



[Zum Artikel](#)

# Wenn jeder führt

Laterales Führen bei Invensity

Tatevik Mkrtchyan • Haufe Mediengruppe © 2019  
In: Personalmagazin 07/2019

---

Führung / Flache Hierarchie

---

## Take-aways

- Die Beratungsfirma Invensity bietet ihren Mitarbeitern eine laterale Karriere.
- Ein Aufstieg erfolgt nicht entlang der Hierarchie, sondern durch mehr Verantwortung.
- Jeder Mitarbeiter erhält das Rüstzeug, um führen zu können.

## Rezension

Das Konzept stammt aus den 1960er-Jahren: Laterales Führen kommt ohne formale Weisungsbefugnis und disziplinarische Macht aus. Daher braucht es andere Mechanismen, um zu funktionieren. In hierarchiefreien, autonomen Teams mit kompetenten Mitgliedern, von denen praktisch jeder für die Leitung qualifiziert ist, übernimmt eine Person die Verantwortung für eine bestimmte Aufgabe – ähnlich wie die Kapitänsrolle in einer Fußballmannschaft. Der Artikel schildert, wie das Beratungsunternehmen Invensity das umsetzt.

## Zusammenfassung

### **Die Beratungsfirma Invensity bietet ihren Mitarbeitern eine laterale Karriere.**

Die Technologie- und Innovationsberatung Invensity hatte sich vor zwölf Jahren zum Ziel gesetzt, ihren Mitarbeitern nicht nur einen Aufstieg in der Hierarchie, sondern auch laterale Karrierewege (Wechsel in neue Rollen mit anderen Kompetenzen und mehr Verantwortung) zu eröffnen. Die Umsetzung geschah in drei Schritten.

*„Laterale Führung kann nur gelebt werden, wenn sie systematisch an die Organisation und ihre Struktur gebunden wird.“*

Im ersten Schritt wurden Werte definiert, die den Rahmen für die angestrebte Führungskultur bilden sollten, und das Unternehmen daran ausgerichtet. Die Werte werden den Mitarbeitern fortgesetzt vermittelt, damit sie sich stets daran orientieren können. Bereits im Bewerbungsprozess kommuniziert Invensity sein „Why“, „How“ und „What“, um zur Kultur passende Kandidaten zu finden. Die Personaler sind entsprechend geschult.

### **Ein Aufstieg erfolgt nicht entlang der Hierarchie, sondern durch mehr Verantwortung.**

Im zweiten Schritt wurden neben der klassischen Karriere laterale Rollenkarrieren geschaffen. Sie werden in „Role Guidelines“ ausführlich beschrieben. Rollenkarrieren sind in den Bereichen Projekte, Technik, Kundenbeziehungen und Führung vorgesehen, aber nicht abschließend geregelt, um für eine individuelle Ausgestaltung offen zu sein. Mitarbeiter können hier kreativ sein, müssen dabei aber selbstverständlich einen Mehrwert für das Unternehmen erzeugen. Sie führen nicht wie Vorgesetzte, sondern unterstützen Kollegen eher als Coach oder Ausbilder. Hier wird Eigeninitiative erwartet, damit die Mitarbeiter in der von ihnen gewählten Rolle tatsächlich Karriere machen. Das Fortschreiten zum nächsten Karrierelevel richtet sich nach in den Guidelines definierten Mindestanforderungen.

### **Jeder Mitarbeiter erhält das Rüstzeug, um führen zu können.**

Im dritten Schritt erhalten alle Mitarbeiter sechs Basistrainings, um gemeinsame Grundlagen zu schaffen. Jeder soll durch die Übernahme von mehr Verantwortung zur lateralen Führungskraft werden können, wenn ein Aufstieg in der Hierarchie aufgrund der dezentralen Unternehmensstruktur schwierig ist. Alle

Mitarbeiter lernen, Feedback zu geben und entgegenzunehmen. Das Unternehmen sieht von gegenseitiger Wertschätzung getragenes Feedback als Grundlage für laterales Führen.

*„In der lateralen Führungskultur bekommt jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, durch die proaktive Übernahme von Verantwortung Führungskraft zu werden.“*

Das Konzept scheint aufzugehen: Invensity hatte 2018 bei einem Mitarbeiterzuwachs von 25 Prozent eine Fluktuation von lediglich 13 Prozent zu verzeichnen, was in dieser schnelllebigen Branche durchaus als Erfolg gewertet werden kann.

## Über die Autorin

**Tatevik Mkrtchyan** ist beim Beratungsunternehmen Invensity für die Personalentwicklung verantwortlich.



Hat Ihnen die Zusammenfassung gefallen?

[Zum Artikel](#)

<http://getab.li/37048>