



Geteilte Führung: Sind zwei Köpfe besser als einer oder verderben zu viele Köche den Brei?

Das Konzept der geteilten Führung kann nachweislich einen Mehrwert für alle Beteiligten und deren Organisation bereithalten. Wie sieht dieses Konzept aus, welche Vorteile birgt es für Team & Individuum und was muss bei der Umsetzung beachtet werden?

Bologna, 27. November 43 v.Chr.

Marcus Antonius, Marcus Aemilius Lepidus und Octavian, später als Kaiser Augustus bekannt, schließen das erste vom römischen Staat institutionalisierte Triumvirat. Unter der Führung dieses Drei-Mann-Bündnisses soll die staatliche Ordnung im durch lange Bürgerkriege zerrütteten Reich wiederhergestellt werden [1]. Auch wenn ihr Auftrag rückblickend als gescheitert angesehen werden darf, können sie doch als frühes Beispiel für eine zielorientierte Arbeitsgruppe herangezogen werden, in der Führungsaufgaben je nach Situation geteilt und Expertisen für komplexe Aufgabenstellungen genutzt wurden.

Ein in der Wissenschaft seit der Jahrtausendwende intensiv untersuchtes, in der Wirtschaft aber selten angewandtes Konzept ist das sogenannte **Shared Leadership** oder die **geteilte Führung**. Geteilte Führung ist ein dynamischer, interaktiver Beeinflussungsprozess innerhalb von Gruppen, bei dem sich die Mitglieder gegenseitig führen, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Die Führung ist dabei auf verschiedene Individuen verteilt, anstatt zentralisiert in

der Hand eines Vorgesetzten zu liegen [2]. Dabei stellt es nicht bloß eine weitere von vielen Arten zu führen dar, sondern generiert bei korrekter Umsetzung einen Mehrwert für sowohl das Unternehmen als auch beteiligte Mitarbeiter, wie im Folgenden dargelegt werden soll.

Wozu geteilte Führung?

In der heutigen schnelllebigen und hochkomplexen Arbeitswelt scheint es schier unmöglich, als Einzelner sämtliche Kompetenzen in sich zu vereinen, die erforderlich sind, um Organisationen und ihre Teams zu führen [3]. Hinzu kommt, dass vor allem für junge Arbeitnehmer die Einbeziehung in Entscheidungen und das Tragen von Verantwortung zwei der wünschenswertesten Merkmale eines potenziellen Arbeitgebers darstellen [4]. Geteilte Führung kann hierbei ein wertvolles Instrument sein.

Um die Frage nach der Sinnhaftigkeit geteilter Führung zu beantworten, können aktuellste **Meta-Analysen** herangezogen werden, die durch die Zusammenfassung einer Vielzahl von Studien zu geteilter Führung hoch fundierte Aussagen ermöglichen.

Gemäß dieser Ergebnisse aus über 3000 untersuchten Teams kann ein leichter bis mäßig starker Zusammenhang von geteilter Führung in Teams und deren Leistung (**Korrelationskoeffizient** $r=.21$) [5] sowie Effektivität (**Korrelationskoeffizient** $r=.34$) [6] nachgewiesen werden. Die Stärke dieses gefundenen Zusammenhangs über eine erhebliche Anzahl an Teams und Studien macht die Umsetzung geteilter Führung ökonomisch vertretbar. Doch bedarf es auch eines genaueren Blickes, um sich dem Thema differenziert zu nähern und fundierte Entscheidungen zu treffen.

Wie wirkt geteilte Führung?

Wie die Führungsforschung zeigt, kann geteilte Führung ein vielversprechendes Konzept sein. Doch die Erfahrung lehrt uns, ein Buch nicht nur nach seinem Einband zu beurteilen. Was genau sind die förderlichen Prozesse, die dieses Konzept zu Tage bringt und die letztendlich in einer nachhaltigen Leistungssteigerung des Teams resultieren? Hier können drei spezifische Bereiche unterschieden werden, in denen geteilte Führung wirkt:

1. Team-Produktivität - Sowohl objektive Kennzahlen wie Produktivität als auch die subjektive Einschätzung der Leistung durch Führungskräfte oder das Team selbst erfahren einen Anstieg [6]. Zudem führt die Möglichkeit der Einbringung verschiedenster Ideen durch die Teammitglieder zur gegenseitigen intellektuellen Befruchtung und fördert dadurch die Kreativität [7]. Gleichzeitig weisen Teams, in denen Aspekte geteilter Führung Anwendung finden, einen höheren Grad an innovativem Verhalten auf [8].
2. Team-Atmosphäre - Die Teammitglieder sind dem Team gegenüber offener, besser gestimmt und zufriedener [6]. Außerdem treten häufiger unterstützende Verhaltensweisen zu Tage [6], die Mitglieder vertrauen sich mehr und schätzen die gegenseitigen Fähigkeiten höher ein [9].
3. Individuum - Die Mitglieder sind eher bereit vorausschauend zu agieren, Dinge selbstständig in die Hand zu nehmen und Verhaltensweisen an den Tag zu legen, die über Dienst nach Vorschrift hinausgehen [10]. Während geteilte Führung vor allem für unerfahrene Teammitglieder auf individueller Ebene zu einem schnelleren Aufbau relevanter Fähigkeiten führt [11], profitieren die jeweiligen Führungskräfte von höherem psychischem Wohlbefinden durch geringere Belastung [12].

Was gilt es zu beachten?

Die aufgezeigten Vorteile sind weit gefächert und laden zur Umsetzung dieses Konzeptes ein. Allerdings ist auch geteilte Führung kein Allheilmittel und es gibt einige Einflüsse, die bedacht werden müssen, wenn von ihrer Anwendung profitiert werden will. Möchte man das Konzept geteilter Führung erfolgreich umsetzen, lassen sich auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse vier relevante Anknüpfungspunkte nennen – Aufgabe, Team, Führungskraft & Organisation.

1. Aufgabe - Der konkreteste Aspekt, den es im Hinblick auf die Umsetzung geteilter Führung zu beachten gilt, ist die zu bearbeitende Aufgabe, wobei sich zwei Merkmale hervortun. Je komplexer die zu bewältigende Aufgabe, desto eher können durch geteilte Führung Synergien der unterschiedlichen Stärken innerhalb des Teams entstehen [6]. Gleichzeitig ist die Teamleistung höher in Aufgaben, die Wissen erfordern, während sie bei handwerklichen Aufgaben geringer ausfällt [13]. Führungskräfte sollten daher vor allem bei komplexen und wissensintensiven Aufgaben auf geteilte Führung setzen. Simple Arbeiten profitieren eher von strikter Delegation und Eigenarbeit.

Anwendungsbeispiel 1:

Die Art der Aufgabe spielt eine gewichtige Rolle darin, wie sinnvoll geteilte Führung in diesem Zusammenhang ist.

Situation:

Die Führungskraft hat es in der Vergangenheit geschafft, geteilte Führung als situatives Konzept im Team zu implementieren. Je nach Aufgabe, die sich stellt, wird ein bestimmtes Vorgehen festgelegt.

Positivbeispiel:

Es soll ein komplett neues Konzept zur Außendarstellung der Organisation entworfen und umgesetzt werden. Die Führungskraft gibt vor, dass je nach momentan benötigtem Kompetenzbereich ein anderes Teammitglied die Verantwortung trägt.

Anwendungsbeispiel 1 (Fortsetzung):

Negativbeispiel:

Es soll ein Excel-Sheet zur Projektplanung erstellt werden. Die Führungskraft macht die simple Aufgabe zur Teamsache und das Team verliert sich in Kleinigkeiten, die im weiteren Verlauf keinen Mehrwert bringen.

2. Team - Sobald es an die Teamzusammenstellung geht, sind Mitglieder mit komplementären Fähigkeiten prädestiniert, da sich durch unterschiedliche Fähigkeiten und Expertisen bei geteilter Führung Synergien zwischen den Mitgliedern entwickeln [14]. Wenn zusätzlich Teammitglieder mit einem hohen Maß an Integrität in das Projekt involviert sind, die nicht Gefahr laufen ihre Autorität zu missbrauchen, steht den positiven Effekten geteilter Führung auf Teamebene nichts im Wege [8].

Anwendungsbeispiel 2:

Schon zu Beginn eines Projektes kann die richtige Teamzusammenstellung den erfolgreichen Weg ebnen.

Situation:

Eine Führungskraft wird mit einem Projekt betraut und hat dabei die Möglichkeit, das aus ihrer Sicht beste Team zusammenzustellen.

Positivbeispiel:

Die Führungskraft kommt ursprünglich aus dem IT-Bereich und wählt ihre Teammitglieder danach aus, in welchen anderen Bereichen sie ihre Kompetenzen haben, sodass ein breitgefächertes Spektrum im Team vorherrscht.

Negativbeispiel:

Die Führungskraft kommt ursprünglich aus dem IT-Bereich und wählt ihre Teammitglieder größtenteils auch nur aus diesem Bereich, da sie von deren Kompetenz überzeugt ist.

3. Führungskraft - Geteilte Führung ist nachweislich vor allem dann erfolgreich, wenn die Teammitglieder die Führungsrolle des jeweils anderen in der jeweiligen Situation als berechtigt empfinden und akzeptieren [7]. Gleichzeitig sollte ein Teamklima herrschen bzw. geschaffen werden, das sich durch gemeinsame Aufgaben & Ziele, zwischenmenschliche Unterstützung und Mitspra-

cherecht definiert [15]. Diese Voraussetzungen und eine entsprechende Atmosphäre zu schaffen, liegt in der Verantwortung der Führungskraft. Ihr kommt hierbei die Aufgabe zu, durch Coaching in den Prozess einzugreifen und gegebenenfalls die dynamische Verteilung der Führungsrolle zu leiten, was vor allem in der Initiationsphase von geteilter Führung hoch förderlich ist [15].

Anwendungsbeispiel 3:

Der Führungskraft kommt weniger die Rolle des Delegierenden zu als die des Prozesslenkers, der von außen eingreift und günstige Bedingungen gewährleistet.

Situation:

Im Zuge eines Projekts wird regelmäßiger Kontakt mit dem Großkunden anvisiert. Ein Teammitglied soll die Führung in der Kommunikation übernehmen.

Positivbeispiel:

Die Führungskraft holt sich Rat beim Team, wen die Mitglieder als geeignetsten Vertreter sehen. Die Auswahl eines Teammitglieds begründet sie nachvollziehbar und sorgt damit für Legitimation innerhalb des Teams.

Negativbeispiel:

Die Führungskraft ernennt ohne weitere Erklärung ein Teammitglied und überträgt ihm damit die Führungsrolle in dieser Angelegenheit. Manch anderes Teammitglieder versteht die Gründe dafür nicht und ignoriert die Befugnis des Ausgewählten.

4. Organisation - Gegenseitige Unterstützung sollte ein essenzieller Teil der Organisationskultur sein, da der Zusammenhang zwischen geteilter Führung und proaktivem Verhalten von Mitarbeitern umso stärker ist, je präsenter gegenseitige Hilfe als Wert im Unternehmen etabliert ist [10]. Die Evidenz zeigt, dass sogar das Klima im Top-Management des Unternehmens einen Einfluss hat. Wenn dort eine von Freude, Inspiration und Begeisterung geprägte Atmosphäre vorgelebt wird, wirkt sich geteilte Führung unter den Mitarbeitern positiver auf die Unternehmensleistung aus [16]. Auch gilt es zu beachten, dass der Mehrwert von geteilter Führung erst in langfristigen Projekten zum Tragen kommt, da sich die entsprechenden Abläufe und Einstellungen erst entwickeln müssen. Zusätzlich ist noch anzumer-

ken, dass autonome Arbeitsgruppen, die selbstständig und unabhängig agieren dürfen, bei geteilter Führung höhere Leistung bringen [13]. Für die Organisation bedeutet das, dass vor allem dem Top-Management eine Vorbildfunktion zukommt, während Projekt-Teams mit geteilter Führung ein hohes Maß an Autonomie zugesprochen wird.

Anwendungsbeispiel 4:

Die Unternehmenskultur und Führungsriege haben Einfluss auf geteilte Führung innerhalb des Teams.

Situation:

Im Management wächst die Idee, aufgrund der aussichtsreichen positiven Konsequenzen das Konzept der geteilten Führung in Projekt-Teams zu etablieren und umzusetzen.

Positivbeispiel:

Im Top-Management begegnet man sich auf Augenhöhe und lebt diese Einstellung vor. Projekt-Teams wird die Zeit gegeben, sukzessiv in das Führungskonzept hineinzuwachsen, um langfristig und nachhaltig zu profitieren, während schnelle Erfolge auf anderem Wege gesichert werden.

Negativbeispiel:

Innerhalb des Top-Managements herrschen streng hierarchische Strukturen, was auch den Mitarbeitern nicht entgeht. Vom neuen Führungskonzept in Teams erhofft man sich kurzfristige Erfolge, man kontrolliert und greift immer wieder von außen ein.

Fazit

Bei allen Vorteilen, die das Konzept der geteilten Führung nachweislich bereithält, muss stets beachtet werden, dass geteilte Führung ein Prozess ist, der sich über die Zeit etabliert. Mit der nötigen Geduld und bei adäquater Umsetzung, wie sie auf den vorhergehenden Seiten in aller Kürze vorgestellt wurde, kann geteilte Führung mannigfaltige Vorteile mit sich bringen und einen Mehrwert schaffen, der bei herkömmlicher, vertikaler Führung nicht existent wäre. So profitiert nicht nur das Unternehmen von gesteigerter Produktivität innerhalb der Teams, sondern auch, und das ist besonders hervorzuheben, das Individuum von dem entgegengebrachten Vertrauen, und kann im Zuge dessen an der übertragenen Verantwortung wachsen.

Glossar

Shared Leadership/Geteilte Führung: Führungskonzept in Teams, bei dem jedes Mitglied situativ Führungsaufgaben übernehmen kann

Meta-Analyse: Zusammenfassung einer Vielzahl von Studien zu einem wissenschaftlichen Themengebiet, um eventuelle Schwächen einzelner Studien auszugleichen und sehr fundierte Aussagen zu treffen.

Korrelationskoeffizient: Statistischer Wert zwischen -1 und 1, wobei Werte, die weiter von 0 entfernt sind, stärkere Zusammenhänge bedeuten.

Literatur

- [1] Damals - Das Magazin für Geschichte (2014). Das zweite Triumvirat. Zugriff am 22.07.2015 unter <http://www.damals.de/de/27/Das-zweite-Triumvirat.html?aid=105707&cp=12&action=showDetails&cmtUri=/de/27/Zeitpunkte-Archiv.html>
- [2] Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Hrsg.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (S. 1–18). Thousand Oaks, CA: Sage. doi:10.1176/appi.ps.55.4.463
- [3] O'Toole, J., Galbraith, J., & Lawler, E. E. (2002). When two (or more) heads are better than one: The promise and pitfalls of shared leadership. *California Management Review*, 44(4), 65-83.
- [4] Agentur ohne Namen GmbH (2013). Student Survey 2013. Zugriff am 22.07.2015 unter http://www.agentur-ohnenamen.de/fileadmin/templates/images/Downloads/Student_Survey_2013.pdf
- [5] D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2014). A meta-Analysis of different forms of shared leadership - team performance relations. *Journal of Management* (Published online before print), 1-28. doi:10.1177/0149206314525205
- [6] Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2013). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181-198. doi:10.1037/a0034531
- [7] Aime, F., Humphrey, S., DeRue, D., & Paul, J. (2013). The riddle of heterarchy: Power transitions in cross-functional teams. *Academy of Management Journal* (Published online before print). doi:10.5465/amj.2011.0756
- [8] Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28(2), 159-174. doi:10.1007/s10869-012-9273-6
- [9] Boies, K., Lvina, E., & Martens, M. L. (2010). Shared leadership and team performance in a business strategy simulation. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 195-202. doi:10.1027/1866-5888
- [10] Erkutlu, H. (2012). The impact of organizational culture on the relationship between shared leadership and team proactivity. *Team Performance Management*, 18(1/2), 102-119. doi:10.1108/13527591211207734
- [11] Klein, K. J., Ziegert, J. C., Knight, A. P., & Xiao, Y. (2006). Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams. *Administrative Science Quarterly*, 51, 590-621. doi:10.2189/asqu.51.4.590
- [12] Lovelace, K. J., Manz, C. C., & Alves, J. C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17(4), 374-387. doi:10.1016/j.hrmr.2007.08.001

- [13] Fausing, M. S., Jeppesen, H. J., Jønsson, T. S., Lewandowski, J., & Bligh, M. C. (2013). Moderators of shared leadership: Work function and team autonomy. *Team Performance Management*, 19(5/6), 244-262. doi:10.1108/TPM-11-2012-0038
- [14] Perry, M. L., Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (1999). Empowered selling teams: How shared leadership can contribute to selling team outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(3), 35-51. doi:10.1080/08853134.1999.10754180
- [15] Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234. doi:10.2307/AMJ.2007.20159921
- [16] Hmieleski, K. M., Cole, M. S., & Baron, R. A. (2012). Shared authentic leadership and new venture performance. *Journal of Management*, 38(5), 1476-1499. doi:10.1177/0149206311415419

Autor:

Stefan Andre Tretter, Studiengang M.Sc. Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie
München, Deutschland

ISSN 2366-0813

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

Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München
Titelgrafik: © Stefan Andre Tretter

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Tretter, S. A. (2015). Geteilte Führung: Sind zwei Köpfe besser als einer oder verderben zu viele Köche den Brei?. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (3). Ludwig-Maximilians-Universität München. <http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



EVIDENZBASIERTE WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE

Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.

Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.

Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.

Kontakt: Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Leopoldstraße 13
80802 München

brodbeck@psy.lmu.de
www.evidenzbasiertesmanagement.de

