams. Bei Modellen mit verteilter Führung werden diese Faktoren aber sichtbarer, wirksamer und zugleich verletzlicher. Vier Aspekte sind zentral:

1. **Rollen- und Erwartungsklarheit:** Belastung entsteht nicht durch zu viel Arbeit, sondern wenn unklar ist, wer entscheidet, beiträgt und Verantwortung trägt.
2. **Transparente Prozesse:** Feedback, Beurteilung und Entwicklung brauchen nachvollziehbare, faire und gemeinsam getragene Vorgehensweisen.
3. **Psychologische Sicherheit und Resilienz:** Spannungen und Fehler müssen ohne Angst ansprechbar sein. Darauf aufbauend entsteht Resilienz als eine Team- und Organisationsfähigkeit.
4. **Führung ohne Macht ist anspruchsvoll:** Rollen wie Team Coaches benötigen Mandat und Rückhalt. Gleichzeitig braucht es Geduld, denn neue Routinen müssen erst erlernt werden.

Für Martina Novo als Unit Lead bedeutet diese Form der Zusammenarbeit, dass auch sie eine klare Rolle einnimmt: «Ich verstehe mich nicht als Fachexpertin, sondern trage die Verantwortung für Rahmenbedingungen, Fairness und Entwicklung. Die fachliche Expertise und inhaltliche Steuerung liegen bewusst bei meinen Peers in der Rolle der Business Owners.» Das reduziere die Gefahr von Micromanagement, verlange aber umso mehr Vertrauen in die Teams und die Rollenverteilung.

Anders geführt, aber nicht führungslos

Wenn von fehlenden klassischen Hierarchien gesprochen werde, bedeute das keineswegs Führungslosigkeit, betont sie. Im Gegenteil: «Führung ist weiterhin zentral. Sie funktioniert jedoch weniger über Macht und Anweisung – sondern stärker über Orientierung, Dialog und gemeinsam gestaltete Rahmenbedingungen.» Gerade aus gesundheitlicher Sicht sei Klarheit entscheidend: «Sie reduziert Unsicherheit, verhindert informelle Machtverschiebungen und schafft Transparenz – zentrale Voraussetzungen für gesunde Teams in verteilten Führungsmodellen.»

Martina Novo, die vor ihrer heutigen Rolle als Unit Lead Group Security, die Swisscom als BGM-Verantwortliche zum Label «Friendly Work Space» geführt hat, ergänzt: «Je weniger Führung über formale Hierarchie wirkt, desto wichtiger werden klare, verlässliche Rahmenbedingungen. Methodischer Kern eines ernsthaften BGM ist für mich die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen.» Daher legt sie bei Group Security besonderes Augenmerk darauf, eine offene, dialogorientierte Kultur zu leben, in der Erwar-

tungen formuliert und mit Mitsprache und Verantwortung kombiniert werden.

Bewusst gestalten statt Laissez-faire

«Verteilte Führung ist kein Selbstläufer. Sie verlangt bewusste Gestaltung», sagt Martina Novo. «Mit klaren Rollen, transparenten Entscheidungswegen, bewusster Feedback-Kompetenz und einem konsequenten Fokus auf psychologische Sicherheit kann Hierarchieabbau tatsächlich entlastend wirken, statt unbeabsichtigt zusätzlichen Druck zu erzeugen.» Wo dieses Zusammenspiel gelingt, entstehen resilientere Teams, ist sie überzeugt.

“
**Verteilte Führung
ist kein Selbstläufer.
Sie verlangt bewusste
Gestaltung**

Im interaktiven Workshop «Gesunde Teams führen – auch ohne Hierarchien»

von Martina Novo, Swisscom, lernen Sie konkrete Werkzeuge kennen, um Orientierung zu schaffen, Stress zu reduzieren und psychologisch sichere, gesunde Teamdynamiken zu fördern: Nationale BGM-Tagung, 15. September 2026, 11.30–12.30 Uhr oder 13.40–14.40 Uhr (Workshop Nr. 2, Saal Meridiano, 6. OG).