

Geteilte Führung ist doppelte Führung

Mit Joint Leadership
den Talentpool vergrößern



Joint Leadership bedeutet Jobsharing auf Führungsebene, eine Art Team- oder Tandemführung. Verantwortung und Aufgaben werden vom Joint-Leadership-Team, das meist aus zwei Personen besteht, gemeinsam, abwechselnd oder mit klar abgegrenzten Zuständigkeiten wahrgenommen. Beide Führungskräfte können voneinander lernen und Synergieeffekte ausschöpfen.

In unserer „360°-Joint Leadership Studie“ haben wir rund 60 Tandempartner*innen sowie deren Vorgesetzte, Kolleg*innen und Mitarbeitende interviewt und damit einen tiefen Einblick in die Praxis von Joint Leadership gewonnen. Viele Tandems bestätigten, dass sie ohne die Jobsharing-Option aktuell nicht in einer Führungsposition wären – manche, weil sie Karriere und Familienaufgaben sonst nicht vereinbaren könnten, andere weil sie als Einzelführungskraft (noch) zu unerfahren gewesen wären. So trägt Joint Leadership dazu bei, den Führungstalentpool zu vergrößern. Dazu Aussagen von Tandempartner*innen:

- „...die Idee war, nicht zu warten, bis die Kinder groß sind, um Karriere zu machen, [...] sondern JETZT Verantwortung zu übernehmen und die Dinge voranzubringen. Und dann haben wir gesagt, jetzt sind wir einfach mal ganz frech und bewerben uns zu zweit auf eine ganz normale Vollzeitstelle.“ (I 10)
- „ein großer Vorteil [...] ich war damals [noch sehr jung], jetzt hast du da das Team vor dir sitzen, was etwas von dir hören will, du hast null Komma gar keine Managementenerfahrung, zumindest keine People-Management-Erfahrung. Und, also wenn ich da alleine gewesen wäre, das hätte mich mehrfach vor größere, wenn überhaupt lösbare, Herausforderungen gesetzt.“ (I 52)
- „...die Idee war, um es ganz ehrlich zu sagen, höher zu steigen, mehr zu verdienen, aber weniger zu arbeiten. Und der

Plan ist auch voll aufgegangen. Aber meine Idee war schon, ein oder zwei Tage [zu reduzieren]. Allein wirklich aus privaten Gründen. Parallel wollte ich aber auch aufsteigen. Und finanziell wollte ich auch keine Einbußen machen. Das war so meine ganz klare Vorstellung.“ (I 10)

- „Ich glaube, ...der andere Punkt ist, dass wir, hätten wir uns nicht zusammengetan, [...] hätten beide nicht so tolle Jobs gehabt. Also ich finde, unser Job ist schon geil. Wir haben den selber kreiert, wir sind mit [dem Job] erfolgreich.“ (I 14)

Mehr Ruhe im Kopf

Joint Leadership ist demnach auch eine Antwort auf die steigenden Anforderungen, die Bewerberinnen und Bewerber an Unternehmen stellen. Innovationskiller wie Burn-out und psychische Belastungen können reduziert werden, ebenso Präsentismus:

- „Jobshare ist wesentlich mehr: Weniger psychischer Stress, mehr Ruhe im Kopf irgendwie, weil ich weiß, da ist noch jemand anderes, der das auffängt.“ (I 15)
- „Man ist auch mal schlecht drauf, die Kinder pennen schlecht, keine Ahnung, da hat man dann tausend Sachen, warum es einem gerade nicht so gut geht, der andere ist aber voll da oder vielleicht sogar mehr als hundert Prozent. Und auch zu wissen, wenn man tatsächlich krank ist, ich kann mich jetzt eine Woche ins Bett legen, da geht es weiter. Der

Laden steht nicht still und ich muss halbtot irgendwie E-Mails schreiben und Anrufe führen, wie das manche Kollegen machen. Ob das jetzt so gut ist oder nicht. Aber das ist natürlich viel beruhigender auch für einen selbst, zu wissen, da ist noch jemand da.“ (I 1)

- „Das letzte Dreivierteljahr ist für mich vom Grundtenor, wie ich arbeite und wie ich mich fühle, wenn ich arbeite, ist was ganz was anderes als ein großer Teil der Zeit vorher. Weil eben dieser extreme Druck so in der Form nicht da ist.“ (I 31)

Ob Familienarbeit, der Aufbau einer Selbstständigkeit, ein zeitaufwendiges Ehrenamt, Weiterbildung oder Hobby – Joint Leadership ist ein Arbeits- und Führungsmodell, mit dem unterschiedliche Lebenssituationen gut kombiniert werden können. Und Joint Leadership adaptiert das Grundbedürfnis nach Nähe und Austausch. Moderne Führungskräfte sind in der Mehrheit Teamplayer und nicht mehr nach Macht strebende Einzelkämpfer*innen: „Mein Learning ist, glaube ich wirklich, dass dieser Austausch unter Führungskräften unheimlich hilfreich ist. Und es wirklich ENORM zu besserem Schlaf führt, wenn man jemanden hat, mit dem einfach mal was diskutiert, selbst wenn man dann noch nicht auf ein Ergebnis kommt, aber einfach mal sich austauscht und es dann sacken lässt, weil man es nicht nur mit sich selber diskutieren oder einfach mal rauslassen kann. Das ist, glaube ich, echt so der größte Punkt, also man hat

Wesentliches Element für eine gelungene Tandempartnerschaft ist Sympathie. Ist diese vorhanden, fällt es den Führungspersönlichkeiten leichter, offen und tolerant in das Modell zu starten.

Viele Tandems überschneiden sich in ihren Arbeitszeiten mindestens an einem Tag in der Woche. Diese Zeitfenster dienen sowohl zum regelmäßigen Austausch und Update als auch dazu, Synergiepotenzial durch den Perspektivenwechsel zu heben.

immer jemanden, mit dem kann man ALLES besprechen.“ (I 31)

Die Studie offenbart die vielfältigen Chancen im Arbeitsleben und -umfeld, die durch Joint Leadership erlebt und gesteigert werden. Dazu gehört, dass es möglich ist, sich in Teilzeit beruflich weiterzuentwickeln, zeitlich flexibler zu sein, sich entlastet zu fühlen und besser abzuschalten oder auch sich intensiver auszutauschen – und das auf Augenhöhe. Die Tandems benannten noch weitere Vorteile: Gestaltungsfreiraum (Aufgaben und Arbeitszeiten können nach Absprache aufgeteilt werden); sich in den Kompetenzen gegenseitig ergänzen; regelmäßiger Perspektivenaustausch und -wechsel; Synergieeffekte gewinnen; berufliche Herausforderungen kreativer lösen; fundierter und dadurch besser entscheiden; mehr innovative Ideen und erhöhte Problemlösungskapazität; Mitarbeitende besser führen; höhere zeitliche Kapazitäten für Arbeitsaufgaben; für das Umfeld besser ansprechbar sein.

Eine Frage der Sympathie

Ein wesentliches Element für eine gelungene Tandempartnerschaft ist Sympathie. Ist diese vorhanden, fällt es den Führungspersönlichkeiten viel leichter, offen und tolerant in das Modell zu starten. Dabei hängt Sympathie eng mit ähnlichen Werten, Einstellungen und Haltungen zusammen. Darüber hinaus kommt es beim Zusammenstellen des Tandems auch auf

eine gelungene Mischung gleicher und unterschiedlicher Kompetenzen, Erfahrungen und Persönlichkeitsmerkmale an. Gemeinsames Kennenlernen vorab, also in der Rekrutierungsphase, ist unersetzlich für einen Sympathie-Check, um Erwartungen und Rahmenbedingungen zu besprechen.

Erfolgskriterien sind also eine sensible Vorbereitung, soziale Kompetenz sowie Sympathie, oftmals verbunden mit ähnlichen Werten und Haltungen. Zudem sollte sich das Tandem gegenseitig eine gewisse Handlungs- und Entscheidungsfreiheit zugestehen, was besonders zu Beginn der Tandempartnerschaft herausfordernd sein kann: „Insofern war es anfangs ganz wichtig, dass wir [...] gelernt haben, damit umzugehen, wenn wir eben in Nuancen voneinander abweichen, aber in dieselbe Richtung wollen. Dann hat einer halt was gesagt und dann ist das jetzt halt so, was soll's?“ (I 43)

Auch bei dem Gestalten der Rahmenbedingungen hat es sich bewährt, einige erfolgskritische Faktoren zu berücksichtigen:

- ✓ Es ist empfehlenswert, die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit der Tandempartner*innen in einem ähnlichen Umfang zu vereinbaren. Innerhalb des Tandems können dadurch Aufgaben fairer verteilt werden, die Partner*innen können sich im Unternehmen besser positionieren und sind sichtbarer.
- ✓ Es ist ratsam, die Arbeitszeiten so aufzuteilen, dass das Tandem zum Teil auch

parallel arbeitet. Diese Überschneidungszeiten dienen sowohl zum regelmäßigen Austausch und Update (ca. 1-2 Std./Woche) als auch dazu, Synergiepotenzial durch den Perspektivenwechsel zu heben. Zeiten für das Umfeld, in denen das Tandem gemeinsam zur Verfügung steht, sind dann leichter zu finden. Viele Tandems überschneiden sich in ihren Arbeitszeiten mindestens an einem Tag in der Woche.

- ✓ Wenn das Tandem zu viele Mitarbeitende führen soll, kann das Synergiepotenzial verloren gehen. Wie bei jeder Einzelführungskraft sind ideale Teamgrößen zu berücksichtigen. Dies hängt natürlich von der gesamten Stellenkapazität des Tandems ab.
- ✓ Was die organisatorischen und systembedingten Anforderungen betrifft, gibt es noch technischen Entwicklungsbedarf, da die Personalinformationssysteme selten die Wünsche bezüglich der Zuordnung von Mitarbeitenden in Gänze abbilden, sodass Workarounds notwendig sein können.

Pairing oder Splitting?

Hinsichtlich der Frage, wie sich die von uns befragten Tandempartner*innen die Aufgaben aufteilen, treten zwei Extremausprägungen zutage: Pairing und Splitting. Wenn die Zuständigkeiten (und die Verantwortung) für sämtliche Aufgaben strikt aufgeteilt werden, spricht man von einem reinen



Job Splitting. Sind beide hingegen für alle Aufgaben gleichermaßen verantwortlich und bearbeiten diese gemeinsam oder abwechselnd, ist dies Job Pairing.

Was die Fachaufgaben anbetrifft, arbeiten jeweils 45 Prozent der Tandems eher im Pairing- oder im Splitting-Modell, 10 Prozent leben eine Zwischenform. In Sachen Führung von Mitarbeitenden scheinen 65 Prozent der Tandems tendenziell im Pairing-Modell, 25 Prozent im Splitting sowie 10 Prozent in einer Zwischenform zu arbeiten. Zwei Drittel der Tandems haben Führungsverantwortung für Mitarbeitende, ein Drittel nicht. 70 Prozent haben eine gemeinsame Rolle, bei 30 Prozent verantwortet mindestens eine Person zusätzlich zu der gemeinsamen Rolle noch andere Themen (z.B. andere Projekte oder Teams).

67 Prozent der Tandems arbeiten laut Vertrag in Teilzeit, 20 Prozent entweder in einer Mischung aus Teilzeit und Vollzeit und 13 Prozent in einem reinen Vollzeit- beziehungsweise vollzeitnahen Arbeitszeitmodell. 60 Prozent arbeiten dieselbe Stundenzahl pro Woche, 80 Prozent an gleich vielen Wochenarbeitstagen, und 30 Prozent arbeiten beide an fünf Tagen pro Woche (auch Teilzeiter*innen). Wie hier deutlich wird, lassen sich Joint-Leadership-Modelle auf die individuellen Zeitbedarfe der Partner*innen zuschneiden.

Interessant ist, dass bei 55 Prozent der Tandems mit Personalverantwortung zuvor entweder beide (20 %) oder eine*r (35 %) der Partner*innen keine Führungserfahrung hatten. Das heißt, dass Joint Leadership neben den vielen anderen Chancen ein hohes Personalentwicklungspotenzial beinhaltet. •

Esther Himmen

Wirtschaftspsychologin (M.Sc.), Organisationsentwicklerin und Gründerin des Coaching- und Beratungsunternehmens JOYntLEADING® (joyntleading.com), Köln

Carolyn Weigel

Arbeits- und Organisationspsychologin (M.A.) und Tandem-Coach, Mitarbeiterin von JOYntLEADING®, Köln

Literatur

Himmen, E. / Weigel, C. / Wiench, K. (2023): Joint Leadership: Freiheitsgrade, Grenzen der Freiheit und vielfältige Topsharing Modelle. Einblick in eine Studie unter Teilzeit- und Vollzeit-Führungskräfte Tandems, in: Karlshaus, A. / Kaehler, B. (Hg.): Teilzeitführung: Wissenschaftliche Impulse und aktuelle Praxisbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden (erscheint im August 2023)

Lesen Sie mehr zum Thema Tandemführung in unserem Best-Practice-Beitrag über die Stadtwerke München auf Seite 36.

Anmeldung für alle DGFP-Veranstaltungen unter www.dgfp.de/veranstaltung/



DGFP // Jahrestagung Berufsausbildung

16. März 2023, Hamburg (optional)
21., 23., 28. März 2023, online

ICR Recruiting Trends

27. – 30. März 2023, online
www.competitiverecruiting.de/

DGFP // Jahrestagung Betriebliche

Altersversorgung
in Kooperation mit dem Ebersbacher Kreis
28. März 2023, Frankfurt/M.

Zukunft Personal Nord

18. – 19. April 2023, Hamburg
www.zukunft-personal.com/

DGFP // Leadership Summit

25. – 27. April 2023, online

DGFP // New Ways of Working Conference Change & Organisationsentwicklung

3. – 4. Mai 2023, online

DGFP // Recruiting Summit Recruiting & Employer Branding

8. Mai 2023, Köln (optional)
11., 16., 17. Mai 2023, online

Zukunft Personal Süd mit Corporate Health Convention

9. – 10. Mai 2023, Stuttgart
www.zukunft-personal.com/

22. Kienbaum People Convention

11. Mai 2023, online
www.kienbaum.com/de/veranstaltungen/people-convention-2023/

HR Tech, Software & Innovation Expofestival

23. – 24. Mai 2023, Köln
www.hrtech.de/

DGFP // Kompetenzforum Nachfolgeplanung Strategische Personalplanung

23. – 25. Mai 2023, online

Learntech

Internationale Fachmesse und Kongress
23. – 25. Mai 2023, Karlsruhe
www.learntec.de/

HR Campus

24. – 25. Mai 2023, Quedlinburg
www.hrcampus-mitteldeutschland.de/