

Wissen auf den Punkt gebracht.



30 MINUTEN

Geteilte Führung **(Shared Leadership)**

Brigitte Ehmann

GABAL

30 Minuten

Geteilte Führung (Shared Leadership)

Brigitte Ehmann

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek. Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-196-1

Umschlaggestaltung: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)
Umschlagkonzept: Buddelschiff, Stuttgart | www.buddelschiff.de
Lektorat: Silke Martin, Kriftel
Autorenfoto: Picture™ People
Satz und Layout: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2024 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de
www.gabal-magazin.de
www.twitter.com/gabalbuecher
www.facebook.com/gabalbuecher
www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.
www.pefc.de



Wir übernehmen Verantwortung! Ökologisch und sozial!

- Verzicht auf Plastik: kein Einschweißen der Bücher in Folie
- Nachhaltige Produktion: Verwendung von Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern, PEFC-zertifiziert
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland: Herstellung und Druck in Deutschland

Wissen auf den Punkt gebracht

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt zu dem Thema, das Sie besonders interessiert.
- **Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.**
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.

Inhalt

Vorwort	6
1. Führen mit gleichberechtigten Leadern – so funktioniert’s!	9
Mehrwert für Unternehmen.....	10
Ist-Analyse: Zielsetzungen, Absichten, Motivation.....	15
Führungsverständnis und -umfang vorab abgleichen	18
Strukturelle Voraussetzungen: Kultur, IT, Tools	25
Fallstricke, Hindernisse, häufige Fehler.....	37
Checkliste: Geteilte Führung für mein Unternehmen?.....	43
2. Die Tandem-Doppelspitze – Haltungen, Kompetenzen, Beziehungen	47
Persönliche und fachliche Kompetenzen.....	47
Review, Reflexion, regelmäßige Evaluation	51
Dysfunktionen im Team – was nun?	55
Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation	58
Wieso klappt es bei uns nicht wie geplant?	62
3. Der Mehrwert für Mitarbeitende – Haltungen, Kompetenzen, Beziehungen	65
Was ändert sich für Mitarbeitende?	66
Change fürs Team: Mitarbeitende direkt beteiligen!..	69
Iterative Schleifen – ständiges Feedback	72

4. Anleitung zur Einführung: Mit der 7-Punkte-Checkliste durchstarten!.....	77
Learnings aus Praxisbeispielen.....	77
Zwingende Dos and Don'ts.....	83
 Resümee und Ausblick: Geteilte Führung 2030	86
 Fast Reader	89
Weiterführende Literatur	93
Die Autorin	94
Register	95

Vorwort

Wir leben in einer Zeit ständiger Veränderung mit hohem Innovationsbedarf. Unsere Arbeitswelt wandelt sich kontinuierlich – und damit auch die Anforderungen an Führung. Das augenscheinlichste Beispiel dafür ist aktuell sicherlich der Arbeitsort: weg von der Vollzeitpräsenz im Büro hin zu virtuell beziehungsweise hybrid. Die Ansprüche an Arbeitgeber und die Vorstellungen von Zusammenarbeit sind individuell sehr unterschiedlich. Gleichzeitig ist es Ziel der Arbeitgeber, Mitarbeitende motiviert zu halten, denn bis zum Jahr 2035 werden allein in Deutschland nach Expertenschätzungen voraussichtlich 2,3 Millionen Fachkräfte fehlen. Für jedes Unternehmen, das sich erfolgreich am Markt behaupten will, stehen daher effiziente Mitarbeiterbindung und somit das Erfüllen individueller Arbeitnehmerwünsche ganz oben auf der Prioritätenliste.

Führung wird in diesem Umfeld zu einer Mammutaufgabe. Dafür braucht es besonders gut qualifizierte Leader*innen mit den passenden fachlichen und vor allem auch persönlichen Kompetenzen. Jedoch ist für immer weniger Berufstätige Führung attraktiv. Besonders im Mittelmanagement und in sogenannten Sandwichpositionen bedeutet sie oft ein Jonglieren mit Mangelzuständen, ein Ausbalancieren zwischen den Interessen des Top-Managements und denen der Mitarbeitenden sowie ein permanentes Ausgleichen von offensichtlichem Ressourcenmangel, wie fehlende Digitalisierung, Faktor Zeit/Zeitmangel, IT-

Support/-Lösungen usw. Bessere Bezahlung, Titel, Dienstwagen und ein mögliches höheres Ansehen stellen häufig keine nachhaltigen Motivationsfaktoren dar beziehungsweise gleichen in den Augen potenzieller Führungskräfte die Nachteile nicht angemessen aus.

Geteilte Führung – in der Literatur oft Shared Leadership genannt – ist eine mögliche Antwort auf die Anforderungen unserer Zeit und ein Führungsmodell der Zukunft. Denn es berücksichtigt in besonderem Maße die Bedürfnisse der aktuellen und zukünftigen Arbeitsgenerationen. Allerdings – und das ist essenziell – muss dieses Instrument richtig eingesetzt werden, denn sonst richtet es mehr Schaden an, als es Nutzen stiften kann. Und genau hier liegt der Hauptschwerpunkt dieses Buches. Dafür habe ich mich über einen längeren Zeitraum mit vielen Führungstandems in mittelständischen und größeren Unternehmen ausgetauscht, die mir ihre diesbezüglichen Erfahrungen mitteilten. Auch konnte ich im Rahmen meiner Moderations- und Workshop-tätigkeit sowie in zahlreichen Coachings von Führungskräften aus verschiedenen Branchen viele detaillierte Vor-Ort-Einblicke gewinnen und unterschiedlich aufgesetzte Modellvarianten auf ihre Erfolgchancen hin analysieren beziehungsweise evaluieren. Diese Rechercheerkenntnisse gebe ich in diesem Buch komprimiert an Sie weiter, damit Sie nach der Lektüre viel besser einschätzen können, ob das Modell „Geteilte Führung“ auch für Sie infrage kommt.

Brigitte Ehmann

Welchen Mehrwert bringt Geteilte Führung den Unternehmen?

Seite 10

Was sind die grundlegenden Voraussetzungen für Geteilte Führung?

Seite 25

Was sind die häufigsten Fallstricke und Fehler?

Seite 37

1. Führen mit gleichberechtigten Leadern – so funktioniert's!

In diesem Kapitel geht es um die organisatorisch-strukturellen sowie persönlichen Grundlagen und Kriterien, die über das Funktionieren oder Nichtfunktionieren eines geteilten Führungsmodells entscheiden.

Das aktuelle Stimmungsbild zu Teilzeitführungsmodellen ist in Unternehmen zweigeteilt. Das Bewusstsein, dass Geteilte Führung mit entsprechend verändertem Führungsverständnis auf mittlerer oder höherer Managementebene nachweislich zahlreiche Vorteile mit sich bringt, hat zwar inzwischen bei vielen Konzernen und auch kleineren Firmen Fuß gefasst. Dennoch hält sich die Skepsis gegenüber der Teilbarkeit von Führung teilweise hartnäckig und zu viele Unternehmen schrecken nach wie vor zurück, sich darauf einzulassen. Mit einer gut durchdachten Strategie lassen sich jedoch entsprechende strukturelle Voraussetzungen schaffen, damit das Tandemmodell auf Führungsebene gelingen kann.

1.1 Mehrwert für Unternehmen

Aktuell arbeiten fünf Generationen am Arbeitsmarkt zusammen (Baby Boomer, X, Y, Z, Gen Alpha). Die in den Arbeitsmarkt nachrückenden Generationen Z (auch Millennials genannt) und Alpha verspüren nicht den Drang, ihr Leben dem Arbeitsleben unterzuordnen. Deren vorrangiges Ziel ist es vielmehr, ihr Leben gut finanzieren zu können, am Arbeitsplatz einen sinnvollen Mehrwert zu leisten und sich selbst zu verwirklichen beziehungsweise einen Sinn in der eigenen Tätigkeit zu sehen. Das Postulat von „höher, schneller, besser“ und das damit verbundene Konzept einer steilen Karriereleiter sterben immer mehr aus. Zu oft haben die Neueinsteiger ins Berufsleben bei ihren eigenen Eltern die destruktiven Aspekte dieses Modells auch für das Familienleben erlebt und wollen es selber anders machen.

Firmen, die an den üblichen Führungsmodellen festhalten, berauben sich dadurch ungeahnter Möglichkeiten, denn Shared Leadership ist zweifellos ein Führungsmodell der Zukunft, da es verschiedenen Ansprüchen gerecht wird und ein sehr effektives Instrument sein kann. Immerhin gibt es seit einiger Zeit vermehrt Ansätze in Firmen, diesem Modell eine Chance zu geben.

Historische Vorbilder für Geteilte Führung

Geteilte Führung ist kein modernes Phänomen. Ein Paradebeispiel für Geteilte Führung in der Historie ist das 1914 in Barcelona gegründete Parfümunternehmen Puig Corporation. 45 Jahre lang leitete ein vierköpfiges Geschwister-

team der zweiten Generation die Geschicke der bis heute in der Kosmetik- und Modebranche beheimateten Firma, wobei sie sich Entscheidungs- und Führungsverantwortung teilten. Gemeinsam verhalfen sie ihrer anfangs kleinen Produktpalette zu Schlagkraft im internationalen Wettbewerb, indem sie ihre Kompetenzen aufteilten und mit hohem Engagement einbrachten. Heute vertreibt Puig (Deutschlandsitz: Hamburg) in dritter Generation hochwertige Beauty- und Fashionprodukte in über 150 Ländern. Die Erfolgsgeschichte basiert auf einer Kombination aus stetig erweiterten Eigenmarken wie *Jean Paul Gaultier*, *Paco Rabanne*, *Carolina Herrera* und *Penhaligon's* sowie Lizenzmarken wie *Christian Louboutin* und *Comme des Garçons*.

Weltbekannte Marken

Bis heute beweisen Familienunternehmen, dass man gemeinsam mit zwei oder sogar drei (blutsverwandten) Leadern viel bewegen kann. Breit abgestützte Entscheidungen ermöglichen Vertrauen und Stabilität bei der Belegschaft, aber auch beim Konsumenten. Viele Familienunternehmen setzen ihr eigenes Führungsverständnis konsequent um und nehmen so eine Vorreiterrolle beim Shared Leadership ein, was anderen investorgeführten Unternehmen durchaus als Vorbild dienen kann. Marken wie *BMW*, *Dr. Oetker*, *Lidl/Kaufland*, *Aldi*, *Schäffler*, *Porsche*, *dm*, *Merck*, *Boehringer*, *Henkel*, *Heraeus* oder *Bertelsmann* sind Beispiele für florierende Familienunternehmen, wo Führungsverantwortung gleichmäßig auf Familienmitglieder verteilt ist.

Tragisches Scheitern Geteilter Führung

Weniger ruhmreich war der ebenso prominente wie tragische Fall der Lehman Brothers. 1850 in Alabama gegründet, zählte die Familienbank bis zu ihrer Konkursanmeldung 2008 zu den ältesten und erfolgreichsten Investmenthäusern der Wall Street – Grundstein war die von den Brüdern Heinrich, Emanuel und Mayer Lehman gegründete Gemischtwarenhandlung. 1977 fusionierte das Traditionshaus mit einem anderen Familienunternehmen, ehe es 2008 nach internen Querelen und historischen Fehlentscheidungen in eine verheerende Schieflage geriet und die Finanzkrise mit auslöste. In diesem Fall hat das Prinzip familiäre Führungsverantwortung also überhaupt nicht funktioniert.

Was Shared Leadership bewirken kann

Worin genau liegt nun konkret der Mehrwert? Die Antwort ist gar nicht so einfach, denn Geteilte Führung bringt eine ganze Menge Vorteile für Unternehmen mit sich – unter anderem sind dies folgende:

- Ausgleichen von Fachkräftemangel in Führungsfunktionen, weil attraktiv auf dem externen Arbeitsmarkt.
- Bindung talentierter Mitarbeiter*innen, die in ihrer Lebensplanung weniger arbeiten, aber dennoch ihre Führungskompetenzen einbringen beziehungsweise Führungsfunktionen behalten möchten.
- Höhere Innovationsfähigkeit durch gesteigerte kollektive Führungsintelligenz.
- Aufteilung nach fachlichen Themen/Kompetenzen möglich. Folge: Der Anteil der ungeliebten Aufgaben sinkt.

- Stabiler – und vor allem auch diversifizierter – aufgestellte Teams, auch durch verbesserte Vertretungsregelung (bei Krankheit und Urlaub ist trotzdem immer eine Führungskraft da).
- Mehrwert für das arbeitende Team mit dem Zugriff auf Kompetenzvielfalt/breitere Kompetenzen von zwei Personen – fachliche Fähigkeiten und persönliche Fähigkeiten.
- Zielgruppe für Führung vergrößern, weil Mitarbeitende mit einem/einer Tandempartner*in an der Seite eher den Mut und die Lust für eine Führungsaufgabe aufbringen.
- Loyalität und Commitment steigen in der Regel.

Jobsharing, Topsharing, Joint Leadership, Shared Leadership

Jobsharing bezeichnet ein Teilzeitarbeitsmodell, bei dem sich zwei (oder mehrere) Mitarbeitende einen Arbeitsplatz beziehungsweise eine Vollzeitstelle teilen, wobei Aufgaben, Verantwortung und Arbeitszeiten flexibel festgelegt sind, z. B. tage- oder auch wochenweise.

Bei **Topsharing** handelt es sich um eine Wortneuschöpfung aus Top-Management und Jobsharing. Hier geht es um die strategische Teilung einer Managementposition.

Joint Leadership, Job-Tandem, Co-Leadership, Shared Leadership oder **Dual Leadership** meinen im Grunde dasselbe. All diese Begriffe werden in der Literatur weitgehend synonym verwendet. Ich präferiere jedoch den Begriff Shared Leadership, weil hier aus meiner Sicht am deutlichsten klar wird, dass es um die konkrete Führungsteilung von Menschen geht und nicht nur um das bloße Aufteilen von Budgets oder Aufgaben. Führen und Weiterentwickeln der Mitarbeitenden sowie des Organisationsbereichs (Vision, Innovation, Mission, Strategie) ist für mich speziell in dem Begriff Leader impliziert.

Leader-Gruppen statt Leitfigur

Ein Unternehmen, das den Anforderungen der modernen Arbeitswelt gerecht werden will, benötigt heutzutage nicht mehr zwangsläufig eine einsame heroische Leitfigur, sondern vielmehr eine Gruppe gleichberechtigter, motivierter Leader-Individuen, die sich gemeinsam den Herausforderungen dieses komplexen, volatilen, schnelllebigen Unternehmensumfelds stellen und zusammen neue Lösungen entwickeln. Das Prinzip Shared Leadership wird auch im Mittelmanagement diesem grundlegenden Wandel von Führungsverständnis gerecht, indem es unterschiedliche Individuen mit heterogenen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verantwortlichkeiten zusammenbringt und so zu tragfähigen Entscheidungsprozessen befähigt.

Auf Autorität verzichten

Zuallererst muss natürlich Autorität abgegeben beziehungsweise geteilt werden, es gilt also zunächst einen Kompromiss auf der Ego-Seite auszuhalten. Eine geteilte Führungsposition erscheint im ersten Moment weniger mächtig und daher möglicherweise weniger attraktiv. Wenn sich jedoch die Co-Führungskräfte gegenseitig respektieren, wenn sie gut kommunizieren, Ressourcen bündeln und ihr Engagement für das Unternehmen größer ist als ihr persönlicher Geltungsdrang/Geltungswunsch (Ehrgeiz), kann sich die gemeinsame Führung als sehr aussichtsreich erweisen und zu einer regelrechten Erfolgsstory werden. Meinen Erfahrungen und Recherchen zufolge entstehen Unternehmen jedes Jahr hohe ökonomische Kosten, weil zum Beispiel

unzählige hoch qualifizierte Frauen als potenzieller Führungsnachwuchs ausscheiden, nur weil sie Mutter werden und nicht mehr Vollzeit arbeiten. Hier eröffnet Geteilte Führung hervorragende neue Möglichkeiten.

Die Hauptherausforderung bei geteilter Führungsverantwortung besteht für Unternehmen darin, dass sie Funktionsstellen aufteilen müssen, was für viele Neuland ist und in jedem Fall erst einmal eine organisatorische Herausforderung bedeutet. Jedoch liegen hierin große Chancen und Vorteile im gegenwärtigen und zukünftigen Arbeitsmarkt, unter anderem durch die Bindung bewährter Mitarbeiter*innen als wesentliches Mittel gegen den Fachkräftemangel, durch verbesserte kollektive Führungsinelligenz sowie durch stabiler und diversifizierter aufgestellte Teams, was nachgewiesenermaßen zu besseren Ergebnissen führt.

1.2 Ist-Analyse: Zielsetzungen, Absichten, Motivation

Als Erstes sollten Sie sich über Ihre eigene Motivation klar werden, weswegen Sie ein Shared-Leadership-Modell angehen wollen. Denn erst wenn Sie Ihre eigenen Beweggründe besser verstehen und einzuordnen in der Lage sind, können Sie herausfinden, ob der Schritt zum Shared-Leadership-Modell für Sie persönlich stimmig ist.

Selbst-Check: Bin ich geeignet für Shared Leadership?

- 🔓 Möchte ich selbstbestimmter über meine Arbeitszeit verfügen können (= Zeitsouveränität)?
- 🔓 Möchte ich Menschen führen, traue es mir aber allein (zum aktuellen Zeitpunkt/in der aktuellen Situation) nicht zu?
- 🔓 Möchte ich für mich/für meine Familie während der Woche freie Stunden haben?
- 🔓 Möchte ich mich zu fachlichen und mitarbeiterbezogenen Entscheidungen ständig austauschen können?
- 🔓 Möchte ich wirklich für eine andere Person ständige*r vertrauensvolle*r Ansprechpartner*in sein und gleichzeitig meine eigenen Interessen bei Bedarf im Sinne des Gesamtziels in den Hintergrund stellen?
- 🔓 Möchte ich selbst dazulernen und meine eigenen fachlichen und persönlichen Kompetenzen on the Job erweitern?
- 🔓 Möchte ich als erfahrene Führungskraft mein Know-how an eine Nachwuchsführungskraft im Job-Tandem weitergeben?
- 🔓 Möchte ich meine Gesundheit stärken beziehungsweise Gesundheitsvorsorge betreiben und hierbei einen Fokus auf meine Lebensplanung setzen?
- 🔓 Möchte ich auf dem Weg in den Ruhestand weniger arbeiten und gleichzeitig weiterhin als Führungskraft tätig sein (generationsübergreifende Geteilte Führung)?

WISSEN AUF DEN PUNKT GEBRACHT!

GLEICH WEITERLESEN?

In den Büchern der **30-Minuten-Reihe** finden Sie praxisorientiertes Wissen und relevante Themen für Erfolg im Beruf, Gelassenheit im Alltag und ein besseres Leben.



Scannen Sie den QR-Code und lassen Sie sich von den **Leseproben unserer 30-Minuten-Bücher** inspirieren. Ihr Lieblingsbuch bestellen Sie anschließend mit einem Klick beim Shop Ihrer Wahl!