

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 978-3-96740-394-7

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg

Umschlagkonzept: Buddelschiff, Stuttgart | www.buddelschiff.de

Lektorat: Silke Martin, Kriftel

Autorenfoto: Picture™People

Satz und Layout: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)

© 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.

www.gabal-verlag.de

www.gabal-magazin.de

www.twitter.com/gabalbuecher

www.facebook.com/gabalbuecher

www.instagram.com/gabalbuecher

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 Recherchekerkenntnisse 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