



Volksbank
Darmstadt Mainz

Impuls: Shared Leadership

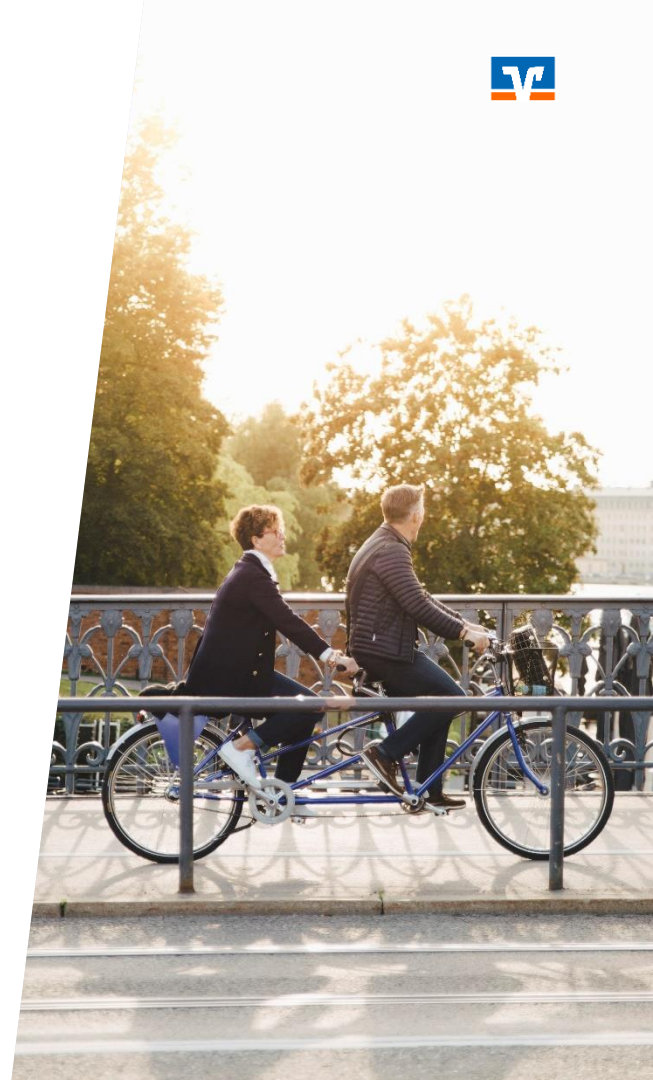
Bettina Jacobs

6. Heidelberger Erfolgsimpulse Exklusiv für Entscheiderinnen
Ingelheim, 07.02.2025

Shared Leadership – Von der einsamen Heldin zur gemeinsamen Verantwortung

- „Unter **Shared Leadership** versteht man, dass sich mehrere Verantwortliche die Führungsaufgaben (temporär) teilen.“
- „**Shared Leadership** ist die Zusammenarbeit im Modus des wechselseitigen Führens und Folgens.“
- „**Kollegiale Führung** (nicht zu verwechseln mit dem kollegialen Führungsstil) ist ein Ansatz, der klassische Führungsarbeit **dynamisch und dezentral** auf mehrere Mitarbeitende **verteilt**. Das Ziel der kollegialen Führung ist es, ganze Unternehmen **selbstorganisiert** zu steuern.“

„Führung ist zu wichtig, um sie nur Führungskräften zu überlassen.“
(Bernd Oestereich)



Shared Leadership ist der Gegenentwurf zum Manager als Heldenfigur

„Der“ heldenhafte Manager ist ...

- Charismatischer Visionär und Stratege
- Selbstbewusst und unerschütterlich
- Übermenschlich Belastbar
- Alleinverantwortlich
- Unersetzlich

***“It is amazing what you can accomplish if you do not care who gets the credit.”
(Harry S. Truman)***



Fragen zur Diskussion

- **Warum** brauchen wir Shared Leadership?
 - Lebenszeitmodelle, Arbeitszeit, flachere Hierarchien, Arbeitsverdichtung, Motivation, ...
- **Wer** braucht Shared Leadership?
 - Eltern und Pflegende, Führungsteams, Nachfolgen und Übergaben, flexiblere Stellenbesetzung, ...
- **Wie** macht man Führung teilbar?
 - Delegation, Aufgabenteilung, Regelwerke, ...
- **Was** kann man teilen?
 - Mitarbeiterführung, Repräsentation, Entscheidungsfindung,...
- **Wo** findet man Hilfe zum Einstieg?
 - Beratung/Coaching, Shared Leadership Compass, ...

Lasst uns gemeinsam Erfahrungen und Fragen austauschen!



Shared Leadership Kompass (Auszug)

BEZIEHUNGS- AUFBAU UND -PFLEGE	GESUNDHEIT	DISZIPLINARISCHE ENTSCHEIDUNGEN	LEISTUNGS- BEURTEILUNG (KEIN FEEDBACK)	MODERATION DES TEAMS	ARBEIT AM SYSTEM	BLICK AUFS SYSTEM	ORGANISATORISCHE ENTSCHEIDUNGEN
Team schafft Strukturen um die Beziehungspflege und den -aufbau sicherzustellen (z.B. Rolle des Moderators, regelmäßig Teamevents).	Team entwickelt Strukturen um die Gesundheit im Team zu fördern (z.B. Rolle 'GesundheitsministerIn', Vereinbarungen wie 'Büroverbot nach 18 Uhr')	Team entwickelt Strukturen um disziplinarischen Themen zu bearbeiten (z.B. Aufteilung disziplinarischer Verantwortungen auf eine oder mehrere Rollen).	Team schafft Strukturen um die Leistungsbeurteilung zu organisieren (z.B. Definition von Metriken und Erhebungsprozess).	Team schafft Strukturen, die die Moderation im Team organisieren (z.B. Moderationsrolle, kompetenzbasierte Moderation, wochenweise Rotation).	Team schafft Strukturen um strukturelle Änderungen umzusetzen (z.B. Prozessdefinitions-Prozess, Rolle 'Governance-Beauftragter').	Team schafft Strukturen um sicherzustellen, dass die Gesamtübersicht im Blick behalten wird (z.B. 'Helikopter'-Rolle, Zoom-Out-Meeting).	Team entwickelt Strukturen um sich selbst zu organisieren (z.B. eigenen Planungs- und Priorisierungsmechanismus, Product Owner-Rolle)
Das Team organisiert bei Bedarf Zeiten für informellen Austausch und Aktivitäten.	Team achtet auf die Gesundheit aller und thematisiert und gestaltet Gesundheitsthemen aktiv z.B. indem Lösungen bei Überstunden erarbeitet werden.	Team trifft die Entscheidung gemeinsam.	Das Team bewertet die Leistung offen untereinander.	Team rotiert die Moderation.	Team erarbeitet neue Strukturen ko-kreativ basierend auf eigenen und externen Bedürfnissen.	Jedes Teammitglied behält die Übersicht und thematisiert Auffälligkeiten.	Team plant gemeinsam.
FK überträgt die Verantwortung zu Zeiten für informellen Austausch und Aktivitäten an das Team und wird von diesen hinsichtlich der Organisation konsultiert.	FK steht den Teammitgliedern als Ansprechpartner für Gesundheitsthemen zur Verfügung und ermöglicht Coachings zu Resilienz, Work-Life Balance etc.	FK coacht das Team bei der Entscheidungsfindung.	FK organisiert eine Peer-2-Peer Bewertung der Leistung in Einzelgesprächen.	Team rotiert die Moderationsrolle, FK unterstützt wenn es kritisch wird und in der Vorbereitung.	Team erarbeitet Strukturen auf Basis der eigenen Bedürfnisse und der Konsultation der FK.	Team bestimmt ein Teammitglied, dass die Übersicht behält und diese Person konsultiert die FK.	Team plant und konsultiert FK.
FK moderiert einen partizipativen Prozess um Zeiten für informellen Austausch und Aktivitäten zu organisieren.	FK kultiviert, dass Teammitglieder gegenseitig aufeinander achten.	FK bezieht das Team in die Entscheidungsfindung ein.	Die Teammitglieder bewerten die Leistung anonym und die FK kommuniziert die Ergebnisse.	Verantwortliches Teammitglied übernimmt die Moderation bei fachlichen Themen, FK moderiert Führungsthemen.	FK erarbeitet mit dem Team neue Strukturen ko-kreativ und entscheidet final.	FK teilt sich die Aufgabe mit einem Teammitglied.	FK plant mit dem Team gemeinsam und entscheidet.