



© Unsplash/krakenimages

Shared Leadership

So gelingt geteilte Führung

Führung lässt sich teilen, wenn gewisse Bedingungen erfüllt sind. Welche das sind und warum Shared Leadership dann die bessere Alternative zur traditionellen One-Man-Show in der Führung ist, beschreibt der folgende Beitrag.



© privat

// AUTOR

Thomas Wilhelm
Professor für Beratung, Leadership und interkulturelle Kommunikation, Internationale Hochschule SDI in München, Pionier der philosophischen Beratung



© byBerniRoesli

// AUTOR

Randolph Jessl
Gründer und Geschäftsführer von Aucturity in Freiburg, berät, trainiert und coacht Unternehmen und Einzelpersonen an der Schnittstelle von Leadership, Kommunikation und Veränderungsanliegen

Neulich beim Großgruppen-Workshop: Acht Teams arbeiten an Fragestellungen, die anschließend in ein gemeinsames Manifest fließen sollen. Jede Gruppe muss eine Person bestimmen, die als „Redaktionsbevollmächtigte“ die Ergebnisse zusammenfasst. Nach etwas Hin und Her findet jedes Team eine Person, die sich das zutraut und dazu bereit ist. Nur in einem Team fragen zwei Teilnehmerinnen, ob sie sich den Job teilen können. Aber gerne!

Im Laufe des Workshops, der stramm getaktet war, macht das Beispiel Schule. Jedes Team entsendet schließlich zwei Personen in die Schlusskonferenz, die alle zentralen Ergebnisse zusammentragen und das Manifest formulieren.

Wie sich geteilte Führung in Gruppen einschleicht

In diesem Großgruppen-Workshop hatte auf ganz unspektakuläre Weise Shared Lea-

dership Einzug gehalten. Das Modell erwies sich als Vorteil für alle. Die Redaktionsbevollmächtigten konnten sich ihre komplexe Arbeit unter Zeitdruck teilen und sie gewannen im Gespräch Klarheit darüber, wie sie an den Inhalten und mit der Gruppe arbeiten wollen. Außerdem stützten sie sich in der Arbeit mit der Gruppe sowie in der abschließenden Redaktionskonferenz gegenseitig.

Kein Wunder also, dass dieses Modell auch im größeren Rahmen unserer Unternehmen immer häufiger zum Einsatz kommt. Führung wird zunehmend auf mehrere Schultern verteilt – und das aus guten Gründen. Angesichts einer immer komplexeren Welt leuchtet es ein, dass Führungskräfte nicht mehr alles wissen, regeln und entscheiden können – und dies auch nicht wollen. Ihr Ruf danach, die Mitarbeitenden mögen sich stärker einbringen, Verantwortung übernehmen („Ownership“) und die Dinge in die Hand nehmen, ertönt in jedem Unternehmen.

Die One-Man-Show in der Führung ist daher auf dem Rückzug. Die Führungskraft als Alleskönner, Alleinentscheider und Allmächtiger hat in Theorie und Praxis schon länger keine Fürsprecher mehr. Zudem leisten Projektorganisationen, Talentmärkte und die Gig Economy dem Trend zu wechselnden Formationen von Führung und Zusammenarbeit Vorschub. Auch die Agilisierungs- und Selbstorganisationswelle impliziert eine Praxis des Führens, die nicht länger an formalen Führungspositionen hängt. Hier agieren die Akteure in Rollen, vieles wird gemeinschaftlich ausgehandelt und untereinander verteilt.

Co-Leadership und Collective Leadership liegen im Trend

Aktuell sind zwei Spielarten von Shared Leadership auf dem Vormarsch (siehe Kasten „Shared Leadership in der Praxis“). Beim Modell Co-Leadership oder Top-Sharing teilen sich zwei Personen eine Führungsposition – und das meist in Teilzeit. Zwei 0,6 Vollzeit-äquivalente (FTE) auf einer Führungsposition ergeben dann 1,2 FTE auf einer Führungsstelle – also 20 Prozent höhere Kosten bei doppelt so viel Erfahrung, Perspektiven und Einsatz. Wenn sich diese Tandems gut aufeinander einstellen, Kompetenzen und Zuständigkeiten im Binnenverhältnis klären, Werte und Ziele teilen, ihr Dominanzstreben mit Partnerschaftlichkeit versöhnen und nach außen mit einer Stimme sprechen, können sie gemeinsam mehr erreichen.

Aber auch Collective Leadership nimmt zu. Dabei teilen Teammitglieder Führungstätigkeiten unter sich auf. Dies geschieht manchmal spontan, weil es die Situation erfordert und die Gruppe eingespielt genug ist, dies zu leisten. Wer was zum Gruppenerfolg in Führungsfragen beiträgt, wird häufig aber auch in Teammeetings ausgehandelt und in – temporäre oder dauerhafte – Rollen gepackt. Dazu braucht es Freiraum und Vertrauen, die eine formale Führungskraft ihrem Team oder gar der gesamten Organisation entgegenbringen muss.

Halten wir also fest: Führung lässt sich zwischen zwei Personen auf einer Führungsposition teilen. Es handelt sich dabei immer noch um formale Führung zweier Personen, die ein Führungsduo bilden. Teams und Organisation müssen sich auf dieses Tandem einlassen.

Shared Leadership in der Praxis	
Co-Leadership	Collective Leadership
<p>Co-Leadership-Tandems bei Unternehmen wie SAP, Deutsche Bahn, ÖBB, Austrian Airlines, Haniel, John Deere, Mercedes Trucks, Deutsche Bahn und vielen weiteren funktionieren im Wesentlichen nach demselben Muster:</p> <p>Sie verständigen sich über ihr Leadership-Ideal, über Werte und Ziele, besprechen, wie sie Konflikte lösen wollen, und klären ihr Auftreten intern wie extern (Wer spricht worüber mit wem? Was geschieht prinzipiell gemeinsam? Wie erklärt man das eigene Modell dem Team, den Vorgesetzten und den Peers?).</p> <p>Das Führungstandem teilt Arbeit und Zuständigkeiten untereinander auf. Zudem schafft es eine gemeinsame Arbeitsumgebung (mit gemeinsamem Postfach, gemeinsamer Ablage, Austauschzeiten und -foren etc.).</p> <p>Das Unternehmen wiederum formuliert Ansprüche an die Co-Leadership-Stelle (Budget, Ausschreibungsmodalitäten, Erreichbarkeit, Umgang mit Performance Reviews, Vergütungsfragen und Beförderung) und verankert sie in der eigenen Aufbauorganisation (Organigramm etc.) und Ablauforganisation (Einbeziehen in Strategie-, Planungs- und Berichtsprozesse etc.).</p> <p>Das Modell erfordert Commitment innerhalb der gesamten Führungsorganisation, damit keine Reibung und Missgunst zwischen den herkömmlichen Einzelkämpfern und den neuartigen Tandems auf der Führungsposition entstehen.</p>	<p>Verteilte Führung in Teams lässt sich unterschiedlich leben. Ein erster Schritt kann sein, dass formale Chefinnen sich zum „Servant Leader“ erklären, Entscheidungen und Verantwortung ins Team verlagern und die Kolleginnen und Kollegen ermutigen, sich mit Initiativen und im Sinne der Kristallisationspunkte stärker einzubringen (siehe S. 46).</p> <p>Manches mündet in formale Rollen, wenn sich zum Beispiel eine Person prinzipiell um Entwicklungsbelange oder Konflikte kümmert (People Coach), eine andere die Verbindung in andere Bereiche hält.</p> <p>Das radikalste Modell fahren die holländischen Immobilienkreditberater von Viisi in Amsterdam. Bei ihnen gibt es überhaupt keine formalen Führungskräfte mehr. Stattdessen geschieht Führung in vier Rollen, die alle halbe Jahre selbstbestimmt im Team wechseln: der Lead Link (klassische Steuerung des Teams), der Rep Link (eine dem Lead Link zur Seite gestellte Person, die als Außenministerin das Team in Gremien vertritt), der Facilitator (eine Person, die sich um Klima und Kooperation in der Gruppe kümmert) und ein Secretary (zuständig für Abhaltung und Dokumentation von Gruppenmeetings).</p> <p>Das beständige Wechseln führt dazu, dass alle fitter im Führen und Folgen werden und Leadership als Dienst an der Gruppe statt als Karriere- und Vergütungsbaustein verstanden wird.</p>

Führung lässt sich aber auch in Gruppen verteilen. Dabei steigt der Grad der informellen Führung durch Personen, die keinen disziplinarischen Führungsauftrag haben. Genau das müssen die formalen Chefinnen und Chefs zulassen und ermöglichen. Der dafür nötige Führungsstil wird als „Empowering Leadership“ bezeichnet und zielt darauf ab, a) Orientierung zu geben, b) Gemeinschaft zu schaffen, c) Freiraum zu gewähren und d) Entwicklung sowie Entfaltung einer jeden im Team zu ermöglichen.

Nötig: Umparken im Kopf und Umbau der Verhältnisse

Damit Shared Leadership gelingt, müssen Unternehmen folgende Voraussetzungen schaffen:

- 1 Die von allen geteilte Überzeugung, dass Führung alle angeht und besser wird, wenn man sie auf mehrere Schultern verteilt.
- 2 Die Bereitschaft der formalen Führungskräfte, in Führungsfragen „loszulassen ohne alleinzulassen“ (wie es die Sankt

Galler Leadership-Koryphäe Heike Bruch mit Blick auf das verteilte Führen formuliert) und alle Beteiligten zur Führung zu ermutigen und zu befähigen (Leadership muss sozusagen Breitensport werden).

- 3 Die Arbeit am Zusammenspiel von Mindset, Skillset und Toolset, die im Zusammenwirken erst die Kultur und Organisation erschaffen, in der geteilte (Co-Leadership) und verteilte Führung (Collective Leadership) möglich werden.

Shared Leadership einzuführen, erfordert daher Arbeit auf drei Ebenen (Abbildung 1): Unternehmen müssen intern „Awareness“ schaffen über den neuen Blick auf Führung, aus dem die neue Führungspraxis hervorgehen soll. Dann können sie am System arbeiten, indem sich Gruppen oder die gesamte Organisation darauf verständigen, was Führung bei ihnen ausmacht, welche Aspekte davon wie (und auch in welchen Rollen) zu teilen sind, wie das geschieht und welche Rahmenbedingungen es dafür braucht. Schließlich geht es noch um die Arbeit im System: Organisationen müssen die nötigen Skills und Tools vermitteln, einführen und gerade in der Anfangsphase immer wieder gemeinsam reflektieren.

Shared Leadership einführen: Der Triple-A-Ansatz

Shared Leadership bedeutet, dass alle Beteiligte zwischen der Rolle des „Führens“ und der des „Folgens“ wechseln. Sie müssen selbst erkennen, wann welche Rolle angebracht ist. Forschung zu Emergent Leadership liefert gute Anhaltspunkte dafür, wann sich Führung deutlich zeigen muss (Abbildungen 2 und 3). Dies ist gefragt, wenn wir andere einbinden, Konflikte moderieren oder Entscheidungen herbeiführen wollen. Folgen wiederum muss bewusst und deutlich ausgestaltet werden, wenn wir andere zum Führen ermuntern und unsere Kooperationsbereitschaft signalisieren.

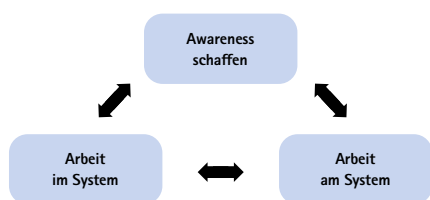


Abbildung 1: Der Triple-A-Ansatz

Kristallisationspunkte des Führens im Shared Leadership



Kristallisationspunkte des Folgens im Shared Leadership



Abbildungen 2 und 3: Kristallisationspunkte für Führen und Folgen

Effekte gelingenden Shared Leaderships

Wenn Unternehmen verteilte Führung sorgfältig einführen, können sie vielfältige Effekte erzielen. In der Forschung finden sich Hinweise darauf, dass die Arbeitsbelastung der Führenden sinkt, die Arbeitszufriedenheit im Team steigt, mehr Austausch untereinander stattfindet, der Einzelne bereitwilliger die Initiative ergreift, die Produktivität im Team wächst, Beteiligte bessere Entscheidungen treffen und noch einiges mehr. Ein sehr simpler Effekt ist dabei aber fast der wertvollste: Indem wir wechselseitig führen und folgen, wächst das Verständnis für die Anforderungen an beide Rollen. Und wer die Rollen im Wechsel praktiziert, wird in beiden besser. Das gilt übrigens auch für Co-Leadership, wenn eine Person nach einer intensiven Diskussion hinter den Kulissen nach außen vertritt, was der anderen wichtig war.

Aus all dem ergibt sich auch, wann Shared Leadership keinen Sinn ergibt (siehe Download „Blitz-Check: Bereit für Shared Leadership?“). Nämlich überall dort, wo Unternehmen nicht die entsprechende Haltung ausbilden, passende Skills entwickeln, notwendige Formate und Methoden der Zusammenarbeit praktizieren und unterstützende Rahmenbedingungen schaffen. Auch dort, wo die Führungsspitze weiterhin eine Top-down-Kultur vorlebt, funktioniert Shared Leadership nicht. Darüber hinaus empfiehlt sich verteilte Führung vor allem in innovationsgetriebenen und wissensbasierten Umfeldern, in denen

wir komplexe Herausforderungen im Zusammenspiel spezialisierter Fachleute bewältigen müssen. Wo Menschen dagegen wenig vernetzt, in funktionierenden Routinen, weitgehend störungsfrei und zufrieden mit der klassischen hierarchischen Top-down-Führung arbeiten, gibt es wenig Grund, Führung zu teilen oder zu verteilen. Prüfen Sie selbst, ob Sie zu einem der wenigen Unternehmen zählen, auf das dies noch zutrifft.

// LITERATURTIPP

Shared Leadership. Zu mehr Engagement und besseren Ergebnissen dank geteilter Führung. Von Randolph Jessl und Thomas Wilhelm. Haufe Verlag 2023.

// WEBTIPP

HR-Arbeitshilfen der Autoren zum Thema Shared Leadership stehen für Mitglieder zum Download bereit

>> personal-manager.at/hr-arbeitshilfen

Darunter:

- Blitz-Check: Bereit für Shared Leadership?
- Arbeitshilfe Selbstreflexion
- Arbeitshilfe Team-Charta
- Arbeitshilfe Shared-Leadership-Konferenz