


**GETEILTE FÜHRUNG:
CO-LEADERSHIP**

**WHISTLEBLOWING:
BEWEISLASTUMKEHR BEIM
KÜNDIGUNGSSCHUTZ** S. 18

**MUSTER-BETRIEBSVEREINBARUNG:
WORKATION** S. 28

**GRENZÜBERSCHREITENDE
MITARBEITERENTSENDUNG** S. 34



Geteilte Führung ist bessere Führung

Co-Leadership

Digitale Transformation, New Work, hybrides Arbeiten, flexible Arbeitszeitmodelle – diese Trends setzen viele Unternehmen und Organisationen unter gehörigen Veränderungsdruck. Prozesse und Organisationsstrukturen müssen neu gedacht und angepasst werden. Kein Wunder daher, dass auch das Thema Leadership von dieser Veränderungswelle erfasst wird. Denn wie gut Unternehmen funktionieren, hat auch maßgeblich mit der Art des Führens zu tun, und eine Facette hiervon ist die geteilte Führung. Welche Vorteile bringt das und was müssen Arbeitgeber bei der Umsetzung beachten?

WAS BEDEUTET CO-LEADERSHIP?

Das Modell Co-Leadership wird mittlerweile schon in einigen Unternehmen aktiv und vielversprechend gelebt. Dabei teilen sich zwei Personen als Führungstandem eine offizielle und formale Managementposition. Das ist eigentlich keine Neuerfindung. Führen im Tandem ist im Grunde „ein alter Hut“. Schon im antiken Rom war in der Zeit der römischen Republik das Amt des Konsuls mit zwei Personen besetzt. Und auch in der jüngeren Vergangenheit gab es immer Führungstandems, zumindest an der Unternehmensspitze. Zum Beispiel Steve Jobs und Steve Wozniak bei Apple in den 80er-Jahren oder Yvon Chouinard und Tom Frost bei Patagonia in den 90er-Jahren.

Zuerst müssen wir aber erläutern, was wir unter Co-Leadership genau verstehen. Im Co-Leadership-Modell wird Führen geteilt, insofern ist Co-Leadership eine Variante des sog. Shared Leadership. Der Grundgedanke von Shared Leadership ist, dass Führen immer in einem Wechselverhältnis von Führen und Folgen besteht. Ohne Folgende gibt es keine Führenden und umgekehrt. Wer führt und wer folgt, kann sich dabei dynamisch ändern. Führende und Folgende können sich in ihren Rollen gegenseitig abwechseln.

Wie die beiden Forscher Endres und Weibler gezeigt haben, sollte man dabei mehrere Fragen unterscheiden: Wie intensiv wird Führung geteilt? Wie viele Personen sind am Prozess des Führens und Folgens beteiligt? Wie ist die Rollenverteilung zwischen Führenden und Folgenden spezifiziert? Diese Fragen führen zu den in der Grafik (S. 10) dargestellten Varianten des verteilten Führens.

Unter Co-Leadership (in der Grafik als „Top-Sharing“ bezeichnet) verstehen wir eine mit zwei Personen besetzte formale Führungsposition (manchmal in Teilzeitmodellen): Beide haben das gleiche Führungsmandat, sie tragen die gleiche Personalverantwortung. Sie verfügen über die gleichen Befugnisse. Sie müssen gemeinsam zu Entscheidungen kommen, gemeinsam Initiativen anstoßen und gemeinsam Aufgaben bewältigen. Co-Leadership ist durch eine weitreichende Gleichberechtigung gekennzeichnet.

Diese Art von Co-Leadership darf nicht mit der funktional verteilten Doppelspitze verwechselt werden. Hier teilen sich z. B. eine ärztliche Direktorin und ein Verwaltungsdirektor Führung und Verantwortung für die Klinik. Sie haben ihre Zuständigkeiten genau geklärt und jeder von ihnen beansprucht formal das letzte Wort in seinem Bereich.

Beim hier zur Rede stehenden Co-Leadership-Modell agiert das Führungstandem wie eine Persona, als ob zwei Menschen zu einer Kunstperson verschmolzen wären. Das hört sich für viele Menschen zunächst recht kontraproduktiv an. Wird Führung durch dieses Konstrukt nicht unnötig verkompliziert? Erhöhen sich dadurch nicht Kosten, entsteht nicht mehr Abstimmungsbedarf, gibt es nicht unklare Verantwortlichkeiten? Oder wie es im Volksmund heißen würde: Verderben viele Köche nicht den Brei?

DER NUTZEN VON CO-LEADERSHIP

Warum könnte es für Unternehmen also interessant sein, Co-Leadership-Modelle anzubieten? Welche Vorteile ergeben sich durch dieses ungewohnte Konstrukt und wo liegt der konkrete Nutzen? In unseren Gesprächen und Coachings mit Führungstandems haben sich folgende Nutzenaspekte herauskristallisiert.

Höhere Arbeitsplatzattraktivität

Jobrückkehrern wird durch Co-Leadership-Modelle der Wiedereinstieg ins Arbeitsleben erleichtert. Auch Einsteiger werden leichter ermutigt, Führungsverantwortung zu übernehmen, wenn diese geteilt wird. Außerdem scheinen junge Menschen eher von unkonventionelleren Führungsmodellen angesprochen zu werden, die kooperative Elemente enthalten. Insgesamt unterstützt Co-Leadership als Angebot, Mitarbeiter leichter an das Unternehmen zu binden und zu halten. Es gibt nämlich auch Arbeitnehmer, die eine Führungsrolle ausüben wollen, aber nicht in Vollzeit oder in vollem Aufgabenumfang.

Fairness und Gerechtigkeit

Personalverantwortung zu haben bedeutet auch, regelmäßig Feedback zu geben und Leistungsbewertungen vornehmen zu müssen. Jedes Feedback hat eine starke subjektive Komponente. Durch eine zweite Person kommt eine gewisse Objektivierung ins Spiel, da zwei Sichtweisen zusammengeführt werden müssen. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, den Leistungen der Mitarbeiter mit einem höheren Maß an Gerechtigkeit zu begegnen. Das wiederum hat zur Folge, dass auch die Mitarbeiterentwicklung effektiver wird, weil vier Augen eben mehr und auch anders sehen.

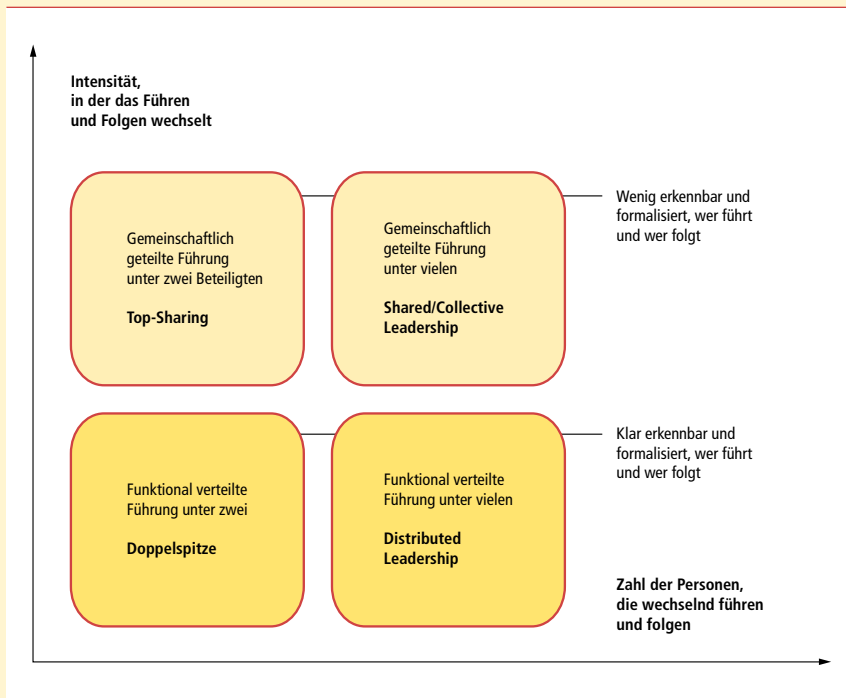
Mehr Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit

Führungskräfte sehen sich oft eingeklemmt zwischen den Erwartungen der Beschäftigten und des Managements. Der Erwartungsdruck ist hoch. Zu führen macht einsam. Gesprächspartner, mit denen man seine Sorgen und Befürchtungen teilen kann, sind selten. Co-Leadership kann hier zu einer deutlichen emotionalen Entlastung bei Führungskräften führen, da die Tandempartnerin wie eine Art Coach fungiert. Aber auch die Mitarbeiter werden zufriedener sein, da man mehr Ressourcen zur Verfügung hat, sich um sie zu kümmern. Man hat mehr Zeit für Gespräche und den Gedankenaustausch.

Kompetenzsteigerung

Co-Leadership bietet die Möglichkeit, das Führungstandem so zu besetzen, dass es zu einer Steigerung des Kompetenzportfolios kommt (interkulturelles Duo, Wissenschaftler und Marketingexperte). Beide Personen können sich mit ihren Kompetenzen und Erfahrungen gegenseitig ergänzen. Co-Leadership ist daher die Chance auf gelebte Diversität. Darüber hinaus entsteht durch das Teilen der Führungsverantwortung für jeden Einzelnen im Führungsduo auch mehr Freiraum. Es eröffnen sich mehr Möglichkeiten, sich mit seinem Fachwissen stärker in die inhaltliche Arbeit des Teams einzubringen.

**GRAFIK – VIER VARIANTEN GETEILTER FÜHRUNG
(EIGENE ADAPTIERTE DARSTELLUNG NACH ENDRES/WEIBLER)**



Bessere Entscheidungen

Weil mehr als nur ein Kopf wesentlich an der Entscheidungsfindung beteiligt ist und jeder aus dem Führungstandem relevante unterschiedliche Blickwinkel in den Entscheidungsprozess einbringt, verbessert sich die Qualität der Entscheidungen. Co-Leadership zwingt zu mehr argumentativem Austausch und zu einer umfassenderen Bewertung der Entscheidungssituation. Das führt auch zu kreativeren Problemlösungen, weil ganz allgemein der „Instrumentenkoffer“ für Lösungen besser gefüllt ist.

Stärkere Resilienz und Konfliktfähigkeit

Konflikte bleiben im Arbeitsalltag nicht aus. Als Führungskraft ist man dabei häufig die entscheidende Instanz, die in Konflikten intervenieren muss. Das ist immer mit großen Unsicherheiten verbunden. Die Folge davon ist, dass Führungskräfte bei Konflikten häufig zu spät aktiv werden. Co-Leadership kann dank der gegenseitigen Unterstützung dabei helfen, frühzeitig und entschlossen die richtigen Maßnahmen zu ergreifen. Da auch im Innenverhältnis des Führungsduos Konflikte und konträre Positionen wahrscheinlich sind, für die Lösungen verhandelt werden müssen, wird die Praxis der Konfliktlösung gewissermaßen laufend eingeübt.

Höheres Verantwortungsbewusstsein und Corporate Governance

Co-Leadership sorgt für ein höheres Verantwortungsbewusstsein und trägt damit zur guten, nachhaltigen und ethisch integren Unternehmensführung bei. Da kritische Themen im Führungsduo besprochen und geklärt werden müssen, wird Machtmissbrauch und einer „Alleinherrschaft“ leichter vorgebeugt. Denn der jeweils andere im Führungsteam dient als Kontroll- und Korrekturinstanz. Alles Entscheiden und Handeln auf der Führungsebene besitzt so eine größere Transparenz.

Höherer Leistungsansporn und größere Motivation

Im Co-Leadership-Modell besteht die Chance, dass sich die Leadership-Partner gegenseitig anspornen. Das führt zu entschlossenem und mutigem Handeln. Worin liegt das begründet? Das Führungsduo funktioniert nur, wenn klare verbindliche Vereinbarungen untereinander getroffen und eingehalten werden. Co-Leadership führt dadurch zu mehr Commitment, d. h. zu mehr Vereinbarungstreue und Engagement in der Umsetzung. So wie das Jogging konsequenter durchgeführt wird, wenn man sich mit Freunden dazu verabredet, so wird auch das Leitungshandeln konsequenter umgesetzt, wenn man einen Leadership-Kollegen hat.

ERFOLGSVORAUSSETZUNGEN FÜR CO-LEADERSHIP

Der Nutzen von Co-Leadership stellt sich natürlich nur dann ein, wenn bestimmte Erfolgsbedingungen erfüllt sind. Eine Gruppe von Bedingungen betrifft das Management und den organisatorischen Rahmen, die andere betrifft das Zusammenspiel im Führungstandem selbst. Co-Leadership kann nur funktionieren, wenn es auch vom Management unterstützt wird. Es muss der offizielle Rahmen für Co-Leadership-Formate geschaffen werden. Dabei gilt es natürlich zu fragen: Unter welchen Bedingungen wollen wir Managementpositionen mit Führungstandems besetzen? Prinzipiell ließe sich natürlich jede Führungsposition in einem Unternehmen im Co-Leadership-Format besetzen, aber das ist aus praktischen Gründen kaum durchzuführen und auch nicht immer notwendig. Man wählt daher am besten einen ganz pragmatischen Weg und betrachtet im Einzelfall, ob Co-Leadership infrage kommt. Das kann sich nach verschiedenen Kriterien richten: Welche Personen stehen für die Position überhaupt zur Verfügung? Welche Komplexität ist mit der Position verbunden? Welche strategische Bedeutung hat die Position? Wie kann man am leichtesten jemanden für die Führungsaufgabe gewinnen? Wie gut wäre eine komplementäre Ergänzung von Skills und Erfahrungen für die Position? Welche Flexibilität würde Co-Leadership versprechen?

Ist eine Führungsposition als Co-Leadership etabliert, muss sich das Management daran gewöhnen, als „direct report“ nicht nur eine einzelne Person zu haben, sondern eben ein Duo. In allen Fragen muss daher das Führungstandem und nicht eine einzelne Person angesprochen und verantwortlich gehalten werden. Auch HR spielt eine wichtige Rolle, denn HR sollte das Duo durch Coaching-Maßnahmen unterstützen.

Was die interne Zusammenarbeit im Führungstandem selbst betrifft, so spielen folgende Faktoren eine wichtige Rolle:

- kooperative Grundhaltung
- Vertrauen
- gemeinsame Werte
- regelmäßige Reflexionsarbeit

Eine kooperative Grundhaltung umfasst die Bereitschaft, dem Führungspartner Freiraum zu lassen, sich gegenseitig zu unterstützen, durch Aushandeln gemeinsame

Vereinbarungen zu treffen, Lösungen gemeinsam zu entwickeln und auch gemeinsam nach außen zu vertreten sowie das eigene Ego zurückzustellen.

Der zweite wichtige Erfolgsfaktor ist Vertrauen. Das bedeutet zum einen, sich auch als Personen gegenseitig kennenzulernen, mit allen Ecken und Kanten, die man hat. Zum anderen bedeutet es, präzise Absprachen im Rahmen der Arbeitsteilung zu treffen:

- Wer hat wo den Hut auf (falls sinnvoll)? Was heißt es, den Hut aufzuhaben?
- Wie gestalten wir den Informationsaustausch?
- Wie treffen wir Entscheidungen?
- Wie geben wir einander Rückmeldung?
- Was tun wir bei Konflikten?
- Wie definieren und tragen wir Verantwortung?

Vereinbarungen und deren Einhalten führen zu Verlässlichkeit. Und das ist die fundamentale Basis von Vertrauen. Besonders hilfreich ist es natürlich, wenn diese Verlässlichkeitsbasis auch noch in gegenseitige Fürsorge und Sympathie mündet. Denn auch die emotionale Komponente spielt bei Vertrauen eine wichtige Rolle – gerade wenn es um die Schaffung eines psychologisch sicheren Rahmens geht.

Für das Kennenlernen als Personen und das gemeinsame Agieren als Führungsduo ist es darüber hinaus entscheidend, ein gemeinsames Führungs- und Werteverständnis zu entwickeln. Dabei sollte man sich mit folgenden Fragen beschäftigen:

- Was ist mir wichtig in Führung und Zusammenarbeit (Werte, Prinzipien)?
- Wie möchte ich von anderen gesehen werden (Werte, Prinzipien)?
- Wo sind meine No-Gos: Ich mit anderen, die anderen mit mir (Werte, Prinzipien)?
- Wo bin ich gut, wo möchte ich besser werden? Wie können wir uns hier ergänzen?
- Wann sind wir ein starkes Team (im Führungsduo, im Team)?

Absprachen und gemeinsames Führungsverständnis legen die Basis für eine gute Zusammenarbeit im Führungsduo. Ausgehend von unseren Erfahrungen empfiehlt es sich, die Phase, in der die Grundlagen für die Zusammenarbeit im Führungsduo gelegt werden, durch ein professionelles Coaching zu unterstützen.

Der letzte wichtige Aspekt der Erfolgsvoraussetzungen ist regelmäßige Reflexionsarbeit: im Führungsduo, mit dem Team und auch mit dem Vorgesetzten. Diese Reflexion hilft dabei zu erkennen, wo man steht, was man verändern sollte und wo man ggf. in den Absprachen nachbessern muss.

CO-LEADERSHIP IM FÜHRUNGSALLTAG

Wenn das Führungsduo die Basis für die gemeinsame Zusammenarbeit gelegt hat, dann gilt es, sich intensiv mit dem Team darüber abzustimmen, wie man in Zukunft miteinander im Co-Leadership-Modell kooperiert. Viele Fragen müssen dabei geklärt werden.

Für das Team wird es am Anfang sehr ungewöhnlich sein, zwei Vorgesetzte zu haben. Die Erfahrung hat gezeigt,

dass es daher von großer Bedeutung ist, mit dem Team zu besprechen, welche Sorgen und Wünsche es bzgl. des neuartigen Führungsmodells gibt. Ein hilfreiches Mittel ist es, einen Workshop mit dem Team durchzuführen, in dem besprochen wird: Was findet ihr gut an dem Co-Leadership-Modell? Worüber macht ihr euch Sorgen? Dann heißt es, die Bedenken und Fragen zusammen mit dem Team zu klären. Das Team sollte dabei so weit wie möglich mitbestimmen können. Mit welchen Sorgen und Bedenken kann man rechnen? Dazu hier ein Beispiel aus dem Interview mit einer Partei aus einem Co-Leadership-Duo bei SAP, das sich auch in unserem Buch findet:

- Muss man immer die „Erlaubnis“ von beiden einholen?
- Wer ist mein direkter Ansprechpartner und muss ich mit meinen Themen immer zu beiden gehen, damit meine Arbeit sichtbar genug ist?
- Wie klappt asynchrones Arbeiten?
- Wie wird sichergestellt, dass beide Chefinnen alle Informationen haben?

Viele Fragen der Teammitglieder konnten durch die Einführung einer Themen-Lead-Struktur geklärt werden. Das heißt, das Führungsduo bei SAP hat sich für verschiedene Themen überlegt, wer aus dem Duo zu welchem Thema den Hut aufhaben wird. Diese vereinbarte Aufgabenstruktur hatte dann enorme Auswirkungen auf viele Aspekte der Zusammenarbeit innerhalb des Führungsstandems, aber auch innerhalb des gesamten Teams. Hier ein Überblick über die daraus folgenden Ergebnisse:

- Die Teammitglieder müssen nicht an beide Vorgesetzte gleichermaßen berichten, sondern nur an denjenigen aus dem Führungsstandem, der jeweils den thematischen Lead hat. Braucht ein Teammitglied eine Entscheidung oder Erlaubnis, dann wendet man sich an den Themen-Lead.
- Mitarbeitergespräche, die einmal im Quartal stattfinden, um die Performance zu besprechen, werden von beiden Managern geführt. Einer führt das Gespräch aus der Sicht des thematischen Leads (er ist direkter Ansprechpartner und thematisch gesehen „am nächsten dran“), der zweite führt es aus einer ferneren Perspektive auf Basis seiner Beobachtungen und Einschätzungen.

Neben grundlegenden Vereinbarungen mit dem Team, ist das A und O im Führungsalltag die Kommunikation innerhalb des Führungsstandems, mit dem Team und den Vorgesetzten. Was das Führungsstandem betrifft, so ist es wichtig, regelmäßige Besprechungsroutinen einzuführen, in denen man sich gegenseitig über den Stand der Dinge informiert. Das Führungsstandem bei SAP hat bspw. ein 30-minütiges Start-the-Day-Meeting und am Ende des Arbeitstages schickt man sich gegenseitig Sprachnachrichten, um sich so auf dem Laufenden zu halten. Außerdem sind Kollaborations-Tools wie Share Point oder Slack von großem Nutzen.

Aber nicht nur die Abstimmungsprozesse und der Informationsfluss sind wichtig, auch die Qualität der Kommunikation muss im Führungsalltag stimmen: Wie redet man im Führungsduo miteinander? Wie hört man sich einander zu? Wie gibt man sich Feedback? Wie argumentiert man miteinander und wie handelt man Vereinbarungen aus?

Die Verwendung des generischen Maskulinums ist eine redaktionelle Entscheidung. Die entsprechenden Formulierungen umfassen sämtliche Geschlechteridentitäten.

Gerade die Kunst der argumentativen Auseinandersetzung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Neben der Fähigkeit, Standpunkte begründet vertreten zu können, ist dabei auch die Fähigkeit gefragt, sich überzeugen zu lassen und nicht auf die Durchsetzung des eigenen Standpunkts zu beharren. Argumentative Auseinandersetzungen sind daher ein schönes Beispiel für das Zusammenspiel im Führungsduo. Ist man bereit, die sachliche Stichhaltigkeit eines Arguments zu akzeptieren, auch wenn es ursprünglich nicht die eigene Position ist? Ist man bereit, in der Diskussion auch mal sein eigenes Ego zurückzustellen und der inhaltlichen Qualität der Argumente Geltung zu verschaffen?

Gerade weil in einem erfolgreichen Führungstandem das Zusammenspiel aus Überzeugen und Überzeugenlassen so wichtig ist, haben wir hier einige Empfehlungen zusammengestellt, worauf es beim Überzeugenlassen (in allen Lebenslagen) ankommt:

- Ihr Hauptziel ist es nicht zu gewinnen. Vielmehr geht es darum, gemeinsam auf ein Ziel zuzusteuern und einen positiven Beitrag zur Problemlösung, Aufgabenerfüllung oder Entscheidung zu liefern.
- Kontroversen haben immer mehr als nur einen Blickwinkel. Seien Sie offen für andere Perspektiven.
- Gehen Sie nicht davon aus, dass alle mit Ihrer Sichtweise übereinstimmen.
- Suchen Sie immer nach Belegen und Fakten.
- Suchen Sie aktiv danach, Ihre eigene Position zu widerlegen bzw. zu falsifizieren.
- Seien Sie sich bewusst, dass auch Ihre Position fehlerhaft, falsch und nicht gut begründet sein kann.
- Unterstellen Sie, dass auch Ihr Gegenüber an einer vernünftigen Diskussion interessiert ist (Prinzip der Nachsicht).
- Verzerrten oder übertreiben Sie nicht den Standpunkt Ihres Gesprächspartners, stellen Sie seinen Standpunkt so plausibel wie möglich dar.
- Stellen Sie sicher, dass Sie den Standpunkt Ihres Gegenübers auch wirklich verstanden haben.
- Bleiben Sie beim Thema und machen Sie keine unnötigen Nebenthemen auf.
- Akzeptieren Sie die Möglichkeit, dass Sie sich mit Ihrem Gesprächspartner nicht einigen können.
- Lassen Sie Ihr Gegenüber ausreden.
- Beantworten Sie Fragen direkt und offen.

Die Art und Weise, wie das Führungsduo miteinander kommuniziert, hat auch einen starken Einfluss auf die Kommunikation im ganzen Team. Wenn das Führungstandem in seiner Kommunikation mit gutem Beispiel vorangeht, dann wird sich das auch auf das Team insgesamt übertragen.

DIE RISIKEN VON CO-LEADERSHIP

Co-Leadership ist ein anspruchsvolles Führungsmodell. Es ist kein Selbstläufer. Gerade zu Anfang wird es viele Unsicherheiten geben, Abstimmungsprozesse werden länger dauern, im Rest der Organisation wird man auf Unverständnis stoßen und auch der ein oder andere Konflikt wird nicht ausbleiben. Das muss man bei der Einführung von Co-Leadership-Modellen einkalkulieren.

Es gibt eine ganze Reihe möglicher Bruchstellen, an denen das Modell scheitern kann. Das ergibt sich schon von ganz allein aus den Erfolgsbedingungen, die wir oben beschrieben haben. Insbesondere wird es aber dann scheitern, wenn einer aus dem Führungsduo versucht, sich gegenüber dem anderen zu profilieren, wenn zentrale Absprachen nicht eingehalten werden, wenn einer von beiden im Führungsduo mehr leistet als der oder die andere, wenn Konflikte im Team oder auch untereinander nicht rechtzeitig angepackt werden oder wenn sich einfach zwei Persönlichkeiten nicht miteinander vertragen. Dies sind Risiken, die im Modell des Co-Leadership begründet liegen. Aber diese Risiken können eingedämmt werden, wenn man sie frühzeitig erkennt. Hier kommt auch HR eine wichtige Rolle zu, denn es wird Aufgabe der Personalabteilung sein, den Co-Leadership-Prozess beratend zu begleiten und korrigierend einzugreifen, wenn man bemerkt, dass etwas falsch läuft. Risiken existieren also. Aber weil geteilte Führung die bessere Führung ist, überwiegt aus unserer Sicht der Nutzen von Co-Leadership die möglichen Gefahren und Schwachpunkte.

GETEILTES FÜHREN – DAS NÄCHSTE LEVEL

Wer noch mutiger ist, kann sogar noch einen Schritt weitergehen. Während Co-Leadership ein wechselseitiges Führen und Folgen im Kleinen, nämlich im Zweierteam, darstellt, ermöglicht Shared Leadership als Collective Leadership wechselseitiges Führen und Folgen im Team als Ganzes. Jetzt gibt es nicht nur ein Duo des Führens, nein, jetzt geht es um gemeinschaftlich geteiltes Führen unter vielen.

In dieser Form des Shared Leadership wird das Team zu einer Jazz-Combo, in der sich Führen und Folgen entweder durch explizite Abmachung oder spontan, je nach Situation oder Aufgabe, ergibt. Führen wird dann zu einer gemeinsamen Anstrengung des Teams, bei der jeder temporär in eine Führungsrolle schlüpfen kann. Diese Art des verteilten Führens ist natürlich noch komplexer als Co-Leadership. Sie erfordert noch mehr an Haltungsänderungen, Skills und Fertigkeiten. Und den formal Führenden – ob als Führungsduo oder als Einzelperson – fällt die Aufgabe zu, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass das Wissen, die Ideen, die Erfahrungen und Leidenschaften der Kollegen dort zum Tragen kommen, wo sie das Team und Unternehmen weiterbringen.

Shared Leadership in diesem vollen Sinne des Wortes entwickelt Führungskraft statt Führungskräfte. Co-Leadership kann insofern als ein guter Einstieg in dieses noch umfassendere Modell von Shared Leadership betrachtet werden, bei dem alle im Team an der Führungsarbeit beteiligt sind. ■



© Bernd Roselieb

Randolf Jessl

Gründer und Geschäftsführer der Beratungsagentur Auctority, Fachjournalist, Autor und Lehrbeauftragter



Prof. Dr. Thomas Wilhelm

Professor für Interkulturelles Coaching, Beratung und Leadership an der Hochschule SDI in München, Mitbegründer von Projekt Philosophie in München, Autor und Coach