

Implementierung von Shared Leadership

Voraussetzungen und Guideline für eine Einführung von Shared Leadership am Beispiel von Vorarlberger Industrieunternehmen

Masterarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts

Fachhochschule Vorarlberg
Human Resource Management and Organisation

Betreut von
Angelika Kaufmann-Pauger, MA, MSc, MBA

Vorgelegt von
Anabell Fenkart, BSc

Dornbirn, 06.01.2024

Kurzreferat

Implementierung von Shared Leadership

Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels, stehen Unternehmen vor der Herausforderung weniger Führungskräfte am Arbeitsmarkt zu gewinnen. Auch der Trend geht weg von einer einzelnen Person, die für die Führung verantwortlich ist und hin zu mehr geteilten Führungsrollen, Shared Leadership.

Ziel dieser Masterarbeit ist es zu klären, wie Shared Leadership in ein Unternehmen eingeführt werden kann und welche Aspekte dafür beachtet werden müssen. Die Einführung wird in Bezug auf Change Management beleuchtet und anhand eines Veränderungsprozesses erläutert.

Der erste Abschnitt umfasst eine ausführliche Literaturrecherche, welcher gefolgt ist von den Ergebnissen der Interviews mit Expertinnen und Experten. Diese sind Führungskräfte, die bereits in einem Shared Leadership Modell arbeiten oder als Fachexpertinnen und -experten mit Führung einige Berührungspunkte haben. Anhand der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz werden die Interviews ausgewertet.

Abstract

Implementation of Shared Leadership

Particularly in times of a shortage of skilled workers, companies are faced with the challenge of recruiting fewer managers from the labour market. Also, the trend is moving away from a single person being responsible for leadership and towards more shared leadership roles, Shared Leadership.

The aim of this master thesis is to clarify how Shared Leadership can be introduced into a company and which aspects must be considered for this. The introduction is examined in relation to change management and explained based on a change process.

The first section includes an extensive literature review, which is followed by the results of interviews with experts. These are managers who are already working in a shared leadership model or have some points of contact with leadership as subject matter experts. The interviews are evaluated using qualitative content analysis according to Kuckartz.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	1
Tabellenverzeichnis	2
Abkürzungsverzeichnis	3
1 Einleitung	4
1.1 Ausgangslage	4
1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung	6
1.3 Aufbau der Arbeit	7
2 Definitionen und Abgrenzungen	8
2.1 Führung	8
2.2 Führungskraft	9
2.3 Shared Leadership / Geteilte Führung	10
3 Shared Leadership – Stand der Forschung	13
3.1 Neues Führungsverständnis	16
3.2 New Work als Treiber von Shared Leadership	19
3.3 Shared Leadership Modelle	23
3.3.1 Modell nach Pearce und Conger (2002)	23
3.3.2 Modell nach Scott-Young et. al (2019)	25
3.4 Einführung von Shared Leadership aus Sicht des Change Managements	27
3.5 Voraussetzungen für die Einführung von Veränderungen	30
3.6 Herausforderungen bei Veränderungen	33
4 Methodik	35
4.1 Qualitative Forschung	35
4.2 Datenerhebung	37
4.3 Auswertung	39
4.4 Gütekriterien	42
5 Empirische Untersuchung	46
5.1 Darstellung der Ergebnisse	46
5.1.1 Bewusstsein	46

5.1.2 Akzeptanz	51
5.1.3 Kommunikation	55
5.2 Beantwortung der Forschungsfrage	60
6 Handlungsempfehlungen	62
7 Fazit und Ausblick	66
8 Limitationen	68
Literaturverzeichnis	69
Anhang	79

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Definitionen von Shared Leadership.....	10
Abbildung 2 Dimensionen von Shared Leadership.....	14
Abbildung 3 Modernisierung der Führung im Zuge von New Work.....	18
Abbildung 4: Conceptual model of Shared Leadership in the project team context.....	26
Abbildung 5: Die 7 Phasen von Change Management.....	30
Abbildung 6: Allgemeines Schema einer qualitativen Inhaltsanalyse.....	36
Abbildung 7: Ablaufschema der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse.....	41
Abbildung 8: Kategorien der Ergebnisse.....	42
Abbildung 9 Scope of Change.....	47

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Informationen der befragten Personen	38
---	----

Abkürzungsverzeichnis

HR.....Human Resources

1 Einleitung

In den heutigen Organisationen lassen sich ähnliche Entwicklungen erkennen, die die Art der Zusammenarbeit weiter neu formen/entwickeln/ beeinflussen werden. In weiterer Folge nimmt die Komplexität zu. Außerdem verändern sich die Wettbewerbsanforderungen an Organisationen und das Umfeld wird zunehmend dynamischer. (Yammarino et al., 2012, S. 383)

Angesichts dieser umfassenden Veränderungen reagieren viele Unternehmen mit einer neuen Art der Zusammenarbeit. Sie implementieren neue Arbeitsmodelle, die durch die Digitalisierung ermöglicht werden. Angestellte Personen, die in diesen neuen Arbeitsformen tätig sind, haben die Freiheit selbst zu entscheiden, wann, wie und wo sie arbeiten möchten. (Bruch et al., 2016, S. 13)

In Folge der dynamischen Entwicklungen in Organisationen und die daraus resultierenden neuen Idee der Zusammenarbeit, wird eine dazu passende Führung gefordert. Die traditionellen "Great Man"-Ansätze zur Führung betonen die Qualitäten der einzelnen Führungskräfte für den Führungserfolg. Im Gegensatz dazu hat eine schnell steigende Zahl von Forschungsarbeiten damit begonnen, die gemeinsame Führung zu untersuchen, die im weitesten Sinne als ein sich entwickelndes Teamphänomen definiert wird, bei dem Führungsrollen auf die Teammitglieder untereinander verteilt sind. (Organ, 1996, S. 2) Aufgrund der immer höher werdenden Komplexität und Flexibilität sowie netzwerkartiger Zusammenarbeit, wird es für Individuen immer schwieriger allein zu handeln. Ebenso ist es für Einzelpersonen risikoreicher Entscheidungen zu fällen. (Yammarino et al., 2012, S. 383)

1.1 Ausgangslage

Führung ist bereits ein viel erforschtes Gebiet, jedoch werden immer wieder neue Aspekte entdeckt, die Anwendung finden, so auch geteilte Führung. Allerdings ist geteilte Führung, bzw. Shared Leadership keineswegs ein Produkt des 21. Jahrhunderts. Bereits 1996 erforschten Avolio et al. das Konstrukt von Shared Leadership und die Möglichkeit hoch entwickelte Teams zu erzeugen. Doch schon in den 50er Jahren hat Gibb bereits darüber berichtet, dass Führung auf Teammitglieder verteilt wurde und das einen positiven Effekt hervorbrachte (Gibb, 1954, Katz & Kahn, 1978). Die hauptsächlich angewendeten Führungskonzepte

basieren jedoch zu einem Großteil auf hierarchischen Denkmustern und einem klassisch hierarchischen Unternehmensaufbau. (Geschwill und Nieswandt, 2020, S. 60)

Dennoch wurde auch von Geschwill und Nieswandt angemerkt, dass dieser hierarchische Aufbau nicht auf jedes Unternehmen bzw. nicht auf jede Zielgruppe angewendet werden kann. Es mangelt an weiteren (bekannteren) Konzepten. (Manville & Ober, 2003, S. 48) Owen, (zitiert nach Geschwill und Nieswandt, 2020, S. 65) beschreibt im Jahr 2011 in einem Satz:

„Managen heißt kontrollieren, führen heißt befreien.“

Mit diesem Satz wird zusammengefasst, was die heutigen Führungsansätze bieten müssen, nämlich Freiheit. Shared Leadership heißt, dass die Führung nicht auf einer einzelnen Person basiert, sondern auf mehrere Personen verteilt ist. In den richtigen Teams eingesetzt, kann so der Ressourceneinsatz und der Informationsfluss verbessert werden. (Geschwill & Nieswandt, 2020, S. 66) Außerdem kann durch Shared Leadership das vorhandene Wissen und bereits bestehende Fähigkeiten effizienter genutzt werden. Weitere Vorteile sind eine geringere Überlastung von Einzelnen, mehr psychologische Sicherheit, größere Kreativität und eine durchaus erhöhte Zufriedenheit der Mitarbeitenden. (Pearce & Manz, 2005, S. 136)

Allerdings birgt Shared Leadership auch Risiken. So bedeutet die Teilung der Führungsverantwortung für langjährige Führungskräfte den Verlust von Macht und Autorität. Dagegen sollte bereits bei der Einführung entgegengewirkt werden. (Kauffeld et al., 2017, S. 237) Auch Pearce und Conger (2002) beschreiben einige Modelle von geteilter Führung, Versprechungen und Tücken. Die Einführung wird nur knapp erwähnt und besagt, dass es nur wenige Forschungsarbeiten gibt, die sich mit der tatsächlichen Umsetzung von Shared Leadership befassen. Darüber hinaus haben sich die forschenden Personen eher auf die Gruppenebene als auf die organisatorische Ebene der Analyse konzentriert. (Pearce & Conger, 2002, S. 294)

1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung

Herangeleitet an die oben angeführte Thematik und die Tatsache, dass es in der Literatur noch eine Lücke gibt zu der Einführung von Shared Leadership, ergibt sich für diese Arbeit folgende Fragestellung:

Wie kann Shared Leadership in ein Unternehmen eingeführt werden?

Darüber hinaus ergeben sich weitere Unterfragen wie: Sind Voraussetzungen nötig für das Unternehmen? Welche Herausforderungen können während einer Einführung auftreten? Welche Vorgehensweisen sind maßgebend? Gibt es helfende Elemente für die Einführung? Diese Fragen werden im Anschluss an die Darstellung der Ergebnisse angeführt und soweit es möglich war, auch beantwortet.

Die Zielsetzung der Masterarbeit ist es, aufzuzeigen wie Shared Leadership eingeführt werden kann und welche Parameter dabei zu beachten sind. Weiters soll geklärt werden, ob ein Unternehmen bereits über gewisse Voraussetzungen verfügen soll. Zudem sollen Handlungsempfehlungen erörtert werden und eventuelle Best Practices herauszufinden.

Aufbauend auf der theoretischen Literaturanalyse werden von Personen mit Fachexpertise in Interviews befragt welche Voraussetzungen benötigt werden, damit eine Einführung überhaupt versucht werden kann. Weiters werden Mitarbeitende, bereits geteilt geführter Teams, nach positiven und negativen Aspekten der Implementierung befragt. Auch ob die Initiative von den Teams oder von der Führungskraft ausgegangen ist. Es gilt, vor jeder Entscheidung über eine mögliche Implementierung abzuwägen, ob es sinnvoll ist, Shared Leadership einzuführen oder nicht (unabhängig ob formell oder informell).

Die Arbeit soll mit Hilfe der am Ende erstellten Handlungsempfehlungen einen praktischen Nutzen darstellen. Dadurch können Mitarbeitende bereits vorab informiert werden, welche Aspekte sie erwarten wird. Im Zuge der Einführung (von Shared Leadership) werden mögliche Herausforderungen geschildert, sodass Mitarbeitende sich bereits Gedanken über mögliche Lösungsvorschläge machen können.

1.3 Aufbau der Arbeit

In Kapitel 2 der Arbeit werden Definitionen sowohl zu Führung als auch zu Shared Leadership dargestellt. In weiterer Folge werden anhand der Literatur die Gründe festgehalten, welche Definition mit welcher Begründung zu Stande gekommen ist und unter welchen Parametern eine Einführung von Shared Leadership sinnvoll erscheint. In Kapitel 3 wird der aktuelle Stand der Forschung in Bezug auf Shared Leadership und dessen Einführung erläutert. Des Weiteren werden die Aspekte beschrieben, die Shared Leadership vorantreiben. Auch verschiedene Shared Leadership Konzepte werden geschildert. Diese bilden die Basis, um im weiteren Teil die Einführung zu beschreiben. Anschließend werden die Voraussetzungen und Herausforderungen beschrieben, die es bei der Einführung von geteilter Führung geben kann.

Die Methodik wird in Kapitel 4 beschrieben. Dabei werden in diversen Unterkapiteln auf das Forschungsdesign, die Datenerhebung und die Auswertung eingegangen. Den Abschluss des Methodikteils stellen die Gütekriterien dar. In Kapitel 5 werden die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung präsentiert und daraus mit Bezug auf die Literatur Schlüsse gezogen.

Im letzten Teil, in Kapitel 6, werden Handlungsempfehlungen zur Implementierung von Shared Leadership aus den Ergebnissen herausgearbeitet und erläutert. Die Arbeit wird mit einem Fazit sowie einem Ausblick für weitere Forschungsansätze beendet.

2 Definitionen und Abgrenzungen

Das vorliegende Kapitel verfolgt das Ziel, eine einheitliche Begriffsdefinition für wichtige Termini der Arbeit zu schaffen. Um diesem Zweck zu dienen, werden in diesem Kapitel Definitionen der zentralen Begriffe präsentiert und erläutert. Auf diese Weise sollen die verwendeten Begriffe klar definiert werden, um ein einheitliches Verständnis zu schaffen, das die Grundlage für die weiteren Ausführungen der Arbeit bildet. Es wird somit eine solide Grundlage für die Analyse und Interpretation der Ergebnisse geschaffen.

2.1 Führung

Es ist schwierig in der Literatur eine klare Definition von Personalführung zu finden. Laut Yukl und Gardner (2019) gibt es fast genauso viele Definitionen von Führung wie Forschende, die sich an der Definition des Konzeptes versucht haben. Dennoch kommen die meisten Begriffserklärungen zu einem ähnlichen Schluss: Die Führung von Menschen ist entscheidend für den Unternehmenserfolg und das betriebliche Zusammenleben (Schreyögg & Koch, 2014, S. 400). Lieber (2011, S. 23) beschreibt Führung als einen Interaktionsprozess, bei dem Führungskraft und Mitarbeitende sich gegenseitig beeinflussen, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitende ist daher nicht allein die Verantwortung der Teamleitung, sondern auch die Mitarbeitenden tragen zu ihrer Gestaltung bei. (Lieber, 2011, S. 23) Es handelt sich um einen Prozess, bei dem das vergangene Führungsverhalten der Führungskraft das heutige Führungsverhalten beeinflusst. Weiters auch das zukünftige Gelingen der Führung beeinflusst (Lieber, 2011, S. 24).

Yukl und Gardner (2019, S. 26) definieren für sich Führung als einen fortlaufenden Prozess, in welchem weitere Mitarbeitende verstehen sollen, wie sie etwas genau tun sollen. Zudem soll Führung dabei helfen, die eigenen sowie gemeinsamen Ziele zu erreichen (Yukl und Gardner 2019, S. 26). Auch Kauffeld (2017) sieht Führung als einen Interaktionsprozess, bei dem Menschen absichtlich versuchen auf andere Menschen einzuwirken, um gemeinsame Aufgaben für die Organisation zu erfüllen. Führung erfolgt durch transparente Einflussnahme. Sollte es einer Führungskraft gelingen, zielorientiert ihre Mitarbeitenden zu beeinflussen, wird diese Errungenschaft ebenfalls als Führung betrachtet. (Kaehler, 2020, S. 42; Kauffeld et al., 2017, S. 72) Kauffeld (2017) ergänzt außerdem, dass Führung die Beeinflussung von

Mitarbeitenden in einer Organisation umfasst, um Ziele zu verwirklichen und Arbeitsleistung sowie andere Anforderungen zu erfüllen.

Für diese Arbeit wird sich auf die Definition von Yukl und Gardner (2019, S. 26) bezogen, da auch Shared Leadership als ein fortlaufender Prozess beschrieben wird. Nähere Ausführungen dazu erfolgen in Kapitel 2.3. Außerdem wird in der Definition von Führung von der Erreichung von eigenen und gemeinsamen Zielen gesprochen. Dies ist ebenso essentiell für geteilte Führung, die sich allerdings eher auf die gemeinsamen Ziele bzw. organisatorischen Ziele konzentriert (Pearce & Conger, 2002, S. 622).

2.2 Führungskraft

Im Gabler Wirtschaftslexikon wird eine Führungskraft als eine Person definiert, die mit Personal- und Sachverantwortung Einfluss auf operative Leistungserstellungsprozesse und auf die strategische Unternehmensentwicklung nimmt. (Bartscher, 2023)

Dabei ist es wichtig zu spezifizieren, dass jede Führungskraft ein Individuum in einem Unternehmen ist. Wie sämtliche Mitarbeitenden, hat auch eine Führungskraft eigene unternehmensrelevante Eigenschaften und Merkmale, die sich unter den Oberbegriffen Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft zusammenfassen lassen. Die Fähigkeit zur Führung wird von der Persönlichkeit und Identität der Führungskraft beeinflusst, die sich über verschiedene Führungsstile ausdrücken kann. Der Erfolg einer Führungskraft hängt von ihrer Identität und ihrem Stil ab und kann positive oder negative Auswirkungen haben. (Berning, 2021, S. 129)

Die Definition von Bartscher im Gabler Wirtschaftslexikon wird im Zusammenhang mit Shared Leadership gewählt, da sie eine Person beschreibt, welche Verantwortung übernimmt. Es wird nicht von alleiniger Verantwortung gesprochen. Weiters wird die Wirkung der Führungskraft erwähnt, die sie auf die strategische Ebene einer Organisation hat. Diese Aspekte werden im nächsten Kapitel zu Shared Leadership ebenfalls erläutert.

2.3 Shared Leadership / Geteilte Führung

Wie in Abbildung 1 von D’Innocenzo et al. (2016) dargestellt wird, gibt es in der Literatur mehrere verschiedene Definitionen von geteilter Führung. Um für die vorliegende Arbeit aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen, ist es wichtig, Shared Leadership zu benennen und im richtigen Kontext zu definieren.

Date	Authors	Definition Used	Theoretical Distinction
2002	Sivasubramaniam, Murry, Avolio, & Jung	Collective influence of members in a team on each other; how members of a group evaluate the influence of the group as opposed to one individual within or external to the group	Aggregation
2006	Ensley, Hmieleski, & Pearce	Team process where leadership is carried out by the team as a whole rather than solely by a single designated individual	Aggregation
2011	Gupta, Huang, & Yayla	Team’s capability for collectively engaging in transformational leadership behaviors; leadership as a collective process, such that the team influences, inspires, and motivates team members	Aggregation
2002	Erez, LePine, & Elms	Leadership can be shared over time whereby team members share (albeit not at once) in responsibilities involved in the leadership role . . . by clarifying who is to perform specific role behaviors (i.e., leader and member)	Centralization
2006	Mehra, Smith, Dixon, & Robertson	Shared, distributed phenomenon in which there can be several (formally appointed and/or emergent) leaders	Centralization
2009	Mendez	A dynamic property that is not owned by any particular team member but flows among multiple people and adapts to the characteristics of the situation	Centralization
1998	Gerstner	Viewed as a network of dyadic working relationships between work group members	Density
2007	Carson, Tesluk, & Marrone	“An emergent team property that results from the distribution of leadership influence across multiple team members”	Density
2012	Zhou	The distribution of leadership influence across multiple team members	Density

Abbildung 1: Definitionen von Shared Leadership (D’Innocenzo et al., 2016)

Die ersten beiden Definitionen (d. h. Ort und Formalität der Führung) (Morgeson et al., 2010, S. 6) beziehen sich auf die Quellen der Führung. Die Dimension „Ort der Führung“ legt nahe, dass die Führung eines Teams aus einer von zwei Quellen stammen kann: von außerhalb des Teams (extern) oder innerhalb des Teams (intern). Die Formalität der Führung spiegelt wider, ob die Autorität der leitenden Person in der Organisation formalisiert ist (formal) oder ob es keine direkte Verantwortung der Leitung gibt (informell). In Übereinstimmung mit früheren Arbeiten und bestehenden Definitionen von geteilter Führung wird allgemein angenommen, dass geteilte Führung ein informeller und interner Prozess ist. (Morgeson et al., 2010, S. 9)

Einige Formen der geteilten Führung können jedoch formell bezeichnet werden und sollten nicht unbedingt ausgeschlossen werden. In ihrer Studie zur dynamischen Delegation beobachteten Klein, Ziegert, Knight und Xiao (2006, S. 593), dass die Führung nicht von einer bestimmten Person, sondern von drei Menschen wahrgenommen wurde. Obwohl die Führungsstruktur ursprünglich als formell angesehen wurde, gab es eine gemeinsame Führung,

da mehrere Personen in den spezifischen Rollen als Führungskräfte angesehen und auch als solche anerkannt wurden. (D'Innocenzo et al., 2016)

Neben der formellen Führung gibt es als weiteres Beispiel die rotierende Führung. Erez et al. (2002) untersuchten Projektteams, die in einer bestimmten Zeitspanne mit unterschiedliche Aufgaben betraut wurden. Anstatt eine Person als Teamleitung zu bestimmen, wurden die teilnehmenden Personen angewiesen, verschiedene Teammitglieder zu wählen, die die verschiedenen Aufgaben im Laufe der Zeit übernehmen sollten. So entstanden im Laufe des Lebenszyklus des Teams mehrere Führungskräfte, die jedoch von den Teammitgliedern formell für die Leitung verschiedener Aufgaben ausgewählt wurden. Beide Situationen beinhalten die Führung durch mehrere Personen in einem Team und stellen eine gemeinsame Führung dar, wenn auch ohne die Bezeichnung „informell“. (Erez et al., 2002, S. 930 ff.)

Die ersten beiden Definitionen in den Studien sind einheitlicher, dagegen unterscheidet sich das dritte Thema, gleiche und gleiche Verteilung, von den anderen. Es nimmt Bezug darauf in welchem Ausmaß sich die Teammitglieder an der Führung beteiligen. Während Geteilte Führung ein „Team-als-Ganzes“-Phänomen ist, und die einzigartigen Beiträge der Teammitglieder, ob sie nun verschiedene Funktionen leiten oder die Verantwortlichkeiten wechseln, werden nicht berücksichtigt. Obwohl die Ansätze in den verschiedenen Studien variieren, wird festgehalten, dass Shared Leadership einzigartige Einflüsse der Teammitglieder beinhaltet, bei denen die Führung eher verteilt als kombiniert ist. (Contractor et al., 2012, S. 995; Mayo et al., 2003)

Die vierte Definition, war die zeitliche oder dynamische Qualität der gemeinsamen Führung. Contractor et al. (2012, S. 995) heben die Zeit als einen zentralen Aspekt des Phänomens hervor. Die zeitliche Komponente besagt, dass geteilte Führung nicht statisch ist, sondern dynamisch. Führungsrollen von verschiedenen Teammitgliedern könnten zum einen zur gleichen Zeit oder zum anderen in verschiedenen Abschnitten im Lebenszyklus der Mitarbeitenden übernommen werden können. (Erez et al., 2002, S. 934)

Das letzte Thema, die Einbeziehung mehrerer Rollen und Funktionen, erkennt an, dass Führung kein eindimensionales Konstrukt ist, sondern dass es verschiedene Funktionen und Verantwortlichkeiten von Führungskräften gibt (Contractor et al., 2012, S. 995; Kuckenberger, 2012; Morgeson et al., 2010). Die Erkenntnis, dass es mehrere Führungsaufgaben gibt, schafft einen Mechanismus, mit dem die jeweiligen Aufgaben der Führung auf die Teammitglieder verteilt werden können. Dadurch kann die Aufgabenerfüllung erleichtert werden.

Auf der Grundlage dieser Erläuterungen wird die folgende Definition für die nachstehende Arbeit herangezogen: Shared Leadership ist ein entstehendes und dynamisches Teamphänomen, bei dem die Führungsrollen sowohl formell als auch informell verteilt sind auf die jeweiligen Teammitglieder. (D’Innocenzo et al., 2016) Diese Definition wird verwendet, da sie nicht nur die formelle geteilte Führung erklärt. Im Weiteren besagt sie auch, dass Verantwortung und Einflussnahme auf mehrere Mitglieder aufgeteilt werden und somit eine dynamische Teamführung ermöglicht wird.

3 Shared Leadership – Stand der Forschung

Die allgemeine Forschung zur Führung hat sich zu einem großen Teil auf einzelne Führungskräfte und vertikale Ansätze zur Organisation von Arbeitsaufgaben konzentriert. Jedoch starteten schon Organ, D. W. (1996) und Harung, H. S., Heaton, D. S., & Alexander, C. N. (1999) mit ihrer Forschung in den 90er Jahren zu Shared Leadership. Auch Avolio et. al (1996) hat 1996 die Untersuchung zu Team Leadership veröffentlicht.

Das traditionelle Führungsverständnis besagt, dass Führungskräfte strategische Entscheidungen treffen und die Organisation dann entsprechend ausrichten, um diese Entschlüsse effektiv umzusetzen. Shared Leadership hingegen hinterfragt diese Sichtweise auf individueller Ebene und argumentiert, dass sie sich zu sehr auf die obersten Führungskräfte konzentriert und wenig über informelle Führung oder größere situative Faktoren aussagt. Ebenfalls betrachtet Shared Leadership Führungspraxis als ein Phänomen auf Gruppenebene. (Conger & Pearce, 2003, S. 21) Laut Carson et al. bezieht sich geteilte Führung auf eine Teameigenschaft, bei der die Führung unter den Teammitgliedern verteilt ist und sich nicht auf eine einzig designierte Leitende Person konzentriert (Carson et al., 2007, S. 1217).

Mehra et al. (2006, S. 236) unterscheiden zwischen zwei Formen der geteilten Führung: koordiniert-geteilte Führung und fragmentiert-geteilte Führung. Bei koordiniert-geteilter Führung können positivere Ergebnisse erzielt werden im Vergleich zur klassischen Führung mit einer Führungskraft, während fragmentiert-geteilte Führung Koordinationsprobleme mit sich bringt.

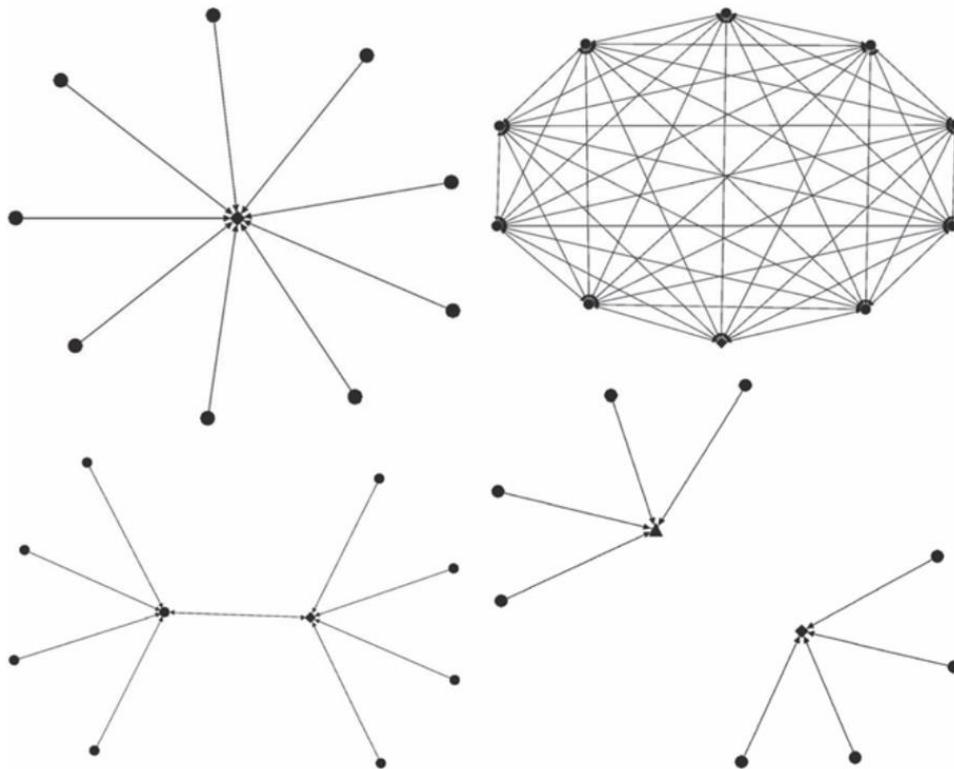


Abbildung 2 Dimensionen von Shared Leadership (Mehra et al. 2006)

Die obere rechte Dimension von Abbildung 2 zeigt deutlich, dass die Komplexität stark zunimmt, wenn jedes Mitglied des Teams tatsächlichen Einfluss auf die Führung haben würde. Im Gegensatz dazu sind die Dimensionen oben links und unten links recht geordnet und man kann die Linien einfach verfolgen. Wenn jedoch, wie in der unteren rechten Dimension, keine Berührungspunkte zwischen den Personen oder den Teams stattfindet, die Führungseinfluss ausüben, kann keine positive Leistung und hohe Effektivität erwartet werden. Eine Extremform von Shared Leadership führt jedoch nicht ausschließlich zu schlechterer Leistung, wenn es Gewissheit und Transparenz darüber gibt, wer welche Führungsaufgaben an welcher Stelle übernimmt. (Werther, 2013, S. 178)

Obwohl die Anerkennung von Führung als Gruppenphänomen theoretisch und praktisch wichtig ist, wird diese Verbindung zwischen Führungsforschung und Forschung über Gruppenprozesse und Teamarbeit nur selten hergestellt. Es gibt eine Tendenz, sich auf die Makroebene von Teams und Gruppen in organisatorischen Strukturen zu konzentrieren, anstatt auf die Mikroprozesse innerhalb von Gruppen. (Conger & Pearce, 2003, S. 22) Conger & Pearce (2003) haben ebenfalls durch eine andere Stelle identifiziert, durch Fletcher (2003), dass noch Bedarf ist, für die Forschung über die Prozesse innerhalb einer Gruppe. Wang et al. (2014) haben die Perspektiven von Conger & Pearce (2003) mit einer Metaanalyse überprüft. Sie sind zu dem Schluss gekommen, dass die Perspektive mit den Ergebnissen übereinstimmen

und daraus gefolgert werden kann, dass gemeinsame Führung für die Erreichung von Teamzielen wesentlich ist. (Wang et al., 2014, S. 190)

Obwohl es laut Wang et al. (2014, S. 191) einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen gemeinsamer Führung und der Teameffektivität gibt, variiert die Beziehung je nach Art der Effektivitätskriterien. Insbesondere ist die gemeinsame Führung stärker mit Einstellungs- und Verhaltensergebnissen verbunden als mit (subjektiven und objektiven) Leistungsmessungen. Dies stimmt mit der Ansicht von Yammarino et al. (2012) überein, dass gemeinsame Führung als ein Aspekt des Teamprozesses betrachtet werden kann, der auch zur Förderung anderer Teamprozesse oder emergenter Eigenschaften des Teams beiträgt. Durch die Aufteilung der Führungsaufgaben innerhalb des Teams arbeiten die Mitglieder gemeinsam auf ein Ziel hin und unterstützen sich gegenseitig in ihrem Verhalten. Diese Aktivitäten können wiederum das Vertrauen untereinander stärken und die Zusammenarbeit sowie den Zusammenhalt verbessern. (Yammarino et al., 2012, S. 385)

Ein weiterer wichtiger Aspekt der geteilten Führung ist die Betonung der Führung als sozialer Prozess. Gemeinsame Führung wird als dynamische, multidirektionale, kollektive Aktivität dargestellt, die wie alle menschlichen Handlungen und kognitiven Sinngewinnungen in den Kontext eingebettet ist, in dem sie stattfindet. Soziale Interaktionen sind der Schlüssel zu diesem Konzept, da Führung als etwas angesehen wird, das in und durch Beziehungen und Einflussnetzwerke stattfindet. Anstatt jedoch eine einzelne Führungskraft als sozialen Integrator zu beschreiben, konzentriert sich die geteilte Führung auf das Ganze und betrachtet soziale Interaktionen als ein sogenanntes Gruppenphänomen. (Conger & Pearce, 2003, S. 23)

Forschende haben versucht Belege für Team-Management oder Shared Leadership in Familienunternehmen zu finden (Lansberg, 1999, S. 33). Sorenson (2000) untersuchte fünf Ansätze für Führungsstile in Familienunternehmen. Darunter ist partizipative Führung, bei der die Beziehungen auf Vertrauen beruht und die Führungskräfte gruppenorientiert sind. Dieser Führungsansatz erwies sich als positiv in Bezug auf wünschenswerte Ergebnisse wie die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und deren Engagement. (Cater & Justis, 2010, S. 567)

In erfolgreichen Familienunternehmen sei die Kommunikation schneller und intensiver, weil sich die Beteiligten besser kennen als in anderen Unternehmensformen. Ehepartnerinnen und Ehepartner, Söhne, Töchter und Geschwister sollen die Stärken, Schwächen, Fähigkeiten und Kapazitäten des jeweils anderen besser kennen als Mitarbeitende in größeren Unternehmen. In Familienunternehmen ist es üblich, sich bis zur Selbstaufopferung für das Wohl der Familie

und des Unternehmens einzusetzen, so Cater und Justis (2010, S. 571). In deren Studie wurden Beispiele für eine enge Kommunikation und ein gemeinsames Verständnis unter den Familienmitgliedern gefunden, die wesentlich zur Entwicklung und Ausübung einer gemeinsamen Führung beitrugen. (Cater & Justis, 2010, S. 572)

Den Stand der Forschung von Shared Leadership lässt sich somit wie folgt zusammenfassen. Es gibt einige Publizierende, wie oben erwähnt Organ, D. W. (1996), Harung, H. S., Heaton, D. S., & Alexander, C. N. (1999) und Avolio et. al (1996), welche sich mit gemeinsamer Führung befassen und diese auch untersucht haben. Es wurden jedoch in der oben genannten Literatur keine Aufzeichnungen geführt, wie Shared Leadership eingeführt werden kann. Diese Forschungslücke ist mitunter der Grund für die gewählte Forschungsfrage: Wie kann Shared Leadership in ein Unternehmen eingeführt werden?

3.1 Neues Führungsverständnis

Das sogenannte neue Führungsverständnis lässt sich in der heutigen Arbeitswelt darauf zurückführen, dass die Mitarbeitenden mit immer wachsenden räumlichen Distanzen konfrontiert werden. Ebenfalls wird immer mehr Freiheit, Autonomie und Flexibilität verlangt. (Hofmann et al., 2019, S. 34)

Um selbstorganisierte Arbeitsweisen erfolgreich umzusetzen, sind nicht nur angemessene Strukturen, Prozesse und eine klare Ausrichtung erforderlich, sondern eben auch das neue Verständnis von Führung, so Weber & Berendt (2017). Der große Unterschied zwischen der traditionellen Rolle der Führungskraft und der Neuen ist, dass beim modernen Führungsverständnis auch Entscheidungen, Impulse und Meinungen aus dem Team zugelassen werden. Dies ist beim traditionellen Verständnis nicht der Fall. (Weber & Berendt, 2017, S. 743) Weiters ist es für Mitarbeitende wichtig, dass Führungskräfte mehr in die Rolle als Mentorin und Mentor oder coachende Person schlüpfen und nicht mehr als reines Kontrollorgan agieren. (Bruch et al., 2016, S. 9)

Im Arbeitsbereich von Führungskräften findet eine Verlagerung von Schwerpunkten statt, wobei eine Koordinationsfunktion vonnöten ist. Die Vorgesetzten übernehmen dabei die Rolle von Moderatorinnen und Moderatoren, Beraterinnen und Beratern und coachenden Personen für die Gruppe. Eine fachliche Führung des Einzelnen ist in manchen Fällen nicht notwendig

oder sogar unmöglich. Stattdessen agieren Führungskräfte generalistisch und denken interdisziplinär. Kommunikationsfähigkeiten und Sensibilität sind wichtiger als Expertise in einem spezifischen Bereich, um die Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Eine bedeutende Führungsaufgabe besteht darin, das Informationsmanagement zu bewältigen. Eine menschliche Führung der Mitarbeitenden erfordert dabei mehr Zeit und Energie, weshalb Menschenkenntnis von großer Bedeutung ist. Eine empfohlene Haltung für Führungskräfte ist die Übernahme von Steve Jobs' Denkweise, die besagt, dass es keinen Sinn macht, intelligente Leute einzustellen und ihnen dann zu sagen, was sie tun sollen. (Erleben, 2021) Sie stellen intelligente Leute ein, damit die ihnen sagen können, was sie tun sollen. Dies erfordert oft einen Perspektivenwechsel von Führungskräften und basiert auf der grundlegenden Voraussetzung für erfolgreiche Zusammenarbeit: Vertrauen. (Creusen et al., 2017, S. 37)

Trotz dieses Wandels der Führungsverantwortung von formaler Unternehmensführung hin zu Teammitgliedern wurden die Auswirkungen dieses evolutionären Wandels hin zu intern verteilten Formen der Teamführung bisher relativ wenig erforscht (Carson et al., 2007, S. 1217). Frühe Führungswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler vertraten bereits die Ansicht, dass es wichtig sei, dass die Führung unter den Teammitgliedern aufgeteilt wird (Gibb, 1954, Katz & Kahn, 1978).

Gibb, der als erster in diese Richtung argumentierte, erklärte: "Führung ist wahrscheinlich am besten als eine Gruppenqualität zu verstehen, als eine Reihe von Funktionen, die von der Gruppe ausgeführt werden. Dieses Konzept der 'verteilten Führung' ist ein wichtiges Konzept" (1954, S. 884). Katz und Kahn (1978, S. 884) vertraten ebenfalls die Ansicht, dass eine verteilte Führung den Organisationen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen kann. Dies ist möglich, wenn Teammitglieder freiwillig und spontan ihren Einfluss auf andere zur Unterstützung gemeinsamer Ziele ausüben, indem sie sich stärker engagieren, persönliche und organisatorische Ressourcen zur Bewältigung komplexer Aufgaben einsetzen, offen für die Beeinflussung durch andere sind und Informationen weitergeben. Folglich argumentierten sie, dass "die Organisationen, in denen einflussreiche Handlungen weithin geteilt werden, am effektivsten sind" (Katz & Kahn, 1978, S. 332).

Die Modernisierung der Führung im Zuge der New Work: In Anlehnung an Bruch (2018, S. 11,) kann demnach wie folgt in Abbildung 3 zusammengefasst werden:

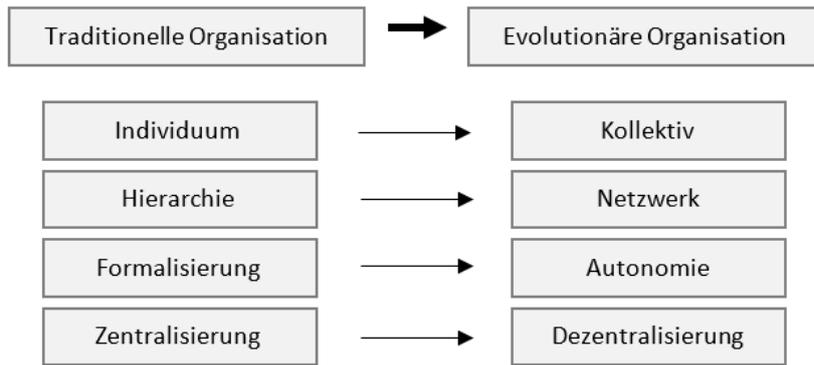


Abbildung 3 Modernisierung der Führung im Zuge von New Work (Bruch et al., 2016)

Von unten nach oben betrachtet geht der Trend weg von Zentralisierung und hin zu Dezentralisierung. Die Aufgaben der Führung werden immer komplexer und der Austausch wächst, wie auch in Abbildung 2 nach Mehra et. al 2006 verdeutlicht wird. Durch die sich dynamisch ändernden Anforderungen an die Führungskraft, geht es in einer Evolutionären Organisation immer mehr in Richtung Autonomie. Weiters wandelt sich auch die Hierarchie in ein Netzwerk um, das ebenfalls mit der Dezentralisierung zusammenhängt. (Bruch et al., 2016, S. 25)

Obwohl es auf dem Weg zur Implementierung von Shared Leadership Hindernisse geben kann, gibt es in der Literatur belegte Faktoren, die den Prozess unterstützen und sogar vorantreiben. Es ist wichtig zu betonen, dass Shared Leadership eine dynamische und sich ständig verändernde Reise ist und kein endgültiges Ziel. Shared Leadership setzt voraus, dass alle Beteiligten die Grundsätze, Prozesse und Verhaltensweisen verstehen. (Jackson, 2000, S. 170) Es ist von Wert, kontinuierliche Schulungen und Weiterbildungen während des gesamten Implementierungsprozesses einzubeziehen, um sicherzustellen, dass Shared Leadership in den Prozessen der Mitarbeitenden verankert wird (Merkens & Spencer, 1998).

Auch der Wunsch die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu steigern, führt dazu immer mehr von einem hierarchischen Managementstil wegzugehen. Unternehmen gehen eher zu einem Stil über, bei dem das Personal stärker in die Entscheidungsprozessen einbezogen wird und das Management eine fördernde statt einer kontrollierenden Rolle einnimmt. (Scott & Caress, 2005, S. 5)

Mehra et al. (2006) untersuchten anhand sozio-metrischer Daten von Verkaufsteams im Außendienst die Unterschiede in der Teamleistung und -zufriedenheit zwischen Teams mit drei Arten von Führungsstrukturen: "dezentral-koordiniert", "dezentral-fragmentiert" und "traditionell führungsorientiert" und fanden keine signifikanten Unterschiede zwischen "dezentral-koordiniert" und "traditionell führungsorientiert" in Bezug auf die Teamzufriedenheit. In jüngerer Zeit haben Shane Wood und Fields (2007) jedoch herausgefunden, dass Teams, die aus Mitgliedern bestehen, die sich die Führungsaufgaben teilen, ein geringeres Maß an Konflikten

und Stress, sowie eine höhere Zufriedenheit der Teammitglieder aufweisen. Ausgehend von ihren Ergebnissen ist es durchaus möglich, dass geteilte Führung nicht nur zu Zufriedenheit auf individueller Ebene, sondern auch zu Teamzufriedenheit führt. (Serban & Roberts, 2016, S. 183)

3.2 New Work als Treiber von Shared Leadership

Obwohl es auf dem Weg zur Implementierung von Shared Leadership Hindernisse geben kann, gibt es in der Literatur belegte Faktoren, die den Prozess unterstützen und sogar vorantreiben. Im folgenden Teil werden diese sogenannten Treiber von Shared Leadership beschrieben. Im vorliegenden Abschnitt wird der Begriff "New Work" eingeführt und der Ursprung sowie die zugrundeliegenden Ansichten dieser Arbeitsphilosophie erläutert. Zudem wird ein Einblick in das heutige Verständnis von New Work gegeben sowie die Begriffe Vuca-Welt und Agilität erörtert.

Anfänglich handelt es sich bei "New Work" um einen Denkansatz, der im Jahr 1984 von dem Sozialphilosophen Frithjof Bergmann geprägt wurde (Hofmann et al., 2019, S. 20). Heutzutage bezieht sich der Begriff auf die allgemeine Veränderung der Arbeitswelt, die sich an die wandelnden Bedingungen der Umgebung und sozialen Werte angleicht (Wörwag & Cloots, 2018, S. 3). Hofmann et al. haben im Jahr 2019 durch das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO eine Definition von New Work veröffentlicht, die besagt:

„Unter New Work versteht man erwerbsorientierte Arbeit mit einer Arbeitsweise, die durch ein hohes Maß an Virtualisierung von Arbeitsmitteln, Vernetzung von Personen, Flexibilisierung von Arbeitsorten, -zeiten und -inhalten gekennzeichnet ist“ (Hofmann et al., 2019, S. 5). New Work steht außerdem ebenfalls für veränderte Erwartungen der Mitarbeitenden hinsichtlich Autonomie, Sinnstiftung und Beteiligung im Kontext ihrer Arbeit. (Hofmann et al., 2019, S. 8)

In der heutigen Arbeitswelt hört man häufig Begriffe wie "New Work", "Zukunft in der Arbeit" oder "New Way of Work". Dabei stellt sich die Frage: Worum handelt es sich bei diesem umfassenden und nachhaltigen Wandel der Arbeitswelt? Der Begriff wird heutzutage vielfältig verwendet und umfasst verschiedene Aspekte wie Digitalisierung, Dynamik in den Umwelten und vieles mehr. Grundsätzlich beinhaltet New Work eine Vielzahl zukunftsorientierter Ansätze zur flexiblen und agilen Gestaltung der Erwerbsarbeit. Eben jener gesellschaftliche

Wandel in Bezug auf die Arbeitswelt wird auch als "New Work-Bewegung" bezeichnet. (Hackl et al., 2017, S. 3)

Nicht nur die digitale Transformation, sondern auch ein gewisser Innovationsdruck verlangt immer mehr kundenorientierte Arbeitsprinzipien, welche selbstorganisiert und agil sein sollten. Es ändert sich nicht nur der Ort der Arbeit und die Arbeitszeiten, sondern auch die Art und Weise der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen und Kundinnen und Kunden. Daraus zieht sich die Konsequenz, dass somit auch die Anforderungen an die Führungspersonen ändern, hin zu einem lateralen und unterstützenden Verständnis der Führung. (Hofmann et al., 2019, S. 5)

Die oben genannte Definition verdeutlicht, dass New Work weit mehr umfasst als nur Veränderungen im Arbeitsort und den Arbeitszeiten. Es geht auch um die Nutzung virtueller Arbeitsmittel, die Vernetzung von Menschen und die Anpassung an die Anforderungen der digitalen Transformation. Zudem spielen agile und selbstorganisierte Arbeitsprinzipien eine immer größere Rolle. Mitarbeitende legen zunehmend Wert auf Partizipation, Autonomie und die Möglichkeit, Sinn in ihrer Arbeit zu finden. Dies hat auch Auswirkungen auf die Anforderungen an Führungskräfte und -systeme, die sich von hierarchischen Strukturen hin zu einer coachenden und unterstützenden Interpretation von Führung entwickeln. (Hofmann et al., 2019, S. 6) Insgesamt werden alle Mitarbeitenden und Führungskräfte in allen Arten von Organisationen in der Arbeitswelt von New Work berührt und werden zu beteiligten Personen in der von Sauter et al. (2018) genannten „Arbeitswelt der Zukunft“. Die Veränderungen, die mit New Work einhergehen, erfordern ein Umdenken und eine Anpassung, sowohl auf individueller als auch auf organisatorischer Ebene, um den Herausforderungen und Chancen dieser neuen Arbeitswelt gerecht zu werden. (Sauter et al., 2018, S. 1)

Es ist wichtig zu beachten, dass nicht nur der physische Arbeitsplatz und die technische Infrastruktur bereits Veränderungen erfahren haben oder noch erfahren werden. Die Definition des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO zeigt, dass neben der räumlichen Flexibilität am Arbeitsplatz auch andere Aspekte unter dem Begriff New Work zusammengefasst werden. Eine zentrale Rolle spielen dabei der Sinn der Arbeit und die Übereinstimmung mit persönlichen Werten, was bereits zu Beginn der New Work-Bewegung betont wurde. Zusätzlich werden des Öfteren Führungs- und Organisationsmodelle sowie andere Rahmenbedingungen im Zusammenhang mit New Work diskutiert (Eilers et al., 2021, S. 3)

Im Zusammenhang mit New Work oder auch Zukunft in der Arbeit (Hackl et al., 2017, S. 3), werden auch die Begriffe Vuca bzw. Arbeit 4.0 und Agilität des Öfteren erwähnt. (Meyer, 2021, S. 1) Aus diesem Grund werden im Folgenden diese Begriffe erklärt und darauf eingegangen, weshalb sie im Zusammenhang mit Shared Leadership stehen.

Vuca Welt

Vuca beschreibt die aktuelle Arbeitswelt und -situation als volatil (volatile), unsicher (uncertain), komplex (complex) und mehrdeutig (ambiguous). (Kok & Jordaan, 2019, S. 1; Meyer, 2021, S. 1) Die Arbeitswelt 4.0 wird von hoher Dynamik, digitaler Transformation und exponentiellem Zugang zu Wissen geprägt. Damit einher geht eine Veränderung von Moral und Werten. In einer digital vernetzten und ständig online präsenten Welt wird erwartet, dass Nachrichten und E-Mails umgehend beantwortet werden. Zahlreiche Plattformen führen zu einem scheinbar endlosen Kommunikationsaustausch und einer Informationsüberflutung, aus der es schwierig ist, sich zurückzuziehen und Distanz zu wahren. Fach- und Führungskräfte sowie Unternehmen arbeiten in einem Umfeld, welches immer mehr wettbewerbsorientiert wird und in der Agilität und Effizienz gefordert sind. Dabei stoßen sie manchmal auf überholte oder nicht zur aktuellen Umgebung passenden Denkmuster. (Meyer, 2021, S. 1)

Ein solides Selbstmanagement bildet die Grundlage für beruflichen Erfolg in Unternehmen. Insbesondere für Team- und Bereichsführung ist eine gute Selbstführung unerlässlich. Durch ein effektives Selbstmanagement sind Führungskräfte in der Lage, stressfreie und gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen für ihre Mitarbeitenden zu schaffen. (Löhmer und Standhardt, 2012, S. 28) Gemäß Würzburger, erfordert agile Führung eine solide Selbstführung, um mit innerer Stabilität den zunehmend volatilen Rahmen auszugleichen. Durch eine starke Selbstführung ist es möglich, sich selbst und andere erfolgreich im gegenwärtigen VUCA-Kontext zu führen. (Würzburger, 2019, S. 123) In diesem Zusammenhang wird agile Führung so verstanden, dass die Leitung wendig, regsam und vor allem beweglich ist. Somit kann sie sich in verschiedenen Situationen genau anpassen. (Weber & Berendt, 2017, S. 39) Genauere Definitionen zur Agilität befindet sich in Kapitel 3.2.4 Agilität in Organisationen.

In der VUCA-Welt steht die Führungskraft vor der Herausforderung, Entscheidungen flexibel zu treffen, um sich auf Veränderungen einzustellen und dynamische Strukturen zu stabilisieren oder zu beeinflussen. Darüber hinaus spielt die Förderung von Neugierde eine entscheidende Rolle, um Innovationen zu ermöglichen. Diese Aufgaben unterscheiden sich deutlich von den traditionellen Managementansätzen, die sich auf Zielsetzungen, feste Strukturen und Hierarchien konzentrieren. (Braak & Elle, 2019, S. 72) Führungskräfte müssen immer mehr

die Verantwortung an die Teams übertragen und das gegenseitige Vertrauen stärken. Nur so kann das eigenverantwortliche Handeln der Mitarbeitenden sowie deren Partizipation ermächtigt werden. (Dahm & Esters, 2023, S. 16) In einer VUCA Welt spielt Shared Leadership eine große Rolle, denn eine dezentralisierte Führung berücksichtigt ebenso den hohen positiven Effekt der Aufteilung von Macht und Beeinflussung auf das Team.

Somit lässt sich sagen, dass Shared Leadership vorangetrieben wird durch die sich ständig verändernde VUCA Welt. Sie fordert dynamische, flexible und gemeinsam getroffene Entscheidungen für komplexe Probleme. So wird auch von Jessl und Wilhelm beschrieben: „Eine Person alleine kann nicht die besten Entscheidungen in einer Vuca Welt treffen“ (Jessel & Wilhelm, 2022, S. 101).

Agilität in Organisationen

Agilität kann als Wendigkeit oder Dynamik einer Person definiert werden (Heilmann & Zimmerhofer, 2018, S. 211). In zunehmendem Maße wird auch im wirtschaftlichen Kontext von Agilität gesprochen, wobei es um die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen, Strategien, Strukturen und Prozessen geht (Grundeis & Kaehler, 2018, S. 428). Die Gestaltung von Organisationen oder internen Abläufen auf agile Weise zielt darauf ab, eine erhöhte Flexibilität zu erreichen, um schnell, wirksam, sinnvoll und nachhaltig auf unbeständige Veränderungen zu reagieren und in Chancen umzuwandeln (Heilmann & Zimmerhofer, 2018, S. 211). Ähnliche Ergebnisse zeigte auch der HR-Report des IBE und der Hays AG aus dem Jahr 2018, in dem 55 % der befragten Personen erwarteten, dass die Etablierung agiler Strukturen zu einer höheren Flexibilität im Unternehmen führt (Eilers et al., 2021, S. 3). Agile Strukturen und Arbeitsweisen ermöglichen zudem eine schnelle und gezielte Reaktion auf die tatsächlichen Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden und führen somit zu einer höheren Zufriedenheit. Durch eine höhere Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden steigert sich ebenfalls das Engagement der Mitarbeitenden, was ebenfalls ein Vorteil darstellt. (Denning, 2016, S. 11)

Damit Unternehmen sich als agile Organisationen bezeichnen können, genügt es nicht, wenn nur einzelne Teams agile Arbeitsmethoden anwenden. Es erfordert ein völlig neues Management-Paradigma, das Agilität im Kern des Unternehmens verankert. Insbesondere das Top-Management muss das Ziel einer agilen Organisation unterstützen und eine agile Mentalität vorleben. Es ist erforderlich, in der Unternehmenskultur ein Bewusstsein zu etablieren, dass ständiger Wandel und fortlaufendes Lernen keine Hindernisse darstellen, sondern als Gelegenheit, ein Unternehmen zu schaffen, welches transformationsfähig ist. (Prodoehl, 2019, S.

12) Aufgrund dieser Organisationsstruktur benötigen Unternehmen keine starre Hierarchie und keine traditionellen Führungsebenen mehr (Heilmann & Zimmerhofer, 2018, S. 214).

In einer Organisation, welche sich als agil bezeichnen möchte, muss außerdem ein Rahmen geschaffen werden, der es allen Mitarbeitenden ermöglicht, sich innerhalb festgelegter Regeln frei zu bewegen und partizipativ Entscheidungen in ihrem Zuständigkeitsbereich zu treffen. Obwohl dies auf den ersten Blick widersprüchlich erscheinen mag, ist genau diese Eingliederung von Oppositionen kennzeichnend für agile Führung und damit für ein agiles Unternehmen. Das richtige Gleichgewicht zwischen Stabilität und Anpassungsfähigkeit, verbindlichen Regeln und ausreichend Spielraum innerhalb dieser Regeln, sowie das gemeinsame Festhalten an Werten und gleichzeitiges Infragestellen solcher, ermöglichen es Unternehmen langfristig agil zu sein. (Sauter et al., 2018, S. 15)

3.3 Shared Leadership Modelle

Im Folgenden Kapitel werden zwei verschiedene Modelle von Shared Leadership beschrieben. Als erstes folgt das Modell nach Pearce und Conger (2002) und anschließend das Modell nach Scott-Young et al. (2019).

3.3.1 Modell nach Pearce und Conger (2002)

Traditionell richtet sich die Führungsforschung auf individuelle Führungskräfte und vertikale Organisationsansätze. Das Shared Leadership Modell nach Pearce und Conger sieht Führung jedoch als Gruppenphänomen und hinterfragt die Fokussierung auf Top-Führungskräfte. Obwohl diese Anerkennung von Führung als Gruppenphänomen eine wichtige theoretische und praktische Verbindung zwischen der Führungsforschung und der Forschung über Gruppenprozesse und Teamarbeit nahe zu legen scheint, wird diese Verbindung interessanterweise nur selten hergestellt. (Pearce & Conger, 2002, S. 22)

Es wurde einen Rückgang der Forschung zu Teams und kleinen Gruppen in den letzten Jahren bemerkt, während die Bedeutung und Verwendung von Teams jedoch zunehmen. (Ilgen, 1999; Pearce & Conger, 2002, S. 22) Die geteilte Führung könnte von einer genaueren Untersuchung relationaler Mikroprozesse profitieren. Daher werden drei Verschiebungen erläutert, die auch von Fletcher (2002) als charakteristisch für den Paradigmenwechsel in den

Beziehungen zwischen Menschen betrachtet wurden, die in Shared Leadership vorhanden sind. (Pearce & Conger, 2002, S. 22)

Distributed and Interdependent

Im Kapitel „Distributed and Interdependent“, verteilt und abhängig, führen Pearce und Conger, (2002, S. 23) das Konzept der geteilten Führung als Alternative zu den traditionellen Top-down-Führungsmodellen ein. Sie argumentieren, dass in den komplexen und dynamischen Organisationen von heute keine einzelne Person über alle Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügen kann, die für eine effektive Führung erforderlich sind. Stattdessen muss die Führung über ein Team oder eine Organisation verteilt werden, wobei jedes Mitglied je nach Bedarf eine Führungsrolle übernehmen kann. (Pearce & Conger, 2002, S. 22) Schon Gibb schlug 1954 zwei Formen der Teamführung vor: verteilte und konzentrierte Führung. (Gibb, 1954, S. 879) Gronn betonte, dass diese beiden Konzepte von Gibb als Endpunkte eines Kontinuums und nicht als starre Entweder – Oder Kategorien zu betrachten sind. (Gronn, 2002, S. 427)

Weiters wird betont, dass geteilte Führung kein freies Spiel ist, bei dem jede und jeder das Sagen hat, sondern vielmehr ein koordinierter und kooperativer Ansatz, bei dem die Führungsrollen und Verantwortlichkeiten klar sind bzw. vereinbart werden. Es wird auch die Bedeutung der Interdependenz erörtert, bei der die Teammitglieder zusammenarbeiten und sich aufeinander verlassen müssen, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Insgesamt unterstreicht dieses Konzept der verteilten und abhängigen Führung die Notwendigkeit eines neuen Führungsparadigmas, das auf gemeinsame Entscheidungsfindung, verteilte Verantwortung und gegenseitige Abhängigkeit setzt. Dieser Ansatz kann zu effektiveren und anpassungsfähigeren Organisationen im heutigen komplexen und sich schnell verändernden Geschäftsumfeld führen. (Pearce & Conger, 2002, S. 24)

Embedded in Social Interaction

Das Kapitel "Embedded in Social Interaction" beschäftigt sich mit der sozialen Interaktion innerhalb von Teams und wie dies zur Entstehung von Shared Leadership beitragen kann. Pearce und Conger betonen, dass Shared Leadership nicht einfach durch die formale Zuweisung von Führungsrollen entsteht, sondern durch informelle soziale Interaktionen, in denen die Teammitglieder sich gegenseitig unterstützen und ihre Stärken einbringen. Es wird außerdem auch die Bedeutung von Vertrauen und offener Kommunikation für Shared Leadership diskutiert. Teams, die Vertrauen aufbauen und sich offen und transparent miteinander austauschen, sind besser in der Lage, die Verantwortung und Entscheidungsbefugnis zu teilen. Die Autoren betonen, dass diese Art der Zusammenarbeit nicht immer einfach ist und oft Zeit und Anstrengung erfordert, um aufgebaut zu werden. (Pearce & Conger, 2002, S. 47)

Leadership as Learning

Im Kapitel "Leadership as Learning" argumentieren Pearce und Conger, dass Führungskräfte durch den Prozess des Führens lernen und sich weiterentwickeln. Sie beschreiben den Lernprozess als iterativ und dynamisch, bei dem Führungskräfte durch Reflexion und Feedback aus Erfahrungen und Interaktionen mit anderen lernen.

Die Quelle betont auch die Bedeutung von "Entwicklungsbeziehungen" und "Lerngemeinschaften", die es Führungskräften ermöglichen, voneinander zu lernen und sich gegenseitig zu unterstützen. Durch diesen Ansatz können Führungskräfte gemeinsam lernen und ihre Kompetenzen erweitern, anstatt sich allein auf ihre individuellen Fähigkeiten und Erfahrungen zu verlassen. Zusätzlich stellen die Autoren die Idee vor, dass Führungskräfte Veränderungen und Unsicherheit als Chance für persönliches Wachstum und Entwicklung sehen sollten, anstatt als Bedrohung. Dies kann erreicht werden, indem man eine positive Haltung gegenüber Veränderungen einnimmt und diese als Gelegenheit betrachtet, neue Fähigkeiten und Perspektiven zu erlangen. (Pearce & Conger, 2002, S. 53)

Das Modell nach Pearce und Conger (2002) betont somit die Verantwortung auf Gruppenebene. Trotz der Anerkennung von Führung als Gruppenphänomen besteht eine geringe Verbindung zur Forschung zu Gruppenprozessen. Das Modell legt nahe, dass die Untersuchung relationaler Mikroprozesse notwendig ist und schlägt die drei genannten Verschiebungen vor. Die erste Verschiebung betont, dass die Führung auf mehrere Mitglieder verteilt werden soll, um den Anforderungen in komplexen Organisationen gerecht zu werden. Die zweite hebt hervor, dass informelle soziale Interaktionen, Vertrauen und offene Kommunikation entscheidend für Shared Leadership sind. Die dritte Verschiebung beschreibt, dass Führung als kontinuierlicher Lernprozess zu sehen ist und betont die Bedeutung von Entwicklungsbeziehungen und Lerngemeinschaften für gemeinsames Lernen. (Pearce & Conger, 2002)

3.3.2 Modell nach Scott-Young et. al (2019)

Die Publizierenden Scott-Young et. al (2019) berufen sich in ihrer Forschung auf D'Innocenzo et al. (2016) und haben ein Modell mit mehreren Ebenen erstellt, Mikro (Individuum), Meso (Team und Projekt) und Makro (Organisation).

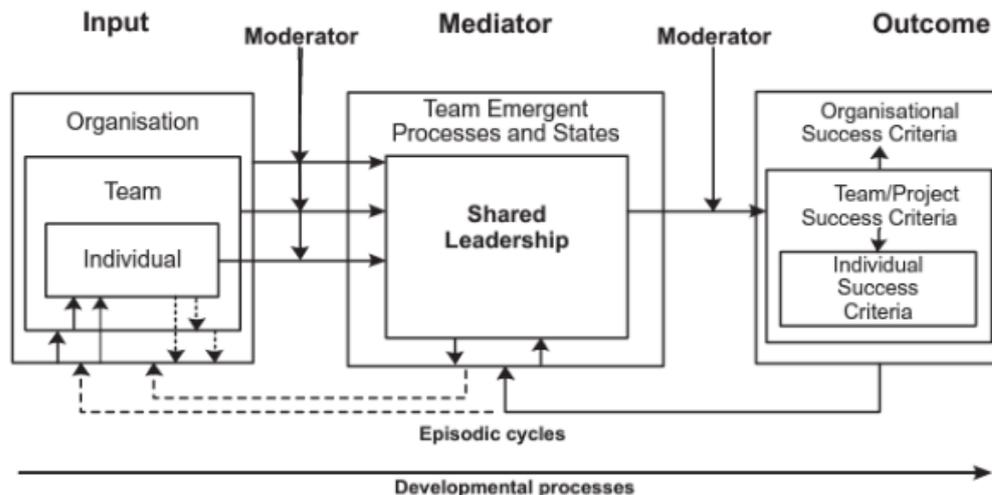


Abbildung 4: Conceptual model of Shared Leadership in the project team context (Scott-Young et al., 2019, S. 572)

Mikro-Level (Individuum)

Damit Shared Leadership stattfinden kann, müssen einzelne Teammitglieder bereit sein, die Führungsrolle zu übernehmen, ihre Stimme auszuüben und zu versuchen, die Richtung der Gruppe zu beeinflussen. (Carson et al., 2007, S. 1220) Die Forschung hat herausgefunden, dass auch andere, individuelle Merkmale wie die Integrität einzelner Individuen, Persönlichkeit, Fachwissen und Kompetenz beeinflussen, ob und wie Shared Leadership auf Teamebene entsteht. (Scott-Young et al., 2019, S. 573)

Meso-Level (Projekt und Team)

In Projektteams, wo es normalerweise eine formell ernannte Leitung mit Autorität über das Team gibt, muss diese Leitung bei Shared Leadership bescheiden und bereit sein, andere Teammitglieder dazu zu ermutigen, Führungsrollen zu übernehmen. Sogenannte vertikale Führungskräfte, sind in der Lage, ihre Führung mit anderen Teammitgliedern zu teilen, respektieren und erkennen die Kompetenzen und speziellen Fachkenntnisse anderer Mitglieder an. Des Weiteren wird kollaborative Entscheidungsfindung gefördert. (Scott-Young et al., 2019, S. 573) Darüber hinaus können vertikale Führungskräfte durch die Belohnung von Shared Leadership-Verhaltensweisen und die Bereitstellung von Coaching-Unterstützung effektiv das Auftreten von geteilter Führung fördern. (Carson et al., 2007, S. 1220)

Shared Leadership wird auch durch das Teamumfeld begünstigt, durch gemeinsame Zweckbestimmung und soziale Unterstützung, die alle die Entscheidungsfindung und den Wissensaustausch fördern (Scott-Young et al., 2019, S. 573). Ein starkes internes Teamumfeld unterstützt die Entwicklung von Führungsnetzwerken, die durch hohe gegenseitige

Beeinflussung und verteilte Führungsverantwortlichkeiten gekennzeichnet sind (Carson et al., 2007, S. 1220). Vertrauen und die Offenheit eines Teams für neue Erfahrungen bieten eine sichere Umgebung für Teammitglieder, um die Führungsrollen auszuüben. Ein Gefühl der psychologischen Stärkung des Teams wirkt ebenfalls als intrinsischer Motivationsfaktor für Shared Leadership. (Scott-Young et al., 2019, S. 573)

Makro-Level (Organisation)

In diesem Modell (Abb. 4), welches in Übereinstimmung mit Yammarino et al. (2012) entworfen wurde, sind die einzelnen Individuen Gegenstand eines Netzwerks von Interaktionen untereinander und das gesamte Team ist in einem größeren Netzwerk von Interaktionen mit anderen Teams und Führungskräften der Organisation eingegliedert. Diese Ansicht von Shared Leadership ist ein prozessbasiertes Modell, welches die Führungskräfte als Vermittelnde zwischen Inputs und Outcomes betitelt. Des Weiteren stützt es sich auf die Konzeptualisierung des Funktionierens von Teams. (Scott-Young et al., 2019, S. 573)

Im Gegensatz zu dem oben genannten Modell von Pearce und Conger, konzentrieren sich Scott-Young et al. (2019) bei der Entwicklung ihres Modells auf drei Level, Mikro-, Meso- und Makro-Level. Auf Mikroebene müssen individuelle Teammitglieder bereit sein, Führungsrollen zu übernehmen. Auf Mesoebene müssen formell ernannte Führungskräfte bei Shared Leadership bescheiden sein, kooperative Entscheidungsfindung unterstützen und Shared Leadership-Verhalten belohnen. Das Teamumfeld spielt eine entscheidende Rolle, da gemeinsame Zweckbestimmung und soziale Unterstützung die Entstehung von Shared Leadership fördern. Auf Makroebene sind individuelle Mitglieder in einem Netzwerk von Interaktionen eingebunden, während das gesamte Team in ein größeres Netzwerk mit anderen Teams und Führungskräften der Organisation eingebettet ist. Shared Leadership wird hier als ein prozessbasiertes Modell betrachtet, indem Führungskräfte als vermittelnde Person zwischen Inputs und Outcomes fungieren. (Scott-Young et al., 2019)

3.4 Einführung von Shared Leadership aus Sicht des Change Managements

Jegliche Einführung einer neuen Führungsform, unabhängig davon, ob Shared Leadership oder nicht, heißt im Umkehrschluss, dass eine andere Form verabschiedet wird. Aus diesem Grund ist für diese Arbeit ein Einblick in das Change Management unumgänglich. Im folgenden Kapitel wird daher näher auf den Wandel im Allgemeinen sowie auf die 7 emotionalen Phasen eingegangen

Ein Blick in die Vergangenheit zeigt, dass der Wandel kein neues Phänomen ist. Es lässt sich jedoch feststellen, dass die Veränderungen der letzten zwei Jahrzehnte weitaus umfassender und weitreichender waren als die früheren Umstrukturierungen von Organisationen. (Vahs & Weiland, 2020, S. 11) Die gestiegene Komplexität und Vielschichtigkeit dieser Prozesse erfordert ausgefeilte Methoden und ein gut strukturiertes Change Management, das sowohl die Mitglieder der Organisation, die Organisationsstruktur als auch die Organisationskultur adressiert. (Stolzenberg & Heberle, 2022, S. 2)

Was die Individuen einer Organisation betrifft, so erfordert ein erfolgreicher Wandel nicht nur das Engagement der obersten Hierarchieebenen einer Organisation, sondern auch die Akzeptanz und Bereitschaft, die Umsetzung von allen zu unterstützen. Dies wird auch durch verschiedene Studien bestätigt, die das Engagement der Mitarbeitenden als einen der höchsten Anteile für einen erfolgreichen Veränderungsprozess hervorheben. Folglich ist der Wandel von allen Beteiligten abhängig und sollte daher alle etwas angehen. (Stolzenberg & Heberle, 2022, S. 5)

Allerdings dürfen die Mitglieder einer Organisation nie isoliert von den Strukturen und der Kultur, in die sie eingebettet sind, betrachtet werden. Change Management muss also die Anliegen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden und gleichzeitig die strukturellen und kulturellen Gegebenheiten im Blick behalten. Bezogen auf Unternehmensstrukturen kann argumentiert werden, dass z.B. die Veränderung der Aufbau- und Ablauforganisation keinen großen Aufwand erfordert. (Lauer, 2019, S. 6)

Dies mag laut Lauer (2019) in der Theorie zutreffen, muss aber in der Praxis differenzierter betrachtet werden. Denn während es in der Praxis einfach sein kann, die formalen Strukturen einer Organisation zu verändern, ist es nicht so einfach, die informellen Strukturen zu verändern. (Lauer, 2019, S. 7) Denn informelle Strukturen sind meist tief verwurzelt und mit der Unternehmenskultur verbunden. Daher ist es wichtig, dass neben den menschlichen und strukturellen Komponenten auch den vorherrschenden Werten, Einstellungen und informellen Regeln des Umgangs miteinander ausreichend Aufmerksamkeit geschenkt wird. (Stolzenberg & Heberle, 2022, S. 5)

Die Ausgangspunkte, Individuum, Unternehmensstruktur und Unternehmenskultur, sind in jedem Unternehmen unterschiedlich. Folglich gibt es auch nicht den "einen besten Weg" für erfolgreiche Veränderungen. Vielmehr erfordert Change Management die Entwicklung

individueller Lösungen und Veränderungsprozesse, damit Organisationen flexibel auf sich wandelnde Bedingungen reagieren und sich dynamisch darauf einstellen können. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung, um die Potenziale auszuschöpfen und den Risiken, die mit der Veränderung verbunden sind, entgegenzuwirken. Darüber hinaus hängt die Gestaltung eines Change Management Prozesses auch von den Personen ab, die ihn initiieren und planen. Dies kann in einem Unternehmen sowohl durch Führungskräfte als auch durch Mitarbeitende geschehen. (Burnes, 1996, S. 16)

Faktoren von Erfolg und Misserfolg im Change Management liegen meist eng beieinander. So kann ein Element vielversprechend für einen erfolgreichen Wandel sein und gleichzeitig für einen Misserfolg verantwortlich sein, wenn es ignoriert wird. (Lauer, 2019, S. 125)

Da Veränderungsprojekte keine zweitägige Angelegenheit sind und die Unterstützung aller Beteiligten erforderlich ist, müssen ausreichend finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus ist es wichtig, dass Aufgaben definiert und Verantwortlichkeiten zugewiesen werden. Die sogenannte "Projektorganisation" ist essenziell für eine gute Strukturierung und die notwendige Orientierung im Prozess und ermöglicht eine partizipative Gestaltung. (Lies et al., 2011, S. 10) Bezogen auf die Prozessmotivation kann festgehalten werden, dass, wenn es den Mitarbeitenden gelingt, sich in ihrem Handeln als kompetent und sozial eingebunden zu erleben und ihr Bedürfnis nach Autonomie erfüllt wird, ihre intrinsische Motivation steigt. In der Folge wird ihr Antrieb gestärkt, Energie für den gesamten Prozess aufzubringen. (Lauer, 2019, S. 76)

In Abbildung 5 lassen sich die 7 emotionalen Phasen einer Person während eines Veränderungsprozesses erkennen. Es beginnt zunächst mit einem Schock, gefolgt von Ablehnung. In der dritten Phase beginnt schon die rationale Einsicht und anschließend die emotionale Akzeptanz. Phase 5 beschreibt das Lernen. Hier werden verschiedene Dinge ausprobiert, bis es schließlich zur Erkenntnis, gefolgt von der Integration kommt.

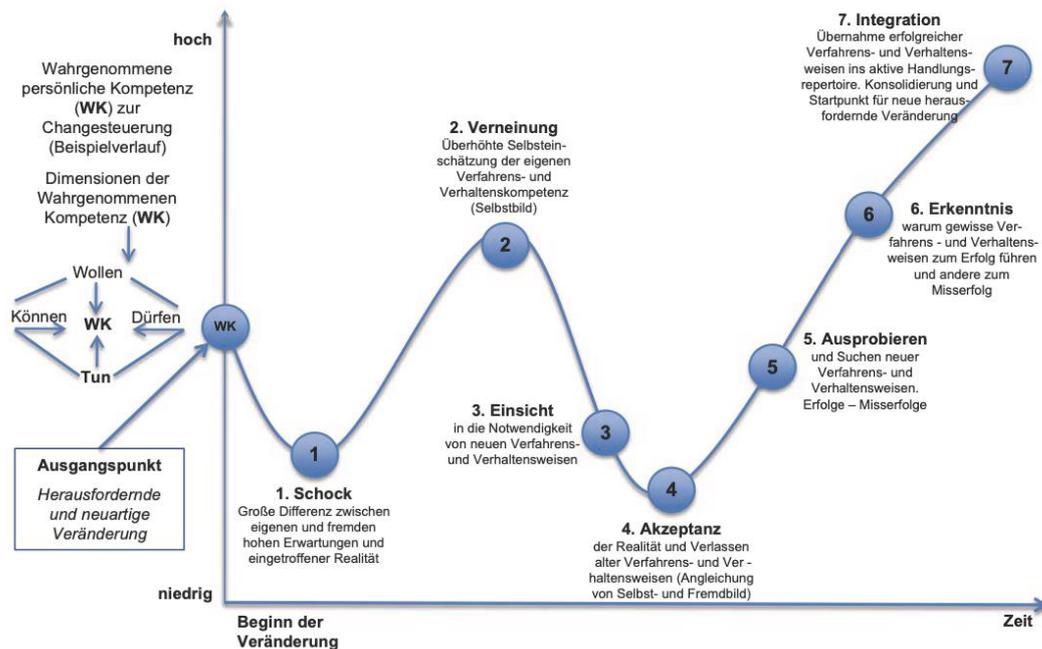


Abbildung 5: Die 7 Phasen von Change Management (Streich, 2016, S. 90)

Die 7 Phasen beginnen allerdings erst nach der getroffenen Entscheidung, in den Veränderungsprozess zu starten. Jedoch gibt es schon davor einige Faktoren, die entscheidend und unterstützend wirken können. Aus diesem Grund wird im nächsten Kapitel (3.5) geprüft, welche Voraussetzungen es für eine Einführung von Shared Leadership gibt und ob diese positiv unterstützend sind.

3.5 Voraussetzungen für die Einführung von Veränderungen

Carson et al. (2007) untersuchten in einer Stichprobe von 59 Teams von Beraterinnen und Beratern die Vorbedingungen, die zur Entwicklung einer gemeinsamen Führung führen, und den Einfluss auf die Teamleistung. Sowohl das interne Teamumfeld, bestehend aus gemeinsamen Zielen, sozialer Unterstützung und Mitspracherecht als auch das externe Coaching waren wichtige Prädiktoren für die Entstehung gemeinsamer Führung. (Carson et al., 2007, S. 1220)

Darüber hinaus wurde festgestellt, dass die gemeinsame Führung als entscheidend für die Effektivität von Teams angesehen wird (Cohen & Bailey, 1997, S. 245), und einige forschenden Personen nehmen sogar an, dass dies die wichtigste Komponente ist (Zaccaro et al., 2001, S. 457).

Wie in Kapitel 3.2 beschrieben, geht eine elementare Voraussetzung aus der Literatur hervor, und zwar die Kommunikation über die Grundsätze, Prozesse und Verhaltensweisen der geteilten Führung. Nur wenn allen Beteiligten verständlich kommuniziert wird, wie Shared Leadership gelebt werden soll, kann es auch eingeführt werden. (Jackson, 2000, S. 170)

Es ist wesentlich für den langfristigen Erfolg von Shared Leadership, dass die Organisation sich stark für die Grundsätze und Investitionen in eine erfolgreiche Kommunikation der Mitarbeitenden engagiert (Evan et al., 1995, S. 26). Eine offene Kommunikation und Dialog von Anfang an, erleichtern den Umgang mit Vertrauensfragen und sorgen dafür, dass die Vision in der gesamten Organisation verbreitet wird. Jedoch nicht nur das Verständnis, sondern auch die Verinnerlichung der Konzepte wirkt sich positiv auf die Einführung aus. (Jackson, 2000, S. 171)

Kommunikation ist eine der wesentlichsten Komponenten des Change Management, die sich auch in fast allen anderen Erfolgsfaktoren widerspiegelt. Denn um Veränderungen einzuleiten und alle wichtigen Informationen bereitzustellen, muss Kommunikation stattfinden und führt im Idealfall zu Transparenz und Vertrauen. Change Management sollte daher die Vermittlung der Ziele, Vorhaben, geplanten Schritte und möglichen Auswirkungen des Prozesses bereits im Vorfeld beinhalten und immer wieder betonen. (Stolzenberg & Heberle, 2022, S. 90)

Damit dies tatsächlich der Orientierung und Nachvollziehbarkeit aller betroffenen Personen dient und Unsicherheiten oder möglichen Konflikten entgegenwirken kann, sollten die Informationen möglichst zeitgleich erfolgen und an alle gerichtet sein (Kroehl, 2016, S. 43). Zur Gestaltung einer transparenten Kommunikation und effektiven Informationsarbeit können die Organisationen eine Vielzahl von Maßnahmen und Kanälen nutzen. Zum einen können sie sich der klassischen Instrumente wie Newsletter, Intranet oder aller anderen (Social) Media-Kommunikationskanäle bedienen. Andererseits können sie z.B. auch eigene Informationsveranstaltungen durchführen oder Informationsmärkte einrichten. Die Schaffung von Räumen, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, sich gezielt und dialogisch über den Stand, Neuigkeiten, Erfolge und Probleme des Prozesses zu informieren, stärkt die Informationsverbreitung und erhöht zudem die Chance, eine breitere Unterstützung zu erhalten. (Lauer, 2019, S. 134)

Um Widerstand gegen Shared Leadership zu überwinden, ist es wichtig, die Kultur und Moral der Mitarbeitenden zu verstehen (Boever, 1999, S. 72). "Sensor-Teams" bestehen aus Mitarbeitenden eines Unternehmens, die die Aufgabe haben, ausnahmslos und ohne Tabus jeden Aspekt des Unternehmens kritisch zu hinterfragen (z.B. Strategien, Arbeitsklima, das Top-Management usw.). (Rittger, 2006, S. 79) Neben der internen Analyse werden die Teams auch ihr Unternehmensumfeld nach neuen Informationen und Entwicklungen absuchen. Auf

diese Weise können sie blinde Flecken, eigene Schwächen und notwendige Anpassungen für die Organisation erkennen. Da Kritik aber oft nicht erwünscht ist, müssen die Organisationen die Mitglieder ausdrücklich von Benachteiligungen und Diskriminierungen freistellen und eine Toleranz für Misserfolge schaffen. Gelingt dies, können die Unternehmen eine Kultur der offenen und transparenten Kommunikation etablieren und auf mehreren Ebenen von dieser auch recht anspruchsvollen Methode profitieren. (Lauer, 2019, S. 250)

Durch die Aufteilung der Führungsrollen in einem Team arbeiten die Mitglieder auf ein gemeinsames Ziel hin und leiten sich gegenseitig in ihrem Verhalten an. Diese Aktivitäten können wiederum Vertrauen zueinander schaffen und die Zusammenarbeit und den Zusammenhalt verbessern. Auf diese Weise können die Teamprozesse und die sich aus der gemeinsamen Führung ergebenden Zustände in der Folge zu einer höheren Teamleistung führen. (Mathieu et al., 2000)

Obwohl die geteilte Führung in signifikanter Weise mit der Teameffektivität zusammenhängt, scheint die Beziehung im Hinblick auf die verschiedenen Arten von Effektivitätskriterien unterschiedlich zu sein. Insbesondere steht die geteilte Führung in einem stärkeren Zusammenhang mit Einstellungs- und Verhaltensergebnissen im Vergleich zu (subjektiven und objektiven) Leistungsmessungen. (Wang et al., 2014, S. 191)

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Fähigkeit, die Ergebnisse von Shared Leadership zu definieren und zu bestärken. Eine klare Zielsetzung und greifbare Ergebnisse tragen dazu bei, die Akzeptanz von Shared Leadership bei Mitarbeitenden zu fördern. Ebenso unterstützend sind kontinuierliche Schulungen zur oben erwähnten Kommunikation und wie die gemeinsame Führung gelebt werden soll, die wiederum die Verinnerlichung beeinflussen. (Jackson, 2000, S. 173)

Eine unterstützende Organisationsstruktur ist ebenfalls wichtig für die Implementierung von Shared Leadership (Jackson, 2000, S. 170). Frühere Untersuchungen haben gezeigt, dass eine gemeinsame Führung durch ein allgemeines internes Teamumfeld ermöglicht wird, welches Folgendes umfasst: Gemeinsames Ziel, Soziale Unterstützung und Stimme. (Wilkinson, 2023)

Teambildung und Zusammenarbeit sind unerlässlich in heutigen teambasierten Organisationen, da soziale Harmonie eine Grundvoraussetzung für den Erfolg einer Gruppe ist (Harung et al., 1999, S. 198). Eine hohe Motivation sowie Engagement der Mitarbeitenden wirkt sich fördernd auf die Zusammenarbeit und somit auf die Einführung von Shared Leadership aus (Jackson, 2000, S. 173).

3.6 Herausforderungen bei Veränderungen

Wie bereits eingangs erwähnt, liegen Erfolgs- und Misserfolgskriterien oft dicht beieinander. So können z.B. die Elemente Kommunikation und Partizipation sowohl entscheidend als auch hemmend für den Erfolg eines Veränderungsprojekts, wie die Einführung von Shared Leadership, sein (Lauer, 2019, S. 153). Wenn also eine Organisation ein Klima für eine respektvolle und transparente Kommunikation schafft und alle wesentlichen Hintergrundinformationen übermittelt, trägt sie zu einem fruchtbaren Prozess bei. Ist dies nicht der Fall und können die Mitarbeitenden die Intentionen hinter der Veränderung etc. nicht nachvollziehen, könnten sie diese z.B. auch als Angriff auf oder Kritik an ihrer Arbeitsleistung interpretieren und damit die Veränderung hemmen. Darüber hinaus können Gründe für das Scheitern von Veränderungen auch auf die fehlende Unterstützung des Top-Managements oder auf Interessens- und Zielkonflikte zurückgeführt werden. (Kroehl, 2016, S. 14)

Alle genannten Gründe haben eines gemeinsam: Sie wecken und verstärken Unsicherheiten und Skepsis bei den betroffenen Personen, was oft zu Widerstand führt (Lauer, 2019, S. 48). Dies können alle Ebenen betreffen. Unabhängig von der Ebene ist es für eine Organisation eine große Herausforderung, mit Widerstand umzugehen, insbesondere während eines Veränderungsprozesses (Jendretzki, 2020, S. 276).

Veränderung bedeutet immer, dass man mit etwas Neuem, Unbekanntem konfrontiert wird und die Komfortzone verlässt. Daher ist es üblich, dass Menschen zunächst mit einer gewissen Skepsis oder Ablehnung reagieren. Die damit einhergehenden Verschiebungen und Bewegungen führen jedoch manchmal zu tatsächlichen Nachteilen und Verlusten für die betroffenen Personen (oder zumindest für einen Teil von ihnen), die die erste Ablehnung in echten Widerstand umwandeln können. In der Praxis kann dieser Widerstand unterschiedliche Gesichter haben. (Kroehl, 2016, S. 32)

Folglich kann sich der Widerstand auf verschiedenen Ebenen manifestieren und zu schwerwiegenden Konsequenzen für die Unternehmen und ihre geplanten Veränderungen führen. Treten also Widerstände auf, müssen diese ernst genommen und eine Ursachenforschung durchgeführt werden. Die Kenntnis der zugrundeliegenden Bedürfnisse und möglicher Ursachen, wie kommunikative Missverständnisse, befürchtete Einschränkungen oder andere Ungewissheiten, ist notwendig, um mit dem Widerstand gut umgehen zu können. Eine heftige oder unverständliche Reaktion kann ihn nur verstärken und weitere Konflikte schüren. (Stolzenberg & Heberle, 2022, S. 5)

Da ein großer Teil der Veränderungsprozesse mit diesen Herausforderungen konfrontiert ist, wird in der Literatur eine professionelle Unterstützung bei der Organisation und Durchführung von Veränderungen empfohlen. Dort wird die Zusammenarbeit mit beratenden Personen oder anderen Fachleuten als erfolgsfördernder Faktor für den gesamten Veränderungsprozess genannt, auch zur Vermeidung von Widerständen. Gerade in angespannten Prozessen ist es sehr komplex, den Wandel unter Einbeziehung aller Ebenen zu managen und unterschiedliche Interessen konstruktiv zusammenzuführen. (Lauer, 2019, S. 217)

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Change Management sich mit der effektiven Lenkung von Unternehmensveränderungen befasst, die entweder proaktiv oder als Reaktion auf Druck zur Bewältigung von Problemen eingeleitet werden können. Abhängig von den Auslösern und den angestrebten Zielen sind verschiedene Strategien und Instrumente notwendig, um den Prozess zu unterstützen und eventuell auftretende Probleme und Widerstände zu bewältigen.

4 Methodik

Für diese Arbeit wurde sich an der sich an dem qualitativen Forschungsansatz orientiert. Die qualitative Sozialforschung beschreibt den Menschen nicht nur als ein Untersuchungsobjekt, sondern ebenfalls ein erkennendes Subjekt, somit kann der Mensch einer objektivistischen Sozialforschung nicht gerecht werden. Das Ziel im Sinne einer qualitativen Forschung ist, die Prozesse zu rekonstruieren und dadurch die soziale Wirklichkeit in ihrer sinnhaften Strukturierung herstellen. (Lamnek & Krell, 2016 S. 44) Die Methodik startete mit der Inhaltsanalyse qualitativer Art nach Mayring (2014) und wurde anschließend mit Kuckartz (2018) fortgesetzt. Der Umstieg erfolgte aus dem Grund, dass Kuckartz zuließ, die Hauptkategorien deduktiv zu bestimmen und die Subkategorien induktiv aus den geführten Interviews von Personen mit Fachexpertise. Auf die genauen Schritte der Forschung wird im weiteren Verlauf dieses Kapitels noch genauer eingegangen. Zuerst erfolgt eine allgemeine Einleitung zur qualitativen Forschung.

4.1 Qualitative Forschung

Mayring (2016, S. 12) stellt fest, dass Aristoteles, der glaubte, dass die Erforschung der menschlichen Seele der Gipfel der Wissenschaft sei, als Vater der qualitativen Forschung angesehen wird. Die Wurzeln dieses Forschungsansatzes liegen somit in der Philosophie. Ein Schlüsselkonzept in der qualitativen Forschung ist die Hermeneutik, die "Kunst des Verstehens" und die Interpretation von Texten. Diesen wird eine besondere Bedeutung zugesprochen, da alles, was Menschen produzieren, sei es in Schrift oder Sprache, mit subjektiver Bedeutung und Zweckmäßigkeit verbunden ist (Mayring, 2016, S. 13). Die Bedeutung der Definition des Forschungsbereichs wird durch Edmund Husserls Aussage, zu den Sachen selbst, hervorgehoben. Wilhelm Dilthey, ein deutscher Theologe und Philosoph, glaubte auch, dass einer detaillierten Beschreibung des Untersuchungsgegenstands eine erklärende Konstruktion vorausgehen muss. (Mayring, 2016, S. 21) Ein wesentliches Merkmal der qualitativen Forschung ist die Betonung der Untersuchung des Phänomens so nah wie möglich an seiner natürlichen Umgebung, um Verzerrungen zu reduzieren. Die qualitative Inhaltsanalyse zeichnet sich außerdem durch eine Auswertungsmethode aus, bei der das Verstehen und die Interpretation des Textes eine bedeutendere Rolle spielen als bei der klassischen Inhaltsanalyse, die sich auf den offensichtlichen Inhalt beschränkt. (Kuckartz, 2018, S. 26)

Die für diese Arbeit durchgeführte Forschung untersuchte die qualitativen Aussagen, anstatt sich auf die quantitative Erhebung der Daten zu stützen (Bell et al., 2018, S. 357). Aufgrund dessen, dass es bereits einiges an Forschung zu Shared Leadership im Allgemeinen gibt und sich die folgende Arbeit auf die Einführung in Unternehmen fokussiert, ist die verwendete Forschungsstrategie interpretativ und induktiv. In erster Linie wurde eine systematische Literaturrecherche durchgeführt, um den theoretischen Rahmen festzulegen. Die Recherche erfolgte über diverse Datenbanken online sowie analog. Vorrangig lag der Fokus auf Literatur im Zeitraum von 2016 und jünger, jedoch wurde Grundlagenliteratur, welche früher publiziert wurde, ebenfalls eingeschlossen. Es wurden deutsche sowie englische Literaturquellen berücksichtigt. Ein Überblick über die qualitative Inhaltsanalyse lässt sich in Abbildung 6 erkennen. Während den einzelnen Phasen muss immer wieder Bezug auf das Hauptthema, bzw. die Forschungsfrage genommen werden. Kuckartz (2018, S. 46) beschreibt diese Vorgänge als Feedback-Schritte, die mehr oder weniger oft vorkommen können.

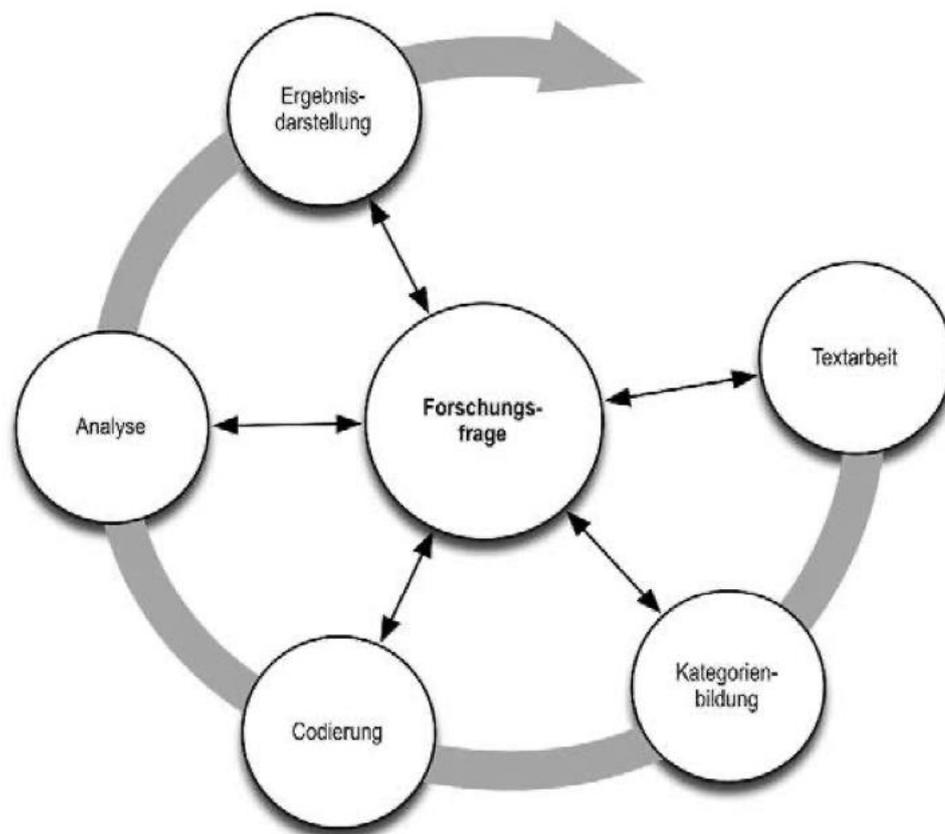


Abbildung 6: Allgemeines Schema einer qualitativen Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2018, S. 45)

Weiters müssen die Phasen auch nicht zwingend linear verfolgt werden. Es können Teile parallel erfolgen, sowie Rückkopplungsschleifen eingebaut werden. (Kuckartz, 2018, S. 47) Für diese Arbeit wurde noch vor der Kategorienbildung ein Leitfaden (siehe Anhang) erstellt, der als Grundlage für die halbstrukturierten Interviews von Personen mit Fachexpertise dient.

Somit wurde sichergestellt, dass die Befragten eigene Aussagen treffen können und doch vergleichbare Aspekte befragt werden. (Döring & Bortz, 2016, S. 372) Die Codierung wird genauer in Kapitel 4.3 Auswertung erläutert. Die Phasen der Analyse sowie der Ergebnisdarstellung werden in Kapitel 5 behandelt.

4.2 Datenerhebung

Erving Goffman, ein kanadischer Soziologe, beschreibt, wie Individuen Rollen spielen, um den Erwartungen anderer zu entsprechen. Diesem Verhalten wird bei Interviews eine hohe Relevanz zugesprochen, da befragte Personen möglicherweise den Erwartungen der forschenden Person entsprechen wollen. (Knoblauch, 2011, S. 11) Daher müssen eben jene Forschenden bestrebt sein, neutral zu bleiben und das Interview in der natürlichsten Umgebung für die jeweilige befragte Person durchzuführen. Neben dem Umfeld der Befragung besteht ein weiteres spezifisches Problem der qualitativen Forschung darin, dass Stichprobengrößen im Vergleich zur quantitativen Forschung in der Regel kleiner sind und die Verallgemeinerung von Ergebnissen eine detaillierte Erklärung ihrer spezifischen Relevanz und Anwendbarkeit in verschiedenen Situationen und Zeiten erfordert. (Mayring, 2016, S. 24) Die Datenerhebung stellt einen unverzichtbaren Aspekt jeder empirischen Studie dar. Sie beruht auf spezifischen Methoden, die sich in ihrer Herangehensweise voneinander unterscheiden. Es gibt sechs verschiedene Datenerhebungstechniken, für diese Arbeit wurde das Interview verwendet. (Döring & Bortz, 2016, S. 322)

Interviews:

Die Befragung stellt im Bereich der empirischen Sozialwissenschaften die am häufigsten verwendete Methode zur Datenerhebung dar. Im qualitativen Forschungsansatz nimmt das halbstrukturierte Interview eine zentrale Stellung als Datenerhebungstechnik ein. Im Gegensatz zum alltäglichen Gespräch, bei dem die Beteiligten sich gegenseitig Fragen stellen und Antworten geben, handelt es sich beim Interview um eine asymmetrische Kommunikationssituation mit einer definierten Rollenverteilung zwischen der Interviewerin bzw. dem Interviewer, der oder die Fragen stellt und Informationen erlangen möchte und der befragten Person, welche die Antworten gibt. (Döring & Bortz, 2016, S. 358)

Auch für die vorliegende Arbeit wurde das halbstrukturierte Interview von Personen mit Fachexpertise gewählt. Die Befragung wurde mit Hilfe eines halboffenen Leitfadens (siehe Anhang) geführt, das heißt die Fragen wurden offengehalten und so die Möglichkeit geboten, dass die

befragten Personen ihre Antwort freier erläutern konnten. So wurde sichergestellt, dass auch etwaige Punkte aufkommen, die nicht durch die Literaturrecherche angeführt sind.

Personen mit Fachexpertise:

Menschen mit besonderer Fachexpertise, sind Personen, die Facheliten angehörig sind und die aufgrund ihrer Position über besondere Informationen verfügen. Einen besonderen Wissensstand haben aber auch Menschen, die alles über ein Wissensgebiet in Erfahrung gebracht haben. (Gläser & Laudel, 2009, S.11) Diese Personen wurden in einem halbstrukturierten Interview befragt, welches einen Leitfaden mit grundlegenden Fragen mit einer gewissen Reihenfolge vorgibt. Das halbstrukturierte Interview gewährt mehr Flexibilität, denn die Interviewenden können Zusatzfragen einfließen lassen oder mehr auf die gesagten Punkte eingehen. (Döring & Bortz, 2016, S. 372) Das ist essentiell, da die Personen mit Fachexpertise freier erzählen können und somit auch Themen behandelt werden können, die nicht von vornherein bei der Erstellung des Leitfadens berücksichtigt wurden.

Stichprobe:

Im Kontext wissenschaftlicher Forschung ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Auswahl der befragten Personen wissenschaftliche Standards in Bezug auf die Stichprobenziehung entspricht, sofern keine vollständige Erhebung erfolgt. Insbesondere bei qualitativen Interviews wird oft auf Stichproben von theoretisch besonders relevanten Fällen zurückgegriffen, beispielsweise durch die Auswahl typischer oder repräsentativer Beispiele. (Döring & Bortz, 2016, S. 370)

Die Stichprobe für diese Arbeit besteht aus Personen mit Fachexpertise des Human Resources Bereiches und Führungskräfte, welche Shared Leadership bereits ausführen, bzw. damit im Alltag konfrontiert sind. Sie wurden zu unterschiedlichen Punkten befragt, wie etwa Voraussetzungen für Shared Leadership, Erfahrungen aus erfolgten Einführungen, Vorgehensweisen und Best Practices. Die Personen mit Fachexpertise wurden ausgewählt anhand ihrer Position im HR-Bereich, bzw. anhand ihres Fachwissens durch langjährige Erfahrung ebenfalls im HR-Bereich.

Die Gruppe von Fachexpertinnen und Fachexperten des Human Resources Bereiches sowie die Gruppe der Führungskräfte besteht aus sechs Personen. Es wurde darauf geachtet sowohl weibliche als auch männliche Interviewpartnerinnen und Interviewpartner zu gewinnen. Mehr Informationen zu den befragten Personen sind in Tabelle 1 angeführt.

Tabelle 1: Informationen der befragten Personen (eigene Darstellung)

	Position	Geschlecht	Länge des Interviews	Art des Interviews	Sitz des Unternehmens
A	Führungskraft der Personalentwicklung in einem Industrieunternehmen	männlich		persönlich	Vorarlberg
B	Shared Leadership Führungskraft im HR Bereich in einem Industrieunternehmen	weiblich		Online (MS Teams)	Vorarlberg
C	Geschäftsführer eines Industrieunternehmens mit Shared Leadership	männlich		Online (MS Teams)	Niederösterreich
D	Shared Leadership Führungskraft der Produktion in einem Industrieunternehmen	weiblich		Online (MS Teams)	Niederösterreich
E	Unternehmensberaterin für HR in Vorarlberg	weiblich		Online (MS Teams)	Vorarlberg
F	Unternehmensberater für HR in Vorarlberg	männlich		Online (MS Teams)	Tirol

4.3 Auswertung

Nachdem die Interviews geführt und das Material gesammelt wurden, war der erste Schritt das Transkribieren der Aufnahmen. Dabei wurden Sprache und nonverbale Kommunikation der teilnehmenden Personen in schriftlicher Form festgehalten, um sie im nachfolgenden Schritt, in der Analyse, auswerten zu können. Die Umwandlung von gesprochener Sprache in Text erfordert immer Transkriptionsregeln. Die Interviewtranskription bedeutet fast immer einen Informationsverlust, eine Konzentration auf nur einige Aspekte der gesprochenen Sprache. Normalerweise steht der Inhalt der Sprache im Mittelpunkt des Interesses, aber es gibt auch Möglichkeiten, den Text mit zusätzlichen Aspekten anzureichern. Ein Transkriptionssystem ist eine Reihe von genauen Regeln, wie gesprochene Sprache in geschriebenen Text umgewandelt wird. (Mayring, 2014, S.45)

Für die Interviews, die für diese Arbeit geführt wurden, wurde der Ansatz der sauberen Abschrift gewählt. Die Transkription erfolgte Wort für Wort, aber alle Äußerungen wie "ähms" oder "ahs", ausschmückende Wörter wie "richtig" und "ja" werden weggelassen. Es entstand ein zusammenhängender Text, der einfach zu verstehen ist, aber den ursprünglichen Wortlaut und die grammatikalische Struktur wiedergibt. Abkürzungen und Dialekt wurden aufgrund der einfacheren Lesbarkeit ins Hochdeutsche übersetzt.

Für die Analyse der Interviews wurde ein Kategoriensystem erstellt. Es trägt unter anderem dazu bei die Forschung zu rekonstruieren oder zu wiederholen (Mayring, 2014, S. 40). In der qualitativen Forschung bekommt jeder Abschnitt im Text (Teil der Informationen) einen Code, der kurz erklärt, was dort passiert, das nennt man Kodierung. Die Codes können induktiv aus den Daten selbst oder deduktiv aus bestehenden Ideen abgeleitet werden. Codes sind eine erste Stufe der Zusammenfassung der Daten, aber sie sind noch ziemlich nah an den Originalinformationen. In der qualitativen Datenanalyse wird oft versucht, die Daten weiter zu vereinfachen, indem man ähnliche Codes zu größeren Gruppen zusammenfasst. (Döring & Bortz, 2016, S. 604) Um den Ablauf der Analyse zu visualisieren, hat Kuckartz (2018) eine Übersicht erstellt über die Phasen der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse.

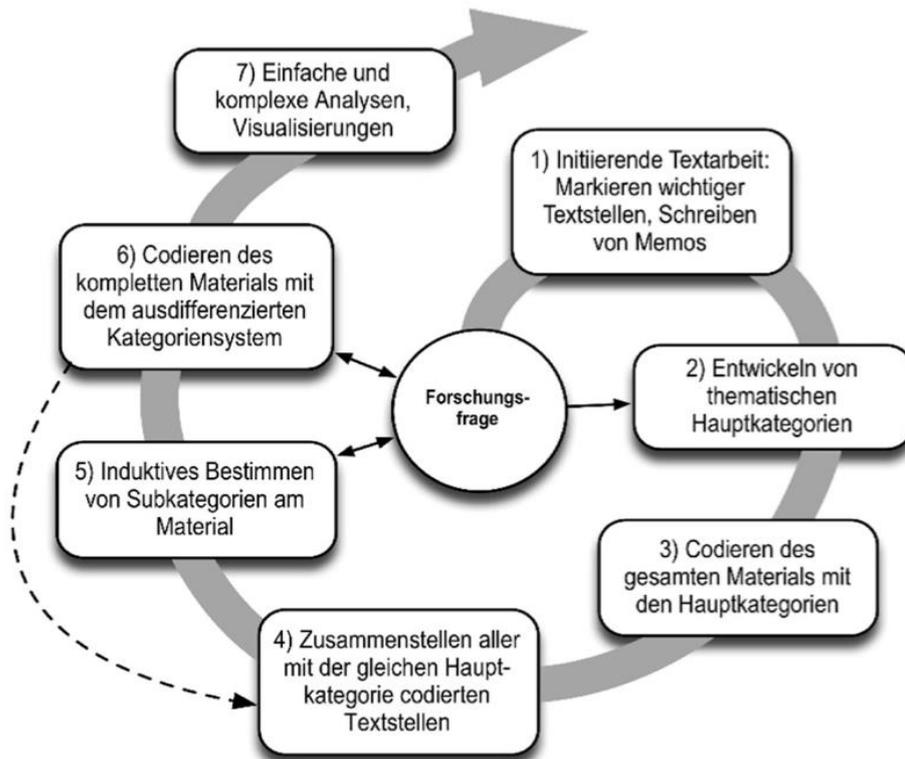


Abbildung 7: Ablaufschema der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2018, S. 100)

Wie in Abbildung 7 ersichtlich, ist der erste Schritt der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse die initiierende Textarbeit. Dabei wird mit sorgfältigem Lesen begonnen, mit Hervorheben relevanter Passagen und dem Verfassen von Memos. In der zweiten Phase werden bereits Hauptkategorien erstellt. (Kuckartz, 2018, S. 101) Die Hauptkategorien dieser Arbeit wurden sowohl deduktiv als auch induktiv erstellt. Die Auswertung der Ergebnisse der Interviews wurden mit dem Programm MAXQDA durchgeführt. In diesem Programm werden die transkribierten Interviews hochgeladen. Anschließend ist es möglich die Passagen den zuvor definierten Begriffen zuzuordnen, diese Teile sind die bereits erwähnten Codes. Diese können visuell dargestellt und miteinander verknüpft werden. Weiters konnten die Codes nach Begriffen separat extrahiert und quergelesen werden. Dies ermöglichte eine objektivere Deutung, da weder die interviewten Personen noch die Unternehmen in den Passagen vorkommen. In diesem Schritt des Querlesens, wurden nochmal die einzelnen Teile bewertet und gegebenenfalls nicht passende aussortiert. Dies war essentiell für die Phasen 4 und 5 der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse.

Nach der induktiven Erstellung der Subkategorien erfolgt der zweite Codierprozess. Die Subkategorien werden den Hauptkategorien zugeordnet und noch weitere Präzisierungen und Erweiterungen vorgenommen. Es ist wichtig, dass die Anzahl der Kategorien und die

jeweiligen Codes pragmatisch festgelegt werden. Der Umfang der geführten Interviews sollte berücksichtigt werden. (Kuckartz, 2018, S. 110)



Abbildung 8: Kategorien der Ergebnisse (eigene Darstellung)

In Abbildung 8 ist ein Überblick über die Kategorien ersichtlich, welche im Rahmen dieser Arbeit definiert wurden.

4.4 Gütekriterien

Mit der wachsenden Anerkennung des qualitativen Ansatzes in der empirischen Sozialforschung hat in den letzten Jahren die Nachfrage nach klaren Gütekriterien zugenommen. Diese Kriterien sollen dazu dienen, qualitative Studien in gute und weniger gute zu differenzieren. (Döring & Bortz, 2016, S. 107) Wenn die Inhaltsanalyse den Status einer sozialwissenschaftlichen Methode beanspruchen soll, muss sie Qualitätskontrollen zulassen. Die erlauben es, jede einzelne Analyse auf Objektivität, Validität und Reliabilität zu überprüfen. (Mayring, 2014, S. 107) Auch Kuckartz (2018, S. 203) stimmt mit den drei Gütekriterien nach Mayring überein und orientiert sich ebenfalls an Döring und Bortz (2016). Es ist jedoch zu erläutern, ob sich die Standards für die qualitative Inhaltsanalyse von den klassischen Gütekriterien unterscheiden. (Döring & Bortz, 2016, S. 104; Kuckartz, 2018, S. 201; Lamnek & Krell, 2016, S. 130) Aus diesem Grund werden für diese Arbeit die klassischen Gütekriterien um die interne und externe Validität von auf Basis von Kuckartz (2018) erweitert.

Objektivität:

Objektivität wird definiert als der Grad, in dem das Ergebnis einer Untersuchung unabhängig von jeglichen Einflüssen außerhalb der untersuchten Person ist. Die Objektivität einer Messung hängt direkt davon ab, inwieweit das Messergebnis vom gemessenen Merkmal selbst und nicht von externen Einflüssen abhängt. Darunter fallen unter anderen vom Verhalten des Interviewers oder von Situationsvariablen wie Tageszeit, Lichtverhältnissen oder momentaner Stimmung. (Wolf & Best, 2010, S. 240) In der qualitativen Forschung wird Objektivität auf zwei Arten betrachtet. Zum einen als Beschreibung von Analysemethoden wie der objektiven Hermeneutik. Das ist eine Art der Textinterpretation, die das Ziel hat, die Bedeutung in Texten zu verstehen. Zum anderen wird Objektivität als Qualitätsmaßstab angesehen. (Flick, 2022, S. 535)

Reliabilität

Das Gütekriterium der Reliabilität bezieht sich auf die Präzision der Messung eines Tests und wird wie folgt definiert: Ein Test gilt als reliabel (zuverlässig), wenn er das zu messende Merkmal ohne Messfehler erfasst. (Moosbrugger & Kelava, 2012, S. 11) Die Reliabilität eines Tests bezieht sich darauf, wie genau das gemessene Merkmal erfasst wird. (Döring & Bortz, 2016, S. 465) Insgesamt ist die Reliabilität ein unverzichtbarer Bestandteil der qualitativen Inhaltsanalyse, da sie die Verlässlichkeit, Überprüfbarkeit und Wiederholbarkeit der Ergebnisse sicherstellt. (Kuckartz, 2018, S. 202)

Validität

Validität ist ein umfassendes Bewertungsurteil darüber, inwieweit Interpretationen und Maßnahmen, die diagnostischen Verfahren beruhen, durch empirische Nachweise und theoretische Argumente gestützt werden und angemessen sind. (Moosbrugger & Kelava, 2012, S. 144) Kurz zusammengefasst beschreibt die Validität die Gültigkeit der Ergebnisse einer Studie. (Döring & Bortz, 2016, S. 184)

Interne Validität / interne Studiengüte

Die interne Validität betrifft die Gültigkeit der aus einer Studie abgeleiteten Kausalerklärungen. Sie ist hoch, wenn die Veränderung in den abhängigen Variablen klar auf den Einfluss der unabhängigen Variablen zurückgeführt werden können. (Döring & Bortz, 2016, S. 99) In dieser Perspektive ergeben sich bereits Herausforderungen im Hinblick auf die qualitative

Forschung. Interne Validität bezieht sich in der quantitativen Forschung darauf, wie klar eine gemessene Beziehung bestimmt werden kann, indem externe Störeinflüsse weitgehend ausgeschlossen werden. Eine solche Standardisierung ist jedoch nicht unbedingt mit den qualitativen Methoden vereinbar. (Flick, 2022, S. 534) Aus diesem Grund referenziert Kuckartz (2018, S. 202) auf die „interne Studiengüte, also auf die Zuverlässigkeit, Verlässlichkeit, Regelgeleitetheit, Nachvollziehbarkeit und Glaubwürdigkeit“. Diese Begriffe betreffen allerdings nicht allein die Auswertung, sondern die gesamte Forschungsarbeit. Der Ausdruck interne Studiengüte bezieht sich bewusst auf die interne Validität, was verdeutlichen soll, dass die traditionellen Kriterien nicht einfach übertragbar sind, sondern erweitert werden sollen. (Kuckartz, 2018, S. 203)

Ein wichtiger Punkt ist die Intercoder-Übereinstimmung, besonders unter dem Aspekt der Kategorienbildung und Anwendung. In der qualitativen Inhaltsanalyse stellt sich die Frage, wie man das Problem der Intercoder-Übereinstimmung angehen kann. Dabei wird allgemein anerkannt, dass die Übereinstimmung zwischen Codierenden ein erstrebenswertes Gütekriterium ist. Die Berechnung von Maßzahlen wird jedoch von qualitativen Forschenden hinterfragt, da sie möglicherweise nicht der Logik qualitativer Forschung entsprechen. (Kuckartz, 2018, S. 206)

Externe Validität

Eine empirische Studie hat eine hohe methodische Strenge bezüglich der externen Validität, wenn die Schlussfolgerungen auf andere Menschen, Varianten der unabhängigen Variablen, Messungen, Umgebungen und Zeiten übertragen werden können. (Döring & Bortz, 2016, S. 102) Auch bei der externen Validität verweist Kuckartz (2018, S. 203) auf die externe Studiengüte, also auf die Fragen der Übertragbarkeit und der Verallgemeinerbarkeit. Auch trotz hoher Intercoder-Übereinstimmung und internen Studiengüte wird nicht automatisch die externe Studiengüte garantiert. Die Frage, wie man sicherstellen kann, dass die Analyseergebnisse nicht nur situationsbedingte Gültigkeit haben, sondern auch verallgemeinert werden können, betrifft nicht mehr direkt die Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse, ist jedoch von großer Bedeutung. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung kann die qualitative aufgrund kleinerer Stichproben diese Verallgemeinerung nur selten erreichen. Stattdessen kann sie jedoch eine sorgfältige Auswahl treffen. (Kuckartz, 2018, S. 217)

Reflexion über die Einhaltung der Gütekriterien

Wie in der Tabelle 1 ersichtlich, wurden nicht alle Interviews persönlich geführt. Es konnten allerdings die online abgehaltenen Befragungen mit eingeschalteter Kamera erfolgen, um so den Charakter eines persönlichen Austauschs zu generieren. Es gibt verschiedene Strategien, um die Verallgemeinerbarkeit der Forschung zu erhöhen, dazu gehört auch die „Diskussion mit Forschungsteilnehmenden“ (Kuckartz, 2018, S. 218). Es wurde im Sinne der kommunikativen Validierung eine Rückmeldung zu den Forschungsergebnissen erhalten.

Es bietet einen erheblichen Vorteil für Forschende, wenn eine QDA-Software verwendet wird, da dies die Überprüfung der Ausarbeitung der Kategorien und die Zuverlässigkeit der Zuordnungen von Textstellen erleichtert, so Kuckartz (2018, S. 205). Wie oben beschrieben wurde für die Auswertung dieser Arbeit das Programm MAXQDA verwendet. So konnte die Zuordnung der transkribierten Textstellen ohne Berücksichtigung der persönlichen Daten erfolgen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Gütekriterien in der gesamten Forschung beachtet und, soweit es möglich war, eingehalten wurden. Im Rückblick kann die Einhaltung der Gütekriterien als erfolgreich bewertet werden.

5 Empirische Untersuchung

In den folgenden Kapiteln werden zuerst die Ergebnisse unter dem Aspekt des Bewusstseins erläutert und in weiterer Folge unter dem Gesichtspunkt der Akzeptanz. Im weiteren Verlauf wird ebenfalls auf die Kommunikation eingegangen. Einige Teile der Interviews lassen sich aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten und fließen daher in unterschiedliche Punkte der Ergebnisse ein. Während eines Veränderungsprozesses hin zu Shared Leadership gilt es beides in dieser Reihenfolge anzuerkennen.

5.1 Darstellung der Ergebnisse

Die Einführung eines Rahmens zur Unterstützung der gemeinsamen Führung kann sehr hilfreich sein. Shared Leadership braucht ein Format, das die Mitarbeitenden kontinuierlich unterstützt. Es ist wichtig, sich gemeinsam mit anderen Unternehmen zu vernetzen. So können wertvolle Hinweise geliefert werden, welche Strategien weiterverfolgt werden sollen und welche nicht. (Scott & Caress, 2005, S. 5) Aus diesem Grund wird nach dem vorangegangenen Teil der Literaturrecherche und der Beschreibung der Methodik nun die Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung dargestellt. Es wurden zuerst die Überbegriffe Bewusstsein, Akzeptanz und Kommunikation definiert. Anschließend wurden Passagen der Interviews diesen drei Kategorien zugeordnet, um anschließend die Unterbegriffe zu definieren. Nach einer Einleitung zu jeder Kategorie folgen die dazugehörigen Abschnitte aus den Interviews.

5.1.1 Bewusstsein

In den fortlaufenden Absätzen wird erläutert, warum es essenziell ist, dass Personen, die Shared Leadership einführen möchten, sich über gewisse Aspekte bewusst sind, bevor die Einführung startet. Die Aufmerksamkeit auf diese Punkte zu lenken, kann entweder die Aufgaben eines externen Teams von beratenden Personen sein oder das Wissen ist intern schon vorhanden.

Bevor Veränderungen durchgeführt werden, ist es wichtig, zunächst ein Bewusstsein für diese Veränderungen zu schaffen und das Interesse der Mitarbeitenden zu wecken, sich daran zu beteiligen. Erst danach werden Schulungen effektiv sein und die Aussichten auf eine erfolgreiche Umsetzung verbessern. (Kaiser, 2021, S. 41)

Trennung von Mitarbeitenden

Es ist unwahrscheinlich, dass alle Mitarbeitenden von dem Change-Projekt überzeugt werden können. Daher sollte der Schwerpunkt auf der Mehrheit der Belegschaft liegen, insbesondere auf jenen, die einen bedeutenden Einfluss innerhalb der Organisation haben. (Kaiser, 2021, S. 22)

Morrell et al., (2004) beschreibt in einer Studie die Abgänge von Mitarbeitenden. Diese werden eingeteilt in vermeidbare und unvermeidbare Kündigungen unterteilt. Wenn der Wandel zunimmt, steigt auch die Zahl der schockbedingten Kündigungen. Ebenfalls wird beschrieben, dass es immer ein Basisniveau an unvermeidbarer Fluktuation geben wird, das mit dem Gesamtumfang der Veränderung zunehmen wird. (Morrell et al., 2004, S.171) Diese Erkenntnisse sind in Abbildung 8 dargestellt.

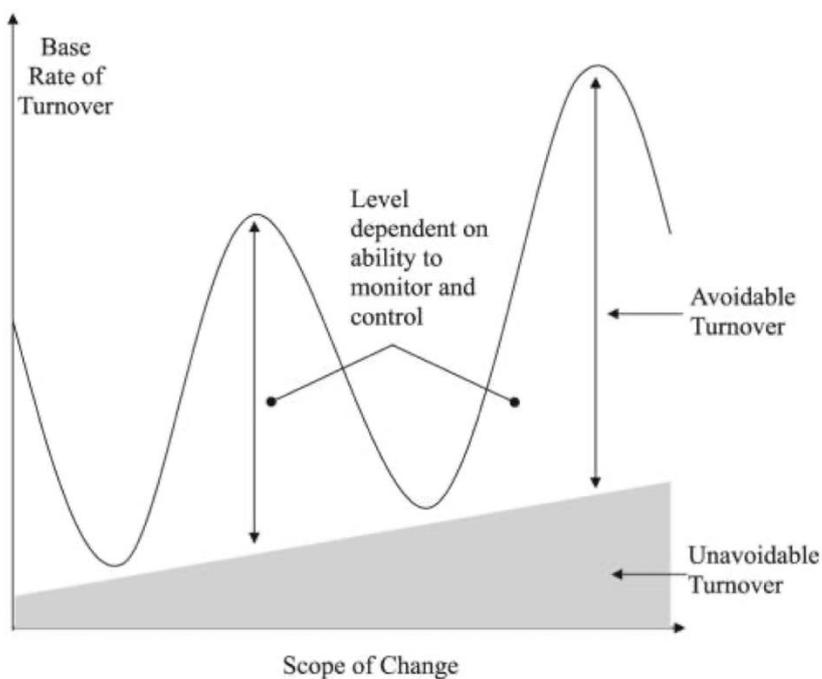


Abbildung 9 Scope of Change (Morrell et al., 2004)

Auch von den Expertinnen und Experten wurde erwähnt, dass nicht alle Mitarbeitenden während des gesamten Wandels im Unternehmen geblieben sind. Teile der Interviews werden hier im Folgenden angeführt.

„Also ich denke es ist nicht für jede Person die richtige Leadership Form. Menschen, die sich sehr viel Struktur und Anleitung wünschen oder das von ihrer

Vergangenheit gewohnt waren, tun sich manchmal etwas schwerer damit. Wir hatten da auch Teammitglieder, die während des Prozesses gesagt haben, nein das ist nicht meines. Die sind dann auch gegangen.“ (Interview 1)

„Es hat natürlich auch bei manchen hat auch wehgetan, dass sie nicht mehr da sind. Es sind ja dann doch einige gegangen. Aber als es dann ein bisschen gelaufen ist, hat man dann schon gemerkt, ok, das funktioniert so, das kann man jetzt so machen und dann hast du echt Spaß gehabt.“ (Interview 2)

„Wir haben keine Führungskräfte gehabt von heute auf morgen. Wir haben Kreise gemalt, dann hab ich gesagt, das ist die Grundorganisation und jetzt beschäftigt euch damit. Wir haben hier dann so eine Messe gemacht und haben erklärt und am nächsten Tag an waren Führungskräfte keine Führungskräfte mehr, sondern Mitarbeiter. Dann sind einige gegangen oder geblieben. Manche wie unser Qualitätsmanager, der war froh wieder die Führungsrolle abgeben zu können und nur noch Qualitätsmanagement machen zu können.“ (Interview 3)

Es ist herauszulesen, dass die Trennung von manchen Mitarbeitenden in einem Veränderungsprozess hin zu Shared Leadership, nicht zu vermeiden ist. Das bedeutet nicht, dass es negativ behaftet sein muss. Denn wie in der Passage von Interview 1 beschrieben, kann es sein, dass Shared Leadership zu manchen Mitarbeitenden nicht passt und sich diese eine andere Art von Führung wünschen.

Investition von Geld und Zeit

Werther (2013) beschreibt, dass strategische Mobilisierung einen fortlaufenden Veränderungsprozess innerhalb eines Unternehmens bezeichnet. Dabei sollen sämtliche Ressourcen und Energien des Unternehmens in eine Richtung gelenkt und auf die Strategie ausgerichtet werden. Dabei ist zu betonen, dass die Strategie nicht als statisch betrachtet wird, sondern vielmehr als ständiger Ausgangspunkt für Anpassungen und Veränderungen dient. Ein wesentliches Merkmal der strategischen Mobilisierung liegt in der Einbindung aller Personen in den gesamten Prozess (wie Mitarbeitende, Führungskräfte und Personen, welche Berührungspunkte mit dem Unternehmen haben). (Werther, 2013, S. 180)

„Also wenn man merkt, dass etwas nicht funktioniert, immer wieder entscheiden sind wir auf dem richtigen Weg oder muss man was korrigieren. So lernt man auch für die gesamte Organisation. Man muss auf jeden Fall Geld und Zeit investieren und auch die Bereitschaft haben, dass Fehler passieren.“ (Interview 1)

„Es ist halt immer die Frage, wie man das selber angeht. Man muss ja nicht immer gleich von heute auf Morgen sagen: ok, so ist es jetzt da. Man kann sich ja langsam herantasten, vielleicht den einen Schritt zurückgehen und wieder einen vor, je nachdem wie man es dann braucht oder es die Mitarbeiter in den jeweiligen Firmen oder Bereichen brauchen.“ (Interview 5)

„Feedbackkultur und Transparenz hatten wir ja vorher auch nicht und da kommt es dann auch wieder auf die Mitarbeiter drauf an, wer geht wie damit um? Aber das gehört sicherlich dazu. Da wird man sicher ein paar Anläufe brauchen, wo man merkt es ist ok wenn ich einen Fehler mache, dass doch noch alles ok ist. Das kostet dann natürlich an Ressourcen.“ (Interview 4)

Es ist deutlich aus den Interviews herauszulesen, dass die Bereitschaft Geld und Zeit in einen Veränderungsprozess hin zu Shared Leadership gegeben sein muss. Es muss, bevor die Einführung gestartet wird, der Unternehmensführung bewusst sein, dass es ein solcher Wandel einiges an Zeit braucht. In dieser Zeit werden Vorgehensweisen ausgetestet und eventuell wieder verworfen, was Ressourcen verbraucht, die wiederum Geld kosten. Es wurden weder in den Interviews noch in der Literatur genau Übersichten der Kosten genannt. Durch das fortlaufende Reflektieren und etwaige Korrekturen, um wieder an das gewünschte Ziel zu kommen, lässt sich keine genaue Zeitspanne und kein Betrag festmachen. Das liegt der im nächsten Punkt beschriebenen Individualität zu Grunde.

Individualität

Ein weiterer wesentlicher Kritikpunkt an geteilter Führung betrifft ihre Übertragbarkeit auf verschiedene Umgebungen. Es bestehen Zweifel, ob Shared Leadership für alle Personen geeignet ist. Eine Einführung von geteilter Führung erfordert sorgfältige Planung, Engagement und vor allem die Anpassung an Veränderungen in der organisatorischen Kultur. Es handelt sich um einen dynamischen Prozess, der kontinuierlich neu bewertet werden muss, um sich flexibel an Veränderungen im Arbeitsumfeld anpassen zu können. (Kauffeld et al., 2017, S. 237) Auch Scott und Caress (2005, S. 7) beschreiben, dass es nicht ausreicht ein Modell neuer Führung zu implementieren, sondern es muss individuell angepasst werden.

„Da gibt es ja keine Vorlage, die man kopieren kann von anderen Unternehmen, sondern es ist sehr individuell. Ich finde es muss auch ein offener Prozess sein. (...) Also ich würde es einem Team nicht überstülpen, sondern dass sie für sich herausfinden, ist das für uns die richtige Form.“ (Interview 1)

„Es ist mir wichtig anzumerken, dass die Umsetzung von Shared Leadership in jeder Organisation individuell sein wird und auf die spezifischen Bedürfnisse, Kulturen und Strukturen zugeschnitten sein sollte.“ (Interview 5)

„Also ich denke, wenn es jetzt eine stark hierarchisch geprägte Kultur ist und ich mache den Switch zu Shared Leadership, ich glaube das funktioniert selten, wenn ich zu weit weg bin. Die Kultur kann schon hierarchisch sein, aber wenn sie schon partizipativ ist, also das heißt die Mitarbeiter sind schon gewöhnt, dass man sie in Entscheidungen einbezieht, dann ist es eher erfolgreich.“ (Interview 6)

Eine Einführung von Shared Leadership ist bereits beim Startpunkt individuell. Jedes Unternehmen hat andere Voraussetzungen und jedes Team hat andere Bedürfnisse, daher ist es wichtig sich während einer Veränderung hin zu Shared Leadership immer wieder bewusst zu machen, dass es keine Strategie gibt, die auf alle Mitarbeitenden angewendet werden kann.

Zusatz zum Operativen Business

Shared Leadership schließt eine hierarchische Führung nicht aus und stellt einen Teamprozess dar, der parallel dazu innerhalb vom Team auftreten wird. (Kauffeld et al., 2017, S. 235) Somit werden zusätzlich Führungsaufgaben auf die Mitarbeitenden verteilt. Das bedeutet, dass Personen, die vorher keine Führungskraft waren, mehr Verantwortung bekommen zusätzlich zu ihrer vorher ausgeführten Stelle.

„Da gibt es viele Themen, in die wir uns immer erst einlesen und reinkommen müssen. Das ist sicher eine Herausforderung, auch weil das ist ja alles zusätzlich zum Tagesgeschäft. Also jeder hat seine Grundfunktion und das ist dann etwas, was noch on top kommt. Wir reden zwar davon, dass wir ca. 80% Business haben und 20% haben wir für diese Funktionen, aber in Wirklichkeit ist es ja dann nicht so. Da kommt einfach zu 100% oder 120%, was man schon hat, kommen nochmal 20% drauf und das macht das sicher ein bisschen schwieriger.“ (Interview 2)

„Also mein Alltag sieht so aus, dass ich das „on the fly“ mache. Ich lerne mit jedem Abstimmungstermin ganz viel mit. Das ist jetzt aber nicht so strukturiert und koordiniert, dass wir sagen können, in dieser Woche machen wir das und dann nächste Woche machen wir ein anderes Thema. Das ist eh die Frage, ob

man das genau planen kann. Das ist eher „learning by doing“. Und das ist auch dynamisch.“ (Interview 4)

„Ich denke nicht, dass man jetzt anhand von einer Liste gewisse Voraussetzungen festmachen kann, die man haben muss. Ich glaube, wenn man das wirklich will und auch dahintersteht, dann kann man das auch schaffen. Man muss sich einfach bewusst sein, dass die Mitarbeiter dann weniger im täglichen Business arbeiten, das kommt dann ja zusätzlich.“ (Interview 6)

Auch in den angeführten Passagen der Interviews wird deutlich, dass Shared Leadership ein entstehendes und dynamisches Teamphänomen ist und die Rollen formell, aber auch informell verteilt sind. (D’Innocenzo et al., 2016) Die für diese Arbeit gewählte Definition von D’Innocenzo et al. (2016) lässt sich laut den Interviews ebenfalls auf die gesamte Einführung beziehen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Personen, welche Shared Leadership einführen möchten, sich über die oben beschriebenen Aspekte bewusst sein sollten. Es könnte nicht der richtige Weg für manche Mitarbeitenden sein und sie werden sich vom Unternehmen trennen. Weiters ist der Aspekt, dass es ein zeit- und kostenintensiver Prozess werden kann, nicht außer Acht zu lassen. Die Einführung von Shared Leadership wird auf einer individuellen Basis stattfinden und es muss bewusst sein, dass zusätzliche Aufgaben auf die Mitarbeitenden zukommen können.

5.1.2 Akzeptanz

Im Gegensatz zum Bewusstsein, werden im Nachfolgenden die Ergebnisse in Bezug auf die Akzeptanz der Veränderung dargestellt. Es macht einen großen Unterschied sich etwas Bewusst zu machen oder den Wandel zu Shared Leadership dann endgültig zu akzeptieren. Akzeptanzfördernde Maßnahmen sind nicht „nice to have“, sondern von essenzieller Bedeutung für Veränderungsprozesse. (Sterrer, 2014, S. 133)

Resistenz von Mitarbeitenden

Die größte Herausforderung bei jeder Veränderung liegt darin, Mitarbeitende zu erreichen, die den Wandel trotz überzeugender Argumente nicht akzeptieren möchten. Einige Menschen sind von Natur aus nicht dazu bereit, während andere emotional, intellektuell oder strukturell so stark an der aktuellen Situation festhalten, dass sie keine Möglichkeit zur Verbesserung sehen können. (Bergmann & Garrecht, 2016, S. 214)

„Heute ist es vielleicht, da wir eh überall Arbeitskräftemangel haben, weniger das Thema. Aber wenn jemand sagt, ich will unbedingt eine klassische Führungsrolle, dann wird der vielleicht nicht im Unternehmen bleiben. Das muss von Anfang an klar sein und muss man abschätzen können. Da braucht es sicher eine Kultur, die auch offen und bereit sind für etwas Neues, für Veränderung. Und die auch bereit sind ein Risiko einzugehen.“ (Interview 1)

„Dann muss man die halt einfach mitziehen, solange es geht, beziehungsweise wenn es dann nicht mehr geht, vielleicht noch austauschen. Oder vielleicht auch einfach akzeptieren. (...) Vielleicht kann man ja auf dem Weg noch den einen oder anderen überzeugen. (...) Das wird auch immer so bleiben. Das ist halt, weil man nicht die Macht hat, also wenn es ein Drittel gibt, die das nicht leben, dann wird es auch ein Drittel geben, was immer meckert oder dann halt geht. Ganz normal.“ (Interview 2)

„Und das Risiko einen Teil der Mitarbeiter zu verlieren, ist hier natürlich größer und da ist die Frage, kann ich mir das leisten, oder will ich mir das leisten. Es ist dann schon ein Klärungsprozess, wer passt denn zum Unternehmen und wer hat diese Veränderungsbereitschaft, auch auf lange Sicht hin.“ (Interview 5)

Mitarbeitende die von vornherein eine Einführung von Shared Leadership ablehnen, sind in Kapitel 5.1.1 Bewusstsein beschrieben. In diesem Punkt werden Mitarbeitende beschrieben, die die Veränderung nicht von vornherein ablehnen, allerdings den Wandel auch nicht akzeptieren. Laut Interview 2 wird es immer Personen geben, die nicht mitwirken bei der Einführung von Shared Leadership.

Fehlerkultur

Die Dauer der Zusammenarbeit ist ein entscheidender Faktor bei der Einführung des Konzepts geteilter Führung. Es gestaltet sich schwierig, dieses Konzept direkt in neu zusammengestellten Teams zu implementieren. Die Teammitglieder benötigen Zeit, um ein Verständnis für das Wissen und die Fähigkeiten der anderen zu entwickeln, damit die Aufteilung von Führungsaufgaben erfolgreich funktionieren kann. (Kauffeld et al., 2017, S. 308)

Die Auseinandersetzung mit der Fehlerkultur erfordert nicht nur das Verständnis von Fehlern selbst, sondern auch die Analyse der Unternehmenskultur, die einen erheblichen Einfluss auf jeden Mitarbeitenden ausübt. Unternehmen sind soziokulturelle Umgebungen, die den

Umgang ihrer Mitarbeitenden mit Fehlern positiv oder negativ beeinflussen können. (Harteis et al., 2008, S. 8; Kemmer & Zahn, 2018, S. 120) Fehler können Stress, Qualitäts- und Leistungsprobleme verursachen. Das zeigt auf, dass der Umgang mit Fehlern ein entscheidender Aspekt einer Unternehmenskultur ist. (Kemmer & Zahn, 2018, S. 120; Rybowski et al., 1999, S. 528)

„Die Fehlerkultur ganz ein großes Thema. Also wir sind alle keine Führungskräfte, wir haben keine Seminare dazu besucht oder sonstiges. Man muss uns auch die Möglichkeit geben, also wenn das so gewollt ist, dass ja die Mitarbeiter das übernehmen, dann auch, dass da Fehler passieren können. Und das kostet dann Zeit.“ (Interview 2)

„Aber ist natürlich eine Herausforderung und nicht so einfach. Man kann es auch nicht mal eben schnell machen, sondern es braucht eine Zeit. Und diese Zeit muss man sich auch nehmen, am Anfang und fortlaufend im Prozess. (...) Das hört auch nicht auf, sondern da können wir immer wieder reflektieren. Es sind ja auch Ressourcen, die verbraucht werden, wenn vier Personen da zusammensitzen.“ (Interview 4)

„Ich glaube das sind ganz wichtige Sachen, dass wir immer wieder reflektieren, auch immer wieder auf eine Metaebene zurückgehen und das klären. Sonst hat man dann irgendwann verbrannte Erde. (...) Shared Leadership braucht diese Fehlerkultur und es braucht halt auch die Duldung und das ist meistens ja das Thema, denn es braucht eine Duldung der Organisation.“ (Interview 6)

Der Umgang mit Fehlern wird auch von den befragten Personen mit Fachexpertise als wichtig erachtet. Über die gesamte Einführung hinweg immer wieder reflektieren und den Kurs anzupassen, zeigt auf, wie dynamisch Shared Leadership bereits ab Beginn ist.

Individualität

Die individuellen Stärken spiegeln sich auch im Lernen wider während eines Veränderungsprozesses. Organisationsmitglieder nehmen unterschiedlich schnell den Wandel an, das zeugt ebenfalls davon, die Einführung auf die jeweiligen Beteiligten abzustimmen. (Bergmann & Garrecht, 2016, S. 205) Auch Scott und Caress (2005, S. 5) beschreiben, dass die Einführung von Shared Leadership ein fortlaufender und fluider Prozess ist. Es benötigt eine Flexibilität und Agilität sich neuen Gegebenheiten anzupassen. Die befragten Personen mit Fachexpertise unterstützen mit ihren Aussagen über die individuelle Anpassung während des Prozesses.

„Aber es ist trotzdem auch heute noch immer ein Kampf. Der Mensch will sich nicht verändern. Wir sind froh, wenn man Veränderungen akzeptiert. Es ist nicht in unserer DNA, aber wir sind froh um jeden einzelnen, den wir mitziehen können. (...) Aber wenn du es gezielt nutzen und einführen möchtest, um Verantwortung in die Breite zu bringen, dann braucht es ein paar Dinge. Da gibt es aber keine Vorlage, das muss man dann halt individuell erarbeiten.“ (Interview 3)

„Es ist jede geteilte Führung anders und da muss man herausarbeiten was waren und sind denn die Spezifika in unserem Fall in einem vierer Team.“ (Interview 4)

„Es ist einfach wichtig zu beachten, dass die Einführung von Shared Leadership ein fortlaufender Prozess ist, der auch immer wieder kontinuierliches Lernen und Anpassungen erfordert. Durch Flexibilität und die Bereitschaft, aus Erfahrungen zu lernen, kann die Einführung auf das jeweilige Unternehmen angepasst werden.“ (Interview 5)

Die im vorigen Punkt erwähnte Fehlerkultur, spielt auch bei der Individualität während der Einführung eine wichtige Rolle. Die Mitarbeitenden lernen über den gesamten Veränderungsprozess hinweg dazu und können so ihr eigenes Konzept von Shared Leadership entwickeln.

Verantwortung teilen

Die Kompetenzen, die die Mitarbeitenden brauchen, um in einer geteilten Führung Erfolg zu haben, können von Beginn an angelernt werden. Die Teammitglieder beeinflussen sich gegenseitig positiv und lernen mit jeder Erfahrung dazu. (Carson et al., 2007, S. 1223) Kotter (1996) stellt fest, dass während einer Veränderung 70%-90% an Führung erfordert wird. Von entscheidender Bedeutung für die Akzeptanz, ist die Teilung der Macht. Das heißt die Personen, die bis zur Einführung von Shared Leadership in einer Führungsrolle waren, sollen einen Teil der Verantwortung abgeben und die Mitarbeitenden sollen diese Verantwortung wiederum übernehmen.

„Wir hatten da auch Teammitglieder, die während des Prozesses gesagt haben, nein das ist nicht meines. Die sind dann auch gegangen. Aber die, die geblieben sind, haben gelernt Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen im Thema zu treffen, auch die Abteilung zu vertreten. Es ist einfach ein größeres Ausmaß an Autonomie und Verantwortung.“ (Interview 1)

„Ja auch gerade in Richtung Führung, Konfliktmanagement und das Ganze, das kennt man ja so in dem Sinne nicht und dann muss man irgendwie hineinwachsen. Genauso wie auch bei Unternehmensentscheidungen, also wenn man vorher nichts damit zu tun hatte, muss man sich einfach mal rein arbeiten um da überhaupt wissen zu haben.“ (Interview 2)

„Hier hat jeder sein Budget und innerhalb deines Budgets kannst du entscheiden. Dann kannst du entscheiden, wenn die IT das Budget hat dafür oder was hier auch möglich ist, dass man Budget schiebt. Das heißt, dass wenn sie jemanden finden, der was vom eigenen Budget abgeben will, kann der noch was dazu geben. Aber was es nicht gibt, ist mehr. Die Eigenverantwortung über das Wissen wie gehe ich damit um mit dem Wissen? Und über die Sicherheit auch in einem gewissen Raum oder zu einem gewissen Grad im Unternehmen Entscheidungen treffen zu können und Verantwortung zu übernehmen. Und dann entsteht meines Erachtens automatisch so eine Art von Shared Leadership.“ (Interview 3)

Dieser Punkt steht auch im Zusammenhang mit der oben erwähnten Resistenz von Mitarbeitenden. Da kann es durchaus vorkommen, dass Personen die Teilung der Verantwortung nicht wollen und somit nicht förderlich für die Einführung von Shared Leadership sind. Die Charaktere, die jedoch mitwirken wollen und Verantwortung übernehmen bzw. abgeben, können aktiv an einer kollektiven Entscheidungsfindung teilnehmen.

Die Akzeptanz von Shared Leadership während der gesamten Einführung, ist geprägt von einer etwaigen Resistenz von Mitarbeitenden, für die geteilte Führung nicht das richtige Arbeitsumfeld ist. Die individuelle Anpassung ist nicht außer Acht zu lassen. Durch die gemachten Fehler ist es notwendig das Konzept von Shared Leadership auf die jeweiligen Bedürfnisse anzugleichen. Aus diesem Grund spielt auch die Fehlerkultur eine wichtige Rolle für die Akzeptanz. Ebenfalls muss die Teilung der Verantwortung anerkannt werden, denn nur wenn Führungsrollen auf Mitarbeitenden aufgeteilt werden, kann Shared Leadership entstehen.

5.1.3 Kommunikation

Kommunikation im Change Management bezieht sich hauptsächlich auf die interne Kommunikation während eines Wandels, doch sie beschränkt sich nicht ausschließlich darauf, da neben den Mitarbeitenden auch andere Stakeholder über Veränderungsprozesse informiert

werden müssen. Der Kommunikation während eines Change-Prozesses sollte eine hohe Bedeutung beigemessen werden, da sie entscheidend für den Verlauf und den Erfolg der Veränderung ist. (Kaiser, 2021, S. 29)

Vorbereitende Kommunikation

In der Praxis hat es sich als sinnvoll erwiesen, vor der Einführung von geteilter Führung die bestehenden Führungsformen im Team mithilfe eines Fragebogens zu erfassen. Dadurch können die Mitarbeitenden das Ausmaß der bereits vorhandenen, geteilten Führung im Team aus ihrer eigenen Perspektive beurteilen und gleichzeitig das Bild der vertikalen Führung durch die Führungskraft ermitteln. Auf diese Weise erhält das Team bereits im Vorfeld Informationen darüber, in welchen Bereichen bereits Partizipation und Autonomie praktiziert werden und ermöglicht eine datenbasierte Diskussion darüber, in welchen Bereichen Anpassungen vorgenommen werden können. (Kauffeld et al., 2017, S. 237) Es gilt als wichtiger Grundstein von Shared Leadership, die Diskussion darüber zu führen, was für das Team die Eckpunkte erfolgreicher Führung sind. (Werther, 2013, S. 185)

„Also es muss erst mal geklärt werden wer hat welche Funktionen? Was sind denn die on top Funktionen, die man braucht und hat? Und dann auch dafür ja, wie sucht man dann die Leute? Wer sind denn die, die diese Rollen übernehmen? Macht man das so, dass man sich freiwillig aufstellt oder wird das definiert? Ich denk solche Sachen gehören sicher mal geklärt.“ (Interview 2)

„Es wäre sicher gut, davor schon ein zwei Meetings zu machen. Einfach wo man sich kennenlernt, gerade wenn externe Personen dazu kommen. Dass man sich einfach einen halben Tag blockt und sich genau zu solchen grundlegenden Themen ausspricht. Diese Meetings dann aber auch immer fortlaufend macht zum schauen, was haben wir erreicht, was hat gut funktioniert. Aber auch herausfinden, wo wir noch Verbesserungspotenzial sehen und auch ob die Erwartungen aller getroffen wurde oder sich noch jemand mehr erwartet.“ (Interview 4)

„Zunächst sollten Unternehmen ihre Führungsphilosophie und die Kultur überdenken und eine offene und kooperative Atmosphäre schaffen, die die Zusammenarbeit und den Austausch von Ideen fördert. Es ist wichtig, klare Rollen und Verantwortlichkeiten zu definieren, dass keine Missverständnisse entstehen. Schulungen und Weiterbildungen können helfen, Führungskräfte und Teams auf Shared Leadership vorzubereiten und ihre Kompetenzen in den Bereichen

Kommunikation, Konfliktlösung und Entscheidungsfindung zu stärken.“ (Interview 5)

Nutzen erläutern

Zu Beginn einer Einführung von Shared Leadership ist es essentiell, alle Beteiligten darüber zu informieren, warum diese neue Form gewählt wurde. Wird diese Kommunikation vernachlässigt oder nur intransparent vollzogen, werden die ersten beiden Phasen (Schock und Widerstand) um einiges länger andauern. (Bergmann & Garrecht, 2016, S. 213)

Im Modell von Lewin wird die erste Stufe als „Unfreezing“ bezeichnet. Unfreezing ist die erste Phase, die mit der Theorie des menschlichen Verhaltens und des Unternehmensverhaltens gebildet wird. Das Management muss zuerst die Bedeutung der Veränderung verstehen und dann die anderen Mitglieder des Unternehmens für die Veränderung sensibilisieren. (Bhayangkara et al., 2020, S. 308) Diesen Schritt sehen auch die befragten Personen als essenziell an.

„Also da kann man schon, wenn man das nicht gut kommuniziert oder die Menschen nicht gut begleitet, kann da schon viel auf der Strecke bleiben. Also das Risiko für die Geschäftsführung ist schon da. Die Frage ist immer warum machen wir das. Zu klären, warum will ich das machen, was ist der Nutzen und was ist auch der Benefit. Da habe ich das Gefühl, so wie es jetzt ist, ist es ein Auslaufmodell oder funktioniert es eh noch.“ (Interview 1)

„Ah ja also ich glaube es braucht erstmal Bewusstsein und Klarheit. Was verstehen wir unter Shared Leadership? Und da bin ich ganz bei dir, deine Definition was verstehen wir unter Shared Leadership, warum wollen wir das und warum ist das gut? Weil wir besser kollaborieren können, weil wir mehr auf persönlichen Beziehungen eingehen wollen. Das muss man Mal definieren und dann muss dann auch gesagt werden, ja wie sehen denn so Leute aus ideal typischerweise.“ (Interview 3)

„Aber erstmal muss das warum geklärt sein. Das erste Mal warum wollen wir uns verändern? Was haben wir für Fachkräftemangel? In Zukunft technologische Anforderungen? Die Komplexität nimmt zu und das ist in einem klassisch hierarchischen Umfeld nicht mehr umsetzbar. Da kommen mir Begriffe wie Vuka. Ja, oder

was auch immer aber auf jeden Fall diese Dinge mal zu akzeptieren. Das Wichtigste ist der unternehmerische Erfolg, weil das gibt Sicherheit.“ (Interview 4)

Top-Down Kommunikation

In Veränderungsprozessen spielt das Management eine herausragende Rolle als wichtiger Katalysator. Glaubwürdige, klare und eindeutige Antworten von Führungskräften sowie die Bereitstellung von Orientierung sind entscheidend. Erfolgreiche Kommunikation kann nur dann gelingen, wenn alle Hierarchieebenen Verantwortung übernehmen. Dabei ist es besonders wichtig, dass das Top-Management mit gutem Beispiel vorangeht. (Buchholz, 2000, S. 1311)

Einwiller et al. (2021) beschreibt, dass die Top-Down Kommunikation immer noch eine sehr große Bedeutung hat. Allerdings wird hervorgehoben, dass es keine einseitige Kommunikation ist. Gerade in einer Vuca Welt verändern sich auch die Wege des Informationsflusses, sei es durch Technologien oder mehr hin zu agilen Organisationen. (Einwiller et al., 2021, S. 129)

„Eine klare Kommunikation über den Zweck, die Vorteile und die Ziele von Shared Leadership ist extrem wichtig, einfach um das Verständnis und die Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu fördern. Es ist wichtig, die Mitarbeiter frühzeitig in den Prozess einzubeziehen und ihre Bedenken und Fragen ernst zu nehmen.“ (Interview 5)

„Wenn die Führung nicht dahintersteht. Dann habe ich es mit dem Laloux, der besagt, dass wenn der Kopf der Organisation das nicht will, dann wird es von unten nicht funktionieren. Da muss die Bereitschaft, der Wunsch dazu sein, das zu unterstützen und auch auszuprobieren. (...) Wir haben es nicht nur mit dem Geschäftsführer, sondern auch die Abteilungsleiter von der Organisation miteinbezogen. Die müssen auch das Gefühl haben, das kann funktionieren. Die sollten auch Botschafter sein, in der Organisation. Die müssen alle auch dahinterstehen. Sonst ist das zum Scheitern verurteilt.“ (Interview 1)

„Und nur über die individuellen Stärken geht es ja erst einmal. Und dann, wenn du den Erfolg hast und siehst, dann kannst du dich für andere Dinge qualifizieren. Aber es geht erstmal wirklich um individuellen Stärken und da muss man aber auch klar sein. Man muss halt auch mal ein bisschen auch das

Organisationale stärken, also ein Kommunikator, der Menschen beeinflussen kann.“ (Interview 3)

Interne und externe Unterstützung

Die Studie von Akbar et al. (2019) zeigt, dass es einen hohen Einfluss auf einen erfolgreichen Change Management Prozess hat, wenn die Unterstützung vom Management gegeben ist. Ebenso wichtig ist es, dass die gesamte Organisation für die Veränderungsaktivitäten steht diese unterstützt. (Akbar et al., 2019, S. 121)

Aber nicht nur interne Stakeholder können förderlich sein, es ist auch ratsam sich eine externe Person einzuladen und mit dieser den Prozess gemeinsam zu durchlaufen. Oft können Außenstehende mit einem frischen Blick noch wertvolle Hilfestellungen geben. Wichtig ist hierbei, dass die Ergebnisse mit allen Stakeholdern des Prozesses offen geteilt werden. (McCalman et al., 2016, S. 149) Diese Erkenntnisse überschneiden sich mit den Aussagen der befragten Personen.

„Ich denke man muss, wenn es klappen soll, sich gut überlegen, wie kann man das Team gut unterstützen. Auch intern, kann da HR helfen. Geschäftsführung muss sowieso immer involviert sein. Man kann aber auch eine externe Begleitung hinzuholen, auch lange genug.“ (Interview 1)

„Dass man das wirklich auch als Beispiel mitnimmt und reflektiert und diese Learnings dann auch verschriftlich. Einfach definieren, was können wir für die nächste Generation in einem Shared Lead mitgeben. Ja auch als Coaching und Mentoring anbieten, von Mitarbeitenden für die Mitarbeitenden.“ (Interview 4)

„Die Einführung von geeigneten Tools und Technologien zur Unterstützung der Zusammenarbeit und des Informationsaustauschs kann genauso hilfreich sein. Das würde ich auf jeden Fall empfehlen.“ (Interview 5)

Die Kommunikation zur Einführung von Shared Leadership startet bereits in der Vorbereitung. Eine Definition, was geteilte Führung überhaupt ist und dass ein Veränderungsprozess ansteht, sind wichtige Informationen, die vorab alle Mitarbeitenden erhalten sollen. Als weiterer Punkt der Kommunikation ist die Klärung des Nutzens, also die Frage beantworten: Warum will das Unternehmen Shared Leadership einführen? Diese Erläuterung sollte vom Kopf der Organisation gemacht werden. Es muss die Unternehmensführung sowie die Personen der

oberen Führungsebene hinter dem Konzept stehen und das auch so an die Mitarbeitenden weitergeben.

Durch eine offene Kommunikation entsteht Klarheit und ein Bewusstsein darüber, was Shared Leadership ist und warum es eingeführt werden soll. Die befragten Personen sind sich außerdem einig, dass Unterstützung hinzugezogen werden soll, während des Prozesses. Die kann aus der Organisation in Form von Verantwortlichen des HR-Bereichs oder von externen beratenden Personen.

5.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Die Forschungsfrage für diese Arbeit war:

Wie kann Shared Leadership in ein Unternehmen eingeführt werden?
--

Durch die Recherche anhand der Literatur und der durchgeführten Befragung, können folgende Schlüsse gezogen werden. Es braucht laut der befragten Personen mit Fachexpertise keine zwingenden Voraussetzungen, die gegeben sein müssen. Allerdings sollten einige Aspekte beachtet werden, sollte Shared Leadership in einem Unternehmen eingeführt werden. Zu allererst muss ein Bewusstsein geschaffen werden. Bewusst sein darüber, dass sich Mitarbeitende vom Unternehmen trennen könnten. Shared Leadership ist, wie jede andere Führungsform, nicht für alle Personen einer Organisation gleichermaßen richtig.

Es muss weiters bewusst gemacht werden, dass es zusätzlich zum Tagesgeschäft der Mitarbeitenden dazu kommt und somit auch Zeit und Geld in Anspruch nimmt. Es gibt keine Musterlösung, um Shared Leadership einzuführen. Es ist individuell auf das jeweilige Unternehmen, die jeweiligen Führungskräfte und die jeweiligen Mitarbeitenden anzupassen.

Ist Bewusstsein geschaffen, geht es darum weitere Aspekte auch zu akzeptieren. Es geht darum die Resistenz einiger Mitarbeitenden zu akzeptieren, sowie eine gewisse Fehlerkultur zu etablieren. Ist ein Unternehmen nicht bereit, genügend Zeit für einen Veränderungsprozess hin zu Shared Leadership zu geben, ist es nicht förderlich. Ist im Gegensatz dazu eine Organisation bereit diesen Weg einzuschlagen und akzeptieren die in Kapitel 5.1.2 genannten Aspekte, ist es hilfreich für die Einführung. Ebenso wichtig ist es, dass die Mitarbeitenden akzeptieren, dass sie Verantwortung übernehmen sollen. Für die bisherigen Führungskräfte ist es umgekehrt, dass sie Macht abgeben. Wenn alle beteiligten Personen dies akzeptieren, kann Shared Leadership entstehen.

Zuletzt ist es maßgebend, die Kommunikation während eines solchen Prozesses nicht zu unterschätzen. Es muss bereits von Beginn an, allen mitgeteilt werden, dass es ein fortlaufender Prozess ist. Jederzeit kann ein Unternehmen einen anderen Weg einschlagen, etwas anpassen und aus Erfolgen und Misserfolgen lernen. Zudem ist der Nutzen klar hervorzuheben, sodass alle Stakeholder den Grund verstehen, warum die Entscheidung getroffen wurde, Shared Leadership einzuführen. Nicht außer Acht zu lassen, ist die Top-Down Kommunikation. Die Geschäftsführung und das Top Management haben eine Vorbildfunktion und können so positiv auf die Einführung Einfluss nehmen. Ebenso wie die Führungsebenen wirken auch andere Personen unterstützend während eines Veränderungsprozesses, wie zum Beispiel die HR Abteilung. Aber auch ein externes Team von beratenden Personen kann helfen. Generell Personen, die bereits Erfahrungen mit ähnlichen Vorgehensweisen haben, können eine Unterstützung sein und ihr Wissen teilen.

6 Handlungsempfehlungen

Wenn die Entscheidung getroffen wurde, Shared Leadership einzuführen, können folgende Erkenntnisse aus der vorliegenden Arbeit herangezogen werden. Shared Leadership wird in verschiedenen Branchen unterschiedlich stark genutzt. Auch die Art der Aufgaben und die Reife der Mitarbeitenden auf allen Ebenen sollten geprüft werden. Sowohl Selbstführung als auch Shared Leadership bieten Unternehmen mit einem dynamischen Umfeld, das durch Empowerment und Selbstmanagement gekennzeichnet ist, sehr gute Möglichkeiten (Houghton et al., 2003, S. 29).

Im Kapitel 5 wurden die Antezedenzien von Shared Leadership aus theoretischer und empirischer Perspektive diskutiert. Daraus ergeben sich nachfolgend Implikationen für die Praxis. Der Mehrwert von Shared Leadership für Unternehmen wurde bereits in den Kapiteln 3 und 4 aufgezeigt. Doch wie können Unternehmen Shared Leadership einführen?

Häufig beginnen Unternehmen damit, neue Formen der Zusammenarbeit, hierarchiefreies Arbeiten oder Shared Leadership experimentell zu testen. Dabei starten sie mit bestimmten Bereichen als eine Art Prototyp und führen es nicht sofort im gesamten Unternehmen ein. So können bei einer Ausweitung von geteilter Führung die weiteren Teams von Erfahrung aus der eigenen Organisation lernen.

Bevor die Einführung gestartet werden kann, sollten zuerst die Warum-Fragen geklärt sein: Warum soll etwas verändert werden? Warum soll es Shared Leadership sein? Warum wird ein Vorteil für das Unternehmen gesehen? Warum genau zu diesem Zeitpunkt? Diese Aussagen mit den Mitarbeitenden zu teilen, kann helfen den Nutzen von geteilter Führung zu verstehen.

Die Kommunikation von Beginn an mit den Mitarbeitenden gemeinsam führen und offen bleiben für eine Partizipation. Weiters sollten auch Personen miteinbezogen werden, die Berührungspunkte mit den jeweiligen Teams haben (wie z.B. Kundinnen und Kunden).

Die Organisation sollte sich darüber bewusst sein, welche Implikationen die Einführung von Shared Leadership mit sich bringen. Allen voran ist es ein Modell, dass möglicherweise nicht

für alle Mitarbeitenden das Ideale ist und es zu Kündigungen kommen kann, von beiden Seiten.

Auch sollte im Voraus darauf aufmerksam gemacht werden, dass kein Zeitrahmen festgelegt werden kann. Es dauert einiges an Zeit und kostet somit auch an monetären Ressourcen.

Es muss auch klar gemacht werden, dass jede Form von Shared Leadership individuell ist und somit auch der Prozess nicht von einem anderen Unternehmen kopiert werden kann. Jede Organisation muss Shared Leadership so gestalten, wie es zur Kultur und zum Reifegrad der Mitarbeitenden passend ist.

Wird eine Führungsrolle nicht eins zu eins nachbesetzt, sondern von Teammitgliedern übernommen, kann nicht mit der vollen Kapazität der Mitarbeitenden gerechnet werden. Meist werden Führungsaufgaben zusätzlich übernommen und kommen somit noch zum Pensum des Tagesgeschäfts dazu.

Wie oben beschrieben liegt es nicht nur daran über die genannten Aspekte Bewusstsein zu schaffen. Kommt es tatsächlich zum Prozess der Einführung von Shared Leadership muss im Laufe der Veränderung beispielsweise die Resistenz der Mitarbeitenden auch akzeptiert werden. Man sollte sich auf den Großteil der Belegschaft konzentrieren.

Auch über die Investition von Zeit und Geld sollte nicht nur gesprochen werden, sondern im Falle der Umsetzung auch, wie besprochen, investiert werden. Gerade die Personen, die aktiv am Prozess mitarbeiten, werden weniger Zeit haben, um an den „üblichen“ Geschäftszielen zu arbeiten. Dies kann den kurzfristigen Unternehmenserfolg beeinflussen.

Es werden in der Einführung von Shared Leadership Fehler passieren. Es ist essentiell, dass aus diesen Fehlern gelernt wird und das Gefühl vermittelt wird, dass es in Ordnung ist.

Klarheit sollte für alle Mitarbeitenden bestehen, wenn es um die Teilung der Verantwortung geht. Nicht nur Personen, die zuvor in keiner Führungsposition standen, müssen mit Shared Leadership Entscheidungen treffen, auch Führungskräfte sollten akzeptieren, dass sie nicht die alleinige Verantwortung tragen.

Empfehlenswert ist es nicht nur zu Beginn, sondern immer wieder den Nutzen zu erläutern, um sich so während der Veränderung diesen in Erinnerung zu rufen. Dies führt dazu, dass das Ziel nicht aus den Augen verloren wird und ebenso wenig vergessen, warum diese Entscheidung überhaupt getroffen wurde.

Die Top-Down Kommunikation ist ein wichtiger Faktor und sollte nicht unterschätzt werden, vor allem am Beginn des Prozesses. Es sollte von Anfang an ein klares Engagement des Top-Managements da sein und auch transparent allen Beteiligten mitgeteilt werden.

Bei der Einführung von Shared Leadership sollten die Mitarbeitenden niemals allein gelassen werden. Es sollte immer die Möglichkeit der Unterstützung geboten werden. Das kann durch die HR Abteilung erfolgen, durch das Top Management / Geschäftsführung oder auch durch externe Personen wie Beraterinnen und Berater und Personen, die bereits ähnliche Erfahrungen erlebt haben.

Weiters können Führungskräfte Shared Leadership durch folgendes Verhalten fördern: Empowerment, Delegation von Verantwortung und Befugnissen, Förderung eigenständigen Problemlösens und Lernens der Mitarbeitenden.

Es ist wichtig, bereits bei der Einführung immer wieder Zeit für Reflektion einzuplanen. Lernschleifen können gezogen werden und somit bereits während des Prozesses herausfinden, was gut funktioniert hat und wo noch Verbesserungspotenzial zu finden ist.

Aufgrund der Lernschleifen kann es Sinn machen, nicht sofort alle Abteilungen denselben Prozess durchlaufen zu lassen. Jedes Team ist anders und jeder Mensch hat andere Bedürfnisse, darauf sollte Rücksicht genommen werden. Shared Leadership sollte nicht nur auf die Organisation definiert werden, sondern immer auch für jede Abteilung.

7 Fazit und Ausblick

Die dynamische Einführung von Shared Leadership kann für Unternehmen Chancen für die Zukunft, in Hinblick auf die Stärkung der internen Leistungen durch gegenseitige Unterstützung und Motivation, bringen. Gerade in den Zeiten der Digitalisierung und eines anspruchsvolleren Arbeitsmarktes, spielt die Vernetzung im Unternehmen und die Mitsprache der Mitarbeitenden eine wichtige Rolle. Das wachsende Interesse vieler angestellten Personen eine aktive Rolle im Unternehmen zu spielen, kann durch Shared Leadership unterstützt werden. Im besten Falle werden durch die Aufteilung der Führungsrollen, Arbeitslasten besser aufgeteilt und somit die Effizienz, sowie das Wohlbefinden im Unternehmen gesteigert. Jedoch darf nicht außer Acht gelassen werden, dass eine solche Führungsform nicht für jede Organisation geeignet ist. Wie durch die Literatur ersichtlich gemacht, kann gerade der Change Prozess ein großes Hindernis darstellen oder einen solchen Führungsstilwechsel gänzlich zum Scheitern bringen. Shared Leadership ist nicht, was von heute auf morgen in einer Firma umgesetzt wird. Das Warum, die Planung, die Kommunikation, die Aktion auf die Reaktion, der Zeitfaktor und die benötigten Ressourcen dürfen nicht unterschätzt werden.

Wie aus den Interviews von Personen mit Fachexpertise hervor geht, gibt es kein Schema, dass sich auf jede Firma anwenden lässt. Es kann von anderen Unternehmen gelernt und bekannte Methoden zur Orientierung herangezogen werden, aber schlussendlich ist es ein Lernprozess der individuell angepasst werden muss. Dies muss immer wieder bewusst gemacht werden durch den Prozess.

Die Handlungsempfehlungen, welche im Kapitel 6 beschrieben werden, können als eine solche Orientierung für die Einführung von Shared Leadership dienen. Sie resultieren aus Literaturrecherche und Erfahrungsberichten und beinhalten daher ein breites Spektrum an Ansätzen und Ideen. Jedoch stellen sie keine Garantie für den Erfolg dar, denn wie bereits beschreiben, eine Lösung für alle gibt es nicht.

In Zukunft wird Shared Leadership sich, wie jedes bekannte Führungsmodell, weiterentwickeln. Ob es diesen Führungsstil, so wie ihn die Literatur im Augenblick beschreibt in der Zukunft genauso geben wird ist schwer zu sagen. Viel mehr wird es ihn in anderen Formen geben und er wird sich mit dem volatilen Arbeitsmarkt und den sich ständig ändernden Bedürfnissen der Mitarbeitenden ändern. Die Tendenz in Vorarlberg geht jedoch in eine Richtung, des Shared Leadership Führungsstils.

Unternehmen, auch Vorarlberger Industriebetriebe, die Formen von Shared Leadership leben, können tendenziell in Zukunft gute Chancen haben, als attraktive Arbeitgebende wahrgenommen zu werden. Dies wird bestärkt, durch den größer werdenden Fokus auf die Flexibilität und den Wunsch nach Selbstverwirklichung mit dem Unternehmen sowohl von jüngeren Generationen als auch von älteren. Abschließend kann gesagt werden, dass die Einführung von Shared Leadership kein leichtes Unterfangen darstellt, es aber ein äußerst spannender und lehrreicher Prozess werden kann. Die Einführung ist ein wichtiger Teil, um langfristig und nachhaltig Shared Leadership im Unternehmen zu leben.

Diese Arbeit hat rein die Einführung von Shared Leadership behandelt. Ein Ausblick auf eine weitere Forschung wäre, den Erfolg einer Einführung zu messen, kurzfristig sowie langfristig. Das könnte ebenfalls in Bezug auf die Vorarlberger Industrie erfolgen. Ein weiterer Forschungsansatz wäre eine Einführung zu begleiten und so weitere Indikatoren zu finden, die für den Erfolg ausschlaggebend sind.

Interessant wäre außerdem eine Forschung zu der Attraktivität eines Unternehmens mit Shared Leadership. Es könnte untersucht werden, wie sich die Vermarktung von geteilter Führung auf den Wettbewerb für neue Mitarbeitende auswirkt. Weiters könnte ein Vergleich erstellt werden, zu einem Unternehmen in ähnlicher Branche, welches kein Shared Leadership umsetzt.

Generell befasst sich diese Arbeit mit der Einführung in Industrieunternehmen in Vorarlberg. Das könnte ebenfalls erweitert werden, indem sich zukünftige Forschende auf andere Branchen konzentrieren und andere Wirtschaftsräume.

8 Limitationen

Die vorliegende Arbeit weist eine Limitation auf, da es keine einheitliche Definition zu Shared Leadership im deutschsprachigen Raum gibt. Um dieser Limitation entgegenzuwirken, wurde bei den Befragungen immer auch die in dieser Arbeit gewählte Definition mitgeteilt. Das Verständnis, was Shared Leadership genau ist, ist sehr individuell.

Eine weitere Limitation dieser Arbeit kann darin gesehen werden, dass lediglich sechs Interviews mit Expertinnen und Experten geführt wurde. Das kann dahingehend als Limitierung angesehen werden, da weitere Vergleichswerte für eine allgemeine Generalisierbarkeit hilfreich gewesen wären. Weiters kann die Durchführung der Interviews in einem online-setting als Limitation gesehen werden. Durch einzelne Verbindungsprobleme wurden Interviewpartnerinnen und -partner teilweise in ihrem Redefluss unterbrochen. Somit kann gesagt werden, die Rahmenbedingungen könnten eine mögliche Limitation der Ergebnisse sein kann.

Da die Literaturrecherche sowie die Befragung rein auf die Einführung von Shared Leadership abzielte, muss beachtet werden, dass keine Schlüsse einen Erfolg bzw. Misserfolg gezogen werden können. Um zu untersuchen, ob eine Einführung, die die genannten Punkte wie Bewusstsein, Akzeptanz und Kommunikation beachtet, auch einen langfristigen Erfolg von Shared Leadership bedingt, kann eine Langzeitstudie durchgeführt werden.

Literaturverzeichnis

- Akbar, M. A., Sang, J., Nasrullah, Khan, A. A., Mahmood, S., Qadri, S. F., Hu, H., & Xiang, H. (2019). Success factors influencing requirements change management process in global software development. *Journal of Computer Languages*, *51*, 112–130. <https://doi.org/10.1016/j.cola.2018.12.005>
- Avolio, B. J., Jung, D. I., Murry, W., & Sivasbramian, N. (1996). Building highly developed teams: Focusing on shared leadership process, efficacy, trust, and performance. *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Team leadership*, *3*, 173–209.
- Bartscher, T. (o. J.). *Führungskräfte, Definition* [Online im Internet]. Gabler Wirtschaftslexikon. Abgerufen 7. März 2023, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrungs-kraefte-34088>
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2018). Business research methods. *Oxford university press*.
- Bergmann, R., & Garrecht, M. (2016). Change Management. In R. Bergmann & M. Garrecht, *Organisation und Projektmanagement* (S. 205–230). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-32250-1_8
- Berning, W. (2021). *Führungskompetenz und Motivation: Führungserfolg steuern und bewerten*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33698-1>
- Bhayangkara, A. N., Ahmadi, W. H., Firdaus, D. B., Prestiadi, D., & Sumarsono, R. B. (2020). The Role of Instructional Leadership Through Kurt Lewin Model in Improving the Teacher Capability: *Proceedings of the 2nd Early Childhood and Primary Childhood Education (ECPE 2020)*. 2nd Early Childhood and Primary Childhood Education (ECPE 2020), Malang, Indonesia. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201112.054>
- Boever, S. (1999). Keeping Our Faith In the Face of Change. *Health Progress*, *7*, 72–73. Abgerufen 23.05.2023, von <https://www.chausa.org/publications/health-progress/archive/article/september-october-1999/final-say-keeping-our-faith-in-the-face-of-change>
- Braak, J., & Elle, K. (2019). Leadership-Coaching in der VUCA-Welt. In J. Heller (Hrsg.), *Resilienz für die VUCA-Welt* (S. 69–83). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21044-1_5
- Bruch, H., Block, C., & Färber, J. (2016). Arbeitswelt im Umbruch. *Von den erfolgreichen*

Pionieren lernen.

Buchholz, U. (2000). *Interne Kommunikation im Change Management*. Hochschule Hannover.
<https://doi.org/10.25968/opus-211>

Burnes, B. (1996). No such thing as ... a “one best way” to manage organizational change. *Management Decision*, 34(10), 11–18. <https://doi.org/10.1108/00251749610150649>

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. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159921>

Cater, J. J., & Justis, R. T. (2010). The development and implementation of shared leadership in multi-generational family firms. *Management Research Review*, 33(6), 563–585. <https://doi.org/10.1108/01409171011050190>

Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290. <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>

Conger, J. A., & Pearce, C. L. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications.

Contractor, N. S., DeChurch, L. A., Carson, J., Carter, D. R., & Keegan, B. (2012). The topology of collective leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 994–1011. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.10.010>

Creusen, U., Gall, B., & Hackl, O. (2017). *Digital Leadership*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17812-3>

Dahm, M. H., & Esters, L. (2023). Umsetzung der Agilität in Unternehmen. In M. H. Dahm & L. Esters, *Generational Leadership* (S. 15–23). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-42468-8_3

Denning, S. (2016). How to make the whole organization “Agile”. *Strategy & Leadership*, 44(4), 10–17. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2016-0043>

D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership–Team Performance Relations. *Journal of Management*,

42(7), 1964–1991. <https://doi.org/10.1177/0149206314525205>

Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>

Dr. Hofmann, J., Piele, A., & Piele, C. (2019). *New Work Best Practices und Zukunftsmodelle* (S. 112). Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.

Eilers, S., Möckel, K., Rump, J., & Schabel, F. (2021). *HR-REPORT 2021 SCHWERPUNKT NEW WORK*. Hays AG & Institut für Beschäftigung und Employability IBE. <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-hr-re-%20port-2021-new-work-de.pdf/5ed9a4bf-2cd6-beea-ed16-6662389005c6?t=1610717468553>

Einwiller, S., Sackmann, S., & Zerfaß, A. (2021). *Handbuch Mitarbeiterkommunikation: Interne Kommunikation in Unternehmen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23152-1>

Erez, A., Lepine, J. A., & Elms, H. (2002). EFFECTS OF ROTATED LEADERSHIP AND PEER EVALUATION ON THE FUNCTIONING AND EFFECTIVENESS OF SELF-MANAGED TEAMS: A QUASI-EXPERIMENT. *Personnel Psychology*, 55(4), 929–948. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00135.x>

Erleben, C. (2021, Januar 6). Mitarbeiterführung: Ein essenzieller Tipp von Steve Jobs für alle Chefs. *Basic Thinking*. <https://www.basichinking.de/blog/2021/01/06/mitarbeiter-fuehrung-tipp-steve-jobs>

Evan, K., Aubry, K., Hawkins, M., Curley, T. A., & Porter-O’Grady, T. (1995). Whole systems shared governance: A model for the integrated health system. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 25(5), 18–27.

Fletcher, J. (2003). *The paradox of post heroic leadership: Gender matters*. Center for Gender in Organizations, Simmons School of Management

Flick, U. (2022). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 533–547). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_34

Geschwill, R., & Nieswandt, M. (2020). *Laterales Management: Das Erfolgsprinzip für*

Unternehmen im digitalen Zeitalter (2. überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-27735-2>

Gibb, C. A. (1954). Leadership. *Handbook of Social Psychology. Chapter 24 in G. Lindzey, (Ed.), Vol. 11.*

Gläser, J., & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (3., überarb. Aufl). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly, 13*(4), 423–451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)

Grundeis, J., & Kaehler, B. (2018). Wie erreichen Unternehmen mehr Agilität? Ein kritischer Blick auf „neue“ Formen der Organisation. *Zeitschrift Führung+ Organisation, 87*(6), 427–434.

Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L., & Baumann, D. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16266-5>

Harteis, C., Bauer, J., & Gruber, H. (2008). The culture of learning from mistakes: How employees handle mistakes in everyday work. *International Journal of Educational Research, 47*(4), 223–231.

Harung, H. S., Heaton, D. P., & Alexander, C. N. (1999). Evolution of organizations in the new millennium. *Leadership & Organization Development Journal, 20*(4), 198–207. <https://doi.org/10.1108/01437739910277000>

Heilmann, K., & Zimmerhofer, A. (2018). Agilität und Diagnostik: Personalauswahl für agile Organisationen. *Agenda HR–Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership: Was Personalverantwortliche und Management jetzt nicht verpassen sollten, 211–223.*

Hofmann, J., Piele, A., & Piele, C. (2019). *New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Abgerufen am 12.04.2023, von <https://www.businessmanagement.iao.fraunhofer.de/de/projekte/Forschungsverbundprojekte/new-work-best-practices-und-zukunftsmodelle.html>

Houghton, J. D., Neck, C. P., & Manz, C. C. (2003). Self-Leadership and SuperLeadership:

- The Heart and Art of Creating Shared Leadership in Teams. In C. Pearce & J. Conger, *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership* (S. 123–140). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452229539.n6>
- Ilggen, D. R. (1999). Teams embedded in organizations: Some implications. *American Psychologist*, *54*(2), 129–139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.2.129>
- Jackson, S. (2000). A qualitative evaluation of shared leadership barriers, drivers and recommendations. *Journal of Management in Medicine*, *14*(3/4), 166–178. <https://doi.org/10.1108/02689230010359174>
- Jendretzki, L. (2020). Widerständen sinnvoll begegnen. In M. Oldhafer, F. Nolte, A.-L. Spiegel, & U. Schrabback (Hrsg.), *Arbeitsbuch zu Change Management in Gesundheitsunternehmen* (S. 275–294). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26976-0_14
- Jessl, R., & Wilhelm, T. (2022). *Shared Leadership: Zu mehr Engagement und besseren Ergebnissen dank geteilter Führung* (1. Auflage). Haufe Group.
- Kaehler, B. (2020). *Komplementäre Führung: Ein praxiserprobtes Modell der Personalführung in Organisationen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25382-0>
- Kaiser, M. (2021). *Change Management im Public Sector: Kulturwandel, Kommunikation und Change Leadership in Kommunen und Behörden*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35886-0>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). Organisation als System. In K. Türk (Hrsg.), *Handlungssysteme* (S. 217–231). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-322-85709-5_15
- Kauffeld, S., Sauer, N., & Handke, L. (2017). Shared leadership. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, *48*, 235–238. <https://doi.org/10.1007/s11612-017-0381-7>
- Kemmer, R., & Zahn, C. (2018). Bewusste Fehlerkultur als Erfolgsfaktor für Unternehmen. In H. R. Fortmann & B. Kolocek (Hrsg.), *Arbeitswelt der Zukunft* (S. 117–130). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20969-8_8

- 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(4), 590–621. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.4.590>
- Knoblauch, H. (2011). Erving Goffman: Die Kultur der Kommunikation. In S. Moebius & D. Quadflieg (Hrsg.), *Kultur. Theorien der Gegenwart* (S. 189–201). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92056-6_16
- Kok, J., & Jordaan, B. (2019). The metanarraphors we lead and mediate by: Insights from cognitive metaphor theory in the context of mediation in a VUCA world. *Leading in a VUCA world: Integrating leadership, discernment and spirituality*, 1–26.
- Kroehl, R. (2016). Change-Management: Veränderungsinitiativen erfolgreich steuern. (2. Unveränd. Aufl.). *Konstanz: UVK*.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Auflage). Beltz Juventa. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11482-4>
- Kukenberger, M. R. (2012). *A shared leadership classification and multi-level exploration of compositional antecedents and team and individual outcomes*.
- Lamnek, S., & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung: Mit Online-Material* (6., überarbeitete Auflage). Beltz.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business* ([Academic Subscription]). Harvard Business School Press.
- Lauer, T. (2019). Change Management – Der Weg zum Ziel. In T. Lauer, *Change Management* (S. 3–12). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59102-4_1
- Lieber, B. (2011). *Personalführung: ... leicht verständlich*, 2. Aufl., Band 8365. *Konstanz: UVK Verl.*
- Lies, J., Mörbe, S., Volejnik, U., & Schoop, S. (Hrsg.). (2011). *Erfolgsfaktor Change Communications: Klassische Fehler im Change-Management vermeiden* (1. Aufl). Gabler.
- Löhmer, C., Standhardt, R., (2012). *Timeout statt Burnout Einübung in die Lebenskunst der Achtsamkeit*. (1. Aufl). Klett-Cotta

- Manville, B., & Ober, J. (2003). Beyond empowerment: Building a company of citizens. *Harvard business review*, 81(1), 48–53.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273–283. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.273>
- Mayo, M., Meindl, J. R., & Pastor, J.-C. (2003). Shared leadership in work teams: A social network approach. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, 193–214.
- Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: Theoretical foundation, basic procedures and software solution*.
- Mayring, P. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Auflage). Beltz.
- McCalman, J., Paton, R., & Siebert, S. (2016). *Change management: A guide to effective implementation* (Fourth edition). SAGE.
- Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., & Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 232–245. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.003>
- Merkens, B. J., & Spencer, J. S. (1998). A successful and necessary evolution to shared leadership: A hospital's story. *Leadership in Health Services*, 11(1), 1–4. <https://doi.org/10.1108/13660759810202587>
- Meyer, K. (2021). *Multimodales Stressmanagement: Rüstzeug für nachhaltige Stabilität und Balance in der VUCA-Welt*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34827-4>
- Moosbrugger, H., & Kelava, A. (2012). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (2., aktualisierte und überarbeitete Auflage). Springer.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39. <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>

- Morrell, K. M., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A. J. (2004). Organisational change and employee turnover. *Personnel Review*, 33(2), 161–173. <https://doi.org/10.1108/00483480410518022>
- Organ, D. W. (1996). Leadership: The great man theory revisited. *Business Horizons*, 39(3), 1–4. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(96\)90001-4](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(96)90001-4)
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications.
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). *The new silver bullets of leadership: The importance of self-and shared leadership in knowledge work*. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.003>
- Prodoehl, H. G. (2019). Das agile Unternehmen: Agilität: Paradigma für die Unternehmensführung im 21. Jahrhundert. *Überlebenselixier Agilität: Wie Agilitäts-Management die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sichert*, 11–59.
- Rittger, C. (2006). *Wettbewerbsvorteil Anpassungsfähigkeit: Praxisrelevante Bausteine der lernenden Organisation*. Diplomica GmbH.
- Rybowiak, V., Garst, H., Frese, M., & Batinic, B. (1999). Error orientation questionnaire (EOQ): Reliability, validity, and different language equivalence. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(4), 527–547.
- Sauter, R., Sauter, W., & Wolfig, R. (2018). *Agile Werte- und Kompetenzentwicklung*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57305-1>
- Schreyögg, G., & Koch, J. (2014). *Grundlagen des Managements: Basiswissen für Studium und Praxis*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06749-6>
- Scott, L., & Caress, A.-L. (2005). Shared governance and shared leadership: Meeting the challenges of implementation. *Journal of Nursing Management*, 13(1), 4–12. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2004.00455.x>
- Scott-Young, C. M., Georgy, M., & Grisinger, A. (2019). Shared leadership in project teams:

- An integrative multi-level conceptual model and research agenda. *International Journal of Project Management*, 37(4), 565–581. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.02.002>
- Serban, A., & Roberts, A. J. B. (2016). Exploring antecedents and outcomes of shared leadership in a creative context: A mixed-methods approach. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 181–199. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.009>
- Shane Wood, M., & Fields, D. (2007). Exploring the impact of shared leadership on management team member job outcomes. *Baltic Journal of Management*, 2(3), 251–272. <https://doi.org/10.1108/17465260710817474>
- Sorenson, O. (2000). Letting the market work for you: An evolutionary perspective on product strategy. *Strategic Management Journal*, 21(5), 577–592. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5<577::AID-SMJ105>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<577::AID-SMJ105>3.0.CO;2-C)
- Sterrer, C. (2014). Erfolg = Qualität × Akzeptanz, Change Management. In C. Sterrer, *Das Geheimnis erfolgreicher Projekte* (S. 131–141). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-04797-9_10
- Stolzenberg, K., & Heberle, K. (2022). *Change Management: Successfully Shaping Change Processes – Mobilizing Employees. Vision, Communication, Participation, Qualification*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-65396-8>
- Streich, R. K. (2016). *Fit for Leadership*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12181-5>
- Vahs, D., & Weiland, A. (2020). *Workbook Change Management: Methoden und Techniken* (3. Auflage). Schäffer-Poeschel Verlag.
- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181–198. <https://doi.org/10.1037/a0034531>
- Weber, F., & Berendt, J. (2017). Erfolgsfaktor: Agile Führung. In F. Weber & J. Berendt, *Robuste Unternehmen* (S. 39–46). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18135-2_5
- Werther, S. (2013). *Geteilte Führung: Ein Paradigmenwechsel in der Führungsforschung*. Springer Fachmedien.

- Wilkinson, D. (o. J.). *How to make shared leadership work: The 4 conditions needed – new research*. Abgerufen 25. Mai 2023, von <https://oxford-review.com/shared-leadership-conditions/>
- Wolf, C., & Best, H. (Hrsg.). (2010). *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse* (1. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wörwag, S., & Cloots, A. (2018). *Zukunft der Arbeit–Perspektive Mensch*. Springer.
- Würzburger, T. (2019). *Die Agilitäts-Falle: Wie Sie in der digitalen Transformation stabil arbeiten und leben können*. Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Yammarino, F. J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K., & Shuffler, M. L. (2012). Collectivistic Leadership Approaches: Putting the “We” in Leadership Science and Practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 382–402. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01467.x>
- Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2019). *Leadership in organizations* (Ninth edition, Global edition). Pearson Education.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451–483. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00093-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00093-5)

Anhang

Anhang 1: Eiderstattliche Erklärung	80
Anhang 2: Leitfaden Interview HR-Expertinnen und HR-Experten	81
Anhang 3: Leitfaden Interview Führungskräfte	82
Anhang 4: Codierung aus MAXQDA	83

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich vorliegende Masterarbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Stellen sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Dornbirn, am 06.01.2024

Anabell Fenkart

Anhang 2: Leitfaden Interview HR-Expertinnen und HR-Experten

Einstieg:

- Begrüßung und Dank für die Zeit
- Kurze Vorstellung
- Grober Umriss und Hintergrund des Themas
- Beschreibung des Interviews mit ungefähre Dauer
- Datenschutz und Hinweis zur Aufzeichnung

Definition: Shared Leadership ist ein entstehendes und dynamisches Teamphänomen, bei dem die Führungsrollen *sowohl formell als auch informell* verteilt sind auf mehrere Teammitglieder als nur auf eine einzelne Person.

Einstiegsfrage:

Erzählen Sie mir von Berührungspunkten mit Shared Leadership. Was sind Ihre Aufgaben und welche Erfahrungen haben Sie schon gemacht?

Führungsverhalten:

Welche Herausforderungen und Chancen ergeben sich Ihrer Meinung nach bei Shared Leadership?

Wie kann das organisatorisch abgebildet werden?

Implementierung:

Wie kann es in einem Unternehmen zu der Entscheidung Shared Leadership kommen?

Sollten die Mitarbeitenden Ihrer Meinung nach einbezogen werden? – wenn ja, wann und wie?

Wie sollten die Vorbereitungen aussehen für eine Implementierung von Shared Leadership?

Was denken Sie, könnten unterstützende Elemente sein für Shared Leadership?

Braucht es Ihrer Meinung nach gewisse Voraussetzungen, die gegeben sein müssen?

Was sind Schritte, die während einer Implementierung unbedingt eingehalten werden müssen?

Angenommen ein junger Unternehmer kommt auf Sie zu mit der Frage wie er denn Shared Leadership in seinem Unternehmen mit ca. 100 Mitarbeitenden einführen kann. Welche Empfehlungen würden Sie ihm geben?

Abschluss:

Gibt es noch einen Aspekt, welchen Sie ergänzen möchten?

Informationen über die Auswertung und Verabschiedung

Anhang 3: Leitfaden Interview Führungskräfte

Einstieg:

- Begrüßung und Dank für die Zeit
- Kurze Vorstellung
- Grober Umriss und Hintergrund des Themas
- Beschreibung des Interviews mit ungefähre Dauer
- Datenschutz und Hinweis zur Aufzeichnung

Definition: Shared Leadership ist ein entstehendes und dynamisches Teamphänomen, bei dem die Führungsrollen *sowohl formell als auch informell* verteilt sind auf mehrere Teammitglieder als nur auf eine einzelne Person.

Einstiegsfrage:

Erzählen Sie mir von Berührungspunkten in Ihrem Alltag mit Shared Leadership. Welche Erfahrungen haben Sie schon gemacht?

Führungsverhalten:

Wie gestaltet sich die geteilte Führung der Teams?

Wie ist es organisatorisch abgebildet?

Wie groß sind die Bereiche von Shared Leadership?

Welche Herausforderungen und Chancen ergeben sich Ihrer Meinung nach bei geteilter Führung?

Implementierung

Wie kam es zu der Entscheidung Shared Leadership?

Wurden die Mitarbeitenden einbezogen? - wenn ja, wann und wie?

Wie sollten die Vorbereitungen aussehen für Shared Leadership?

Was denken Sie, könnten unterstützende Elemente sein für Shared Leadership?

Braucht es Ihrer Meinung nach gewisse Voraussetzungen, die gegeben sein müssen?

Angenommen ein junger Unternehmer kommt auf Sie zu mit der Frage wie er denn Shared Leadership in seinem Unternehmen mit ca. 100 Mitarbeitenden einführen kann. Welche Empfehlungen würden Sie ihm geben?

Abschluss:

Gibt es noch einen Aspekt, welchen Sie ergänzen möchten?

Informationen über die Auswertung und Verabschiedung

Anhang 4: Codierung aus MAXQDA

Bewusstsein:

Also mein Alltag sieht so aus, dass ich das on the fly mache. Ich lerne mit jedem Abstimmungstermin ganz viel mit. Das ist jetzt aber nicht so strukturiert und koordiniert dass wir sagen können, in dieser Woche machen wir das und dann nächste Woche machen wir ein anderes Thema. Das ist eh die Frage, ob man das genau planen kann. Das ist eher learning by doing. Und das ist auch dynamisch.

Code: Bewusstsein (+) > Zusätzlich zum operativen Business

Interview 4

Ja auch gerade in Richtung Führung, Konfliktmanagement und das Ganze, das kennt man ja so in dem Sinne nicht und dann muss man irgendwie hineinwachsen. Genauso wie auch bei Unternehmensscheidungen, also wenn man vorher nichts damit zu tun hatte, muss man sich einfach mal rein arbeiten um da überhaupt wissen zu haben.

Code: Bewusstsein (+) > Zusätzlich zum operativen Business

Interview 2

Da gibt es viele Themen, in die wir uns immer erst einlesen und reinkommen müssen. Das ist sicher eine Herausforderung, auch weil das ist ja alles zusätzlich zum Tagesgeschäft. Also jeder hat seine Grundfunktion und das ist dann etwas, was noch on top kommt. Wir reden zwar davon, dass wir ca. 80% Business haben und 20% haben wir für diese Funktionen, aber in Wirklichkeit ist es ja dann nicht so. Da kommt einfach zu 100% oder 120%, was man schon hat, kommen nochmal 20% drauf und das macht das sicher ein bisschen schwieriger.

Code: Bewusstsein (+) > Zusätzlich zum operativen Business

Interview 2

Ich denke nicht, dass man jetzt anhand von einer Liste gewisse Voraussetzungen festmachen kann, die man haben muss. Ich glaube, wenn man das wirklich will und auch dahintersteht, dann kann man das auch schaffen. Man muss sich einfach bewusst sein, dass die Mitarbeiter dann weniger im täglichen Business arbeiten, das kommt dann ja zusätzlich.

Code: Bewusstsein (+) > Zusätzlich zum operativen Business

Interview 6

Es hat natürlich auch bei manchen hat auch wehgetan, dass sie nicht mehr da sind. Es sind ja dann doch einige gegangen. Aber als es dann ein bisschen gelaufen ist, hat man dann schon gemerkt ok, das funktioniert so, das kann man jetzt so machen und dann hast du echt Spaß gehabt.

Code: Bewusstsein (+) > Trennung von Mitarbeitenden

Interview 2

Also ich denke es ist nicht für jede Person die richtige Leadership Form. Menschen, die sich sehr viel Struktur und Anleitung wünschen oder das von ihrer Vergangenheit gewohnt waren, tun sich manchmal etwas schwerer damit. Wir hatten da auch Teammitglieder, die während des Prozesses gesagt haben, nein das ist nicht meines. Die sind dann auch gegangen.

Code: Bewusstsein (+) > Trennung von Mitarbeitenden

Interview 1

Wir haben keine Führungskräfte gehabt von heute auf morgen. Wir haben Kreise gemalt, dann hab ich gesagt, das ist die Grundorganisation und jetzt beschäftigt euch damit. Wir haben hier dann so eine Messe gemacht und haben erklärt und am nächsten Tagen waren Führungskräfte keine Führungskräfte mehr, sondern Mitarbeiter. Dann sind einige gegangen oder geblieben. Manche wie unser Qualitätsmanager, der war froh wieder die Führungsrolle abgeben zu können und nur noch Qualitätsmanagement machen zu können.

Code: Bewusstsein (+) > Trennung von Mitarbeitenden

Interview 3

Ja, also am Anfang habe ich echt eine Zeit lange gebraucht um das zu realisieren. Ja, damit umzugehen, weil das ist man ja sonst so gewohnt, das ist jemand, der sagt was zu tun ist und wie es zu tun ist und plötzlich macht man das alles alleine. Und man kann sich ja erstmal nicht vorstellen, dass das so funktionieren kann. Und man ist es eben auch nicht gewohnt. Hat die ganze Zeit eine Rolle vor sich, die ja so wichtig ist und plötzlich ist sie jetzt weg und das funktioniert trotzdem. Also das hat echt eine Zeit lang braucht.

Code: Bewusstsein (+) > Investition von Zeit und Geld
Interview 2

Es ist halt immer die Frage, wie man das selber angeht. Man muss ja nicht immer gleich von heute auf Morgen sagen: ok, so ist es jetzt da. Man kann sich ja langsam herantasten, vielleicht den einen Schritt zurückgehen und wieder einen vor, je nachdem wie man es dann braucht oder es die Mitarbeiter in den jeweiligen Firmen oder Bereichen brauchen.

Code: Bewusstsein (+) > Investition von Zeit und Geld
Interview 5

Feedbackkultur und Transparenz hatten wir ja vorher auch nicht und da kommt es dann auch wieder auf die Mitarbeiter drauf an, wer geht wie damit um? Aber das gehört sicherlich dazu. Also das ist ganz klar. Da wird man sicher ein paar Anläufe brauchen, wo man merkt ja ok es geht eh gut und es ist ok wenn ich einen Fehler mache, dass doch noch alles ok ist. Es muss wahrscheinlich zu einem Fehler kommen, wo das Vertrauen dann auch da ist.

Code: Bewusstsein (+) > Investition von Zeit und Geld
Interview 4

Also wenn man merkt, dass etwas nicht funktioniert, immer wieder entscheiden sind wir auf dem richtigen Weg oder muss man was korrigieren. So lernt man auch für die gesamte Organisation. Man muss auf jeden Fall Geld und Zeit investieren und auch die Bereitschaft haben, das Fehler passieren.

Code: Bewusstsein (+) > Investition von Zeit und Geld
Interview 1

Es ist mir wichtig anzumerken, dass die Umsetzung von Shared Leadership in jeder Organisation individuell sein wird und auf die spezifischen Bedürfnisse, Kulturen und Strukturen zugeschnitten sein sollte.

Code: Bewusstsein (+) > Individualität
Interview 5

Da gibt es ja keine Vorlage, die man kopieren kann von anderen Unternehmen, sondern es ist sehr individuell. Ich finde es muss auch ein offener Prozess sein.

Code: Bewusstsein (+) > Individualität
Interview 1

Also ich würde es einem Team nicht überstülpen, sondern dass sie für sich herausfinden, ist das für uns die richtige Form.

Code: Bewusstsein (+) > Individualität
Interview 1

Also ich denke, wenn es jetzt eine stark hierarchisch geprägte Kultur ist und ich mache den Switch zu Shared Leadership, ich glaube das funktioniert selten, wenn ich zu weit weg bin. Die Kultur kann schon hierarchisch sein, aber wenn sie schon partizipativ ist, also das heißt die Mitarbeiter sind schon gewöhnt, dass man sie in Entscheidungen einbezieht, dann ist es eher erfolgreich.

Code: Bewusstsein (+) > Individualität
Interview 6

Akzeptanz

Wir hatten da auch Teammitglieder, die während des Prozesses gesagt haben, nein das ist nicht meines. Die sind dann auch gegangen. Aber die, die geblieben sind, haben gelernt Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen im Thema zu treffen, auch die Abteilung zu vertreten. Es ist einfach ein größeres Ausmaß an Autonomie und Verantwortung.

Code: Akzeptanz > Verantwortung teilen

Interview 1

Und auch das Entscheidungsthema. Also was muss kollektiv entschieden werden, was kann jeder in seinen Verantwortungsbereichen entscheiden.

Code: Akzeptanz > Verantwortung teilen

Interview 1

Hier hat jeder sein Budget und innerhalb deines Budgets kannst du entscheiden. Dann kannst du entscheiden, wenn die IT das Budget hat dafür oder was hier auch möglich ist, dass man Budget schiebt. Das heißt, dass wenn sie jemanden finden, der was vom eigenen Budget abgeben will, kann der noch was dazu geben. Aber was es nicht gibt, ist mehr. Die Eigenverantwortung über das Wissen wie gehe ich damit um mit dem Wissen? Und über die Sicherheit auch in einem gewissen Raum oder zu einem gewissen Grad im Unternehmen Entscheidungen treffen zu können und Verantwortung zu übernehmen. Und dann entsteht meines Erachtens automatisch so eine Art von Shared Leadership.

Code: Akzeptanz > Verantwortung teilen

Interview 3

Ja auch gerade in Richtung Führung, Konfliktmanagement und das Ganze, das kennt man ja so in dem Sinne nicht und dann muss man irgendwie hineinwachsen. Genauso wie auch bei Unternehmensentscheidungen, also wenn man vorher nichts damit zu tun hatte, muss man sich einfach mal rein arbeiten um da überhaupt wissen zu haben

Code: Akzeptanz > Verantwortung teilen

Interview 2

Wir haben die, die das sehr gerne machen und dann gibt es einige, die davon gar nichts halten und das zieht halt die einen auch wieder mit runter. Gerade auch diese Selbstverantwortung und alles das muss man schon wollen. Es ist sicher bequemer zu sitzen und andere machen zu lassen und entscheiden zu lassen als selbst was zu tun. Auch die Risiken, die vielleicht manchmal dahinter stecken, weil hinter manchen Entscheidungen könnte auch mehr dahinter sein. Ich denke das und die Kommunikation auch darüber was tut sich da oder auch was bedeutet diese Veränderung. Oft steht das ja auch mit Kündigungen im Zusammenhang, dass man da die Mitarbeiter abholt.

Code: Akzeptanz > Resistenz von Mitarbeitenden

Interview 2

Also sagen wir immer, es müssen ja nicht alle auf das Boot drauf, dann haben wir halt ein paar. Ja vielleicht ist das doch noch das Ding, dass es Menschen geben wird, die damit nicht wirklich umgehen können oder nicht wollen. Dann muss man halt einfach mitziehen, solange es geht, beziehungsweise wenn es dann nicht mehr geht, vielleicht noch austauschen. Oder vielleicht auch einfach akzeptieren. Genau das ist nicht alle sind alle von vornherein mit einem Boot sind. Vielleicht kann man ja auf dem Weg noch den einen oder anderen überzeugen.

Code: Akzeptanz > Resistenz von Mitarbeitenden

Interview 2

Also ich denke mal, wenn die Mehrheit doch mal auf den Zug drauf ist, der das lebt und das möchte und dann hast du immer noch ein Drittel, die wollen halt einfach nicht. Dann kam auch noch immer damit umgehen.

Code: Akzeptanz > Resistenz von Mitarbeitenden

Interview 2

Das wird auch immer so bleiben. Das ist halt, weil man nicht die Macht hat, also wenn es ein Drittel gibt, die das nicht leben, dann wird es auch ein Drittel geben, was immer meckert. Ganz normal.

Code: Akzeptanz > Resistenz von Mitarbeitenden

Interview 2

Heute ist es vielleicht, da wir eh überall Arbeitskräftemangel haben, weniger das Thema. Aber wenn jemand sagt, ich will unbedingt eine klassische Führungsrolle, dann wird der vielleicht nicht im Unternehmen bleiben. Das muss von Anfang an klar sein und muss man abschätzen können. Da braucht es sicher eine Kultur, die auch offen und bereit sind für etwas Neues, für Veränderung. Und die auch bereit sind ein Risiko einzugehen

Code: Akzeptanz > Resistenz von Mitarbeitenden

Interview 1

Und das Risiko einen Teil der Mitarbeiter zu verlieren, ist hier natürlich größer und da ist die Frage, kann ich mir das leisten, oder will ich mir das leisten. Es ist dann schon ein Klärungsprozess, wer passt denn zum Unternehmen und wer hat diese Veränderungsbereitschaft, auch auf lange Sicht hin.

Code: Akzeptanz > Resistenz von Mitarbeitenden

Interview 5

Es ist jede geteilte Führung anders und da muss man herausarbeiten was waren und sind denn die Spezifika in unserem Fall in einem vierer Team.

Code: Akzeptanz > Individualität

Interview 4

Es ist wichtig zu beachten, dass die Einführung von Shared Leadership ein fortlaufender Prozess ist, der auch immer wieder kontinuierliches Lernen und Anpassungen erfordert. Durch Flexibilität und die Bereitschaft, aus Erfahrungen zu lernen, kann die Einführung auf das jeweilige Unternehmen angepasst werden.

Code: Akzeptanz > Individualität

Interview 5

Ich sag immer noch da braucht es so ein bisschen New Work Hoffnungslosigkeit. Erst als dann klar war, das werden wir nicht hinbringen können, haben Sie angefangen die Dinge auch zu gestalten. Aber es ist trotzdem auch heute noch immer ein Kampf. Der Mensch will sich nicht verändern. Wir sind froh, wenn man Veränderungen akzeptiert. Es ist nicht in unserer DNA, aber wir sind froh um jeden einzelnen, den wir mitziehen können.

Code: Akzeptanz > Individualität

Interview 3

Aber wenn du es gezielt nutzen und einführen möchtest, um Verantwortung in die Breite zu bringen, dann braucht es ein paar Grundvoraussetzungen. Da gibt es aber keine Vorlage, das muss man dann halt individuell erarbeiten.

Code: Akzeptanz > Individualität

Interview 3

Ich glaube das sind ganz wichtige Sachen, dass wir immer wieder reflektieren, auch immer wieder auf eine Metaebene zurückgehen und das klären. Sonst hat man dann irgendwann verbrannte Erde.

Code: Akzeptanz > Fehlerkultur

Interview 4

Die Fehlerkultur ganz ein großes Thema. Also wir sind alle keine Führungskräfte, wir haben keine Seminare dazu besucht oder sonstiges. Man muss uns auch die Möglichkeit geben, also wenn das so

gewollt ist, das ja die Mitarbeiter das übernehmen, dann auch, dass da Fehler passieren können. Und das kostet dann Zeit.

Code: Akzeptanz > Fehlerkultur
Interview 2

Da wird man sicher ein paar Anläufe brauchen, wo man merkt ja ok es geht eh gut und es ist ok wenn ich einen Fehler mache, dass doch noch alles ok ist. Es muss wahrscheinlich zu einem Fehler kommen, wo das Vertrauen dann auch da ist.

Code: Akzeptanz > Fehlerkultur
Interview 2

Ich glaube das sind ganz wichtige Sachen, dass wir immer wieder reflektieren, auch immer wieder auf eine Metaebene zurückgehen und das klären. Sonst hat man dann irgendwann verbrannte Erde.

Code: Akzeptanz > Fehlerkultur
Interview 6

Shared Leadership braucht diese Fehlerkultur und es braucht halt auch die Duldung und das ist meistens ja das Thema, denn es braucht auch eine Duldung der Organisation

Code: Akzeptanz > Fehlerkultur
Interview 6

Aber ist natürlich eine Herausforderung und nicht so einfach. Man kann es auch nicht mal eben schnell machen, sondern es braucht eine Zeit. Und diese Zeit muss man sich auch nehmen, am Anfang und fortlaufend im Prozess.

Code: Akzeptanz > Fehlerkultur
Interview 4

Das hört auch nicht auf, sondern da können wir immer wieder reflektieren. Es sind ja auch Ressourcen, die verbraucht werden, wenn vier Personen da zusammensitzen.

Code: Akzeptanz > Fehlerkultur
Interview 4

Kommunikation:

Ja es wäre sicher gut, davor schon ein zwei Meetings machen. Einfach wo man sich kennenlernt, gerade wenn externe Personen dazu kommen. Dass man sich einfach einen halben Tag blockt und sich genau zu solchen grundlegenden Themen ausspricht. Diese Meetings dann aber auch immer fortlaufend macht zum schauen, was haben wir erreicht, was hat gut funktioniert. Aber auch herausfinden, wo wir noch Verbesserungspotenzial sehen und auch ob die Erwartungen aller getroffen wurde oder sich noch jemand mehr erwartet.

Code: Kommunikation > Vorbereitende Kommunikation
Interview 4

Wo ist der Reifegrad in der Organisation, was haben wir für eine Kultur und was sind unsere Werte? Aber auch was haben wir für Führungskräfte, was haben wir für ein Management? Wie wird das wahrgenommen und angenommen, was kommt da auf uns zu. Auch schon im Vorhinein zu überlegen, was für Challenges könnten da kommen. Das muss er sich ganz klar skizzieren.

Code: Kommunikation > Vorbereitende Kommunikation
Interview 4

Zunächst sollten Unternehmen ihre Führungsphilosophie und die Kultur überdenken und eine offene und kooperative Atmosphäre schaffen, die die Zusammenarbeit und den Austausch von Ideen fördert.

Es ist wichtig, klare Rollen und Verantwortlichkeiten zu definieren, dass keine Missverständnisse entstehen. Schulungen und Weiterbildungen können helfen, Führungskräfte und Teams auf Shared Leadership vorzubereiten und ihre Kompetenzen in den Bereichen Kommunikation, Konfliktlösung und Entscheidungsfindung zu stärken.

Code: Kommunikation > Vorbereitende Kommunikation
Interview 5

Also es muss erst mal geklärt werden wer hat welche Funktionen? Was sind denn die on top Funktionen, die man braucht und hat? Und dann auch dafür ja, wie sucht man dann die Leute? Wer sind denn die, die diese Rollen übernehmen? Macht man das so, dass man sich freiwillig aufstellt oder wird das definiert? Ich denk solche Sachen gehören sicher mal geklärt.

Code: Kommunikation > Vorbereitende Kommunikation
Interview 2

Und viel drüber reden. Von Anfang an Klarheit schaffen. Viel drüber reden, langsam angehen. Immer wieder auch unterschiedliche Geschwindigkeiten ansetzen je nach Team. Und auch darauf schauen, was ist denn der Bedarf der Mitarbeiter, was brauchen die denn, um sich dann auch sicher zu fühlen. Oder wo können Ängste entstehen? Das würde ich raten.

Code: Kommunikation > Vorbereitende Kommunikation
Interview 2

Man gesagt hat ok der Personalleiter tritt aus dieser Rolle aus. Wie möchten wir diese Leitungsrolle nachbesetzen? Man hätte sie ja auch eins zu eins nachbesetzen können. Das war auch wieder ein Prozess gewesen, dass wir da extern jemand hatten, der diesen Prozess begleitet hat. Das Team hat dann eigentlich herausgearbeitet, was passt gut, was ist uns wichtig, was möchten wir auch beibehalten.

Code: Kommunikation > Unterstützung intern & extern
Interview 4

Dass man das wirklich auch als Beispiel mitnimmt und reflektiert und diese Learnings dann auch verschriftlich. Einfach definieren, was können wir für die nächste Generation in einem Shared Lead mitgeben. Ja auch als Coaching und Mentoring anbieten, von Mitarbeitenden für die Mitarbeitenden.

Code: Kommunikation > Unterstützung intern & extern
Interview 4

Die Einführung geeigneter Tools und Technologien zur Unterstützung der Zusammenarbeit und des Informationsaustauschs kann genauso hilfreich sein. Das würde ich auf jeden Fall empfehlen.

Code: Kommunikation > Unterstützung intern & extern
Interview 5

Ich denke man muss, wenn es klappen soll, sich gut überlegen, wie kann man das Team gut unterstützen. Auch intern, kann da HR helfen. Geschäftsführung muss sowieso immer involviert sein. Man kann aber auch eine externe Begleitung hinzuholen, auch lange genug.

Code: Kommunikation > Unterstützung intern & extern
Interview 1

Eine klare Kommunikation über den Zweck, die Vorteile und die Ziele von Shared Leadership ist extrem wichtig, einfach um das Verständnis und auch die Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu fördern. Es ist wichtig, die Mitarbeiter frühzeitig in den Prozess einzubeziehen und ihre Bedenken und Fragen ernst zu nehmen.

Code: Kommunikation > Top-Down Kommunikation
Interview 5

Wenn die Führung nicht dahintersteht. Dann habe ich es mit dem Laloux, der besagt, dass wenn der Kopf der Organisation das nicht will, dann wird es von unten nicht funktionieren. Da muss die Bereitschaft, der Wunsch dazu sein, das zu unterstützen und auch auszuprobieren.

Code: Kommunikation > Top-Down Kommunikation
Interview 1

Wir haben es nicht nur mit dem Geschäftsführer, sondern auch die Abteilungsleiter von der Organisation miteinbezogen. Die müssen auch das Gefühl haben, das kann funktionieren. Die sollten auch Botschafter sein, in der Organisation. Die müssen alle auch dahinterstehen. Sonst ist das zum Scheitern verurteilt.

Code: Kommunikation > Top-Down Kommunikation
Interview 1

Also da kann man schon, wenn man das nicht gut kommuniziert oder die Menschen nicht gut begleitet, kann da schon viel auf der Strecke bleiben. Also das Risiko für die Geschäftsführung ist schon da. Die Frage ist immer warum machen wir das. Zu klären, warum will ich das machen, was ist der Nutzen und was ist auch der Benefit. Da habe ich das Gefühl, so wie es jetzt ist, ist es ein Auslaufmodell oder funktioniert es eh noch.

Code: Kommunikation > Top-Down Kommunikation
Interview 1

Und nur über die individuellen Stärken geht es ja erst einmal. Und dann, wenn du den Erfolg hast und siehst, dann kannst du dich für andere Dinge qualifizieren. Aber es geht erstmal wirklich um individuellen Stärken und da muss man aber auch klar sein. Man muss halt auch mal ein bisschen auch das Organisationale stärken, also ein Kommunikator, der Menschen beeinflussen kann.

Code: Kommunikation > Top-Down Kommunikation
Interview 3

Die Organisation ist das höchste Gut und da ist dann auch zum Beispiel so eine Selbstbedienungsmentalität. Das musst du halt genauso dann auch haben, wenn du Transparenz hast. Also ich sag mal so, man muss es nicht in jeder Ausbaustufe haben, aber es geht um eine gewisse Ebene. Das ist die Währung der Zukunft, da musst du vertrauen in deine Leute stecken und die Leute müssen auch vertrauen, dass sich die anderen auch an die Spielregeln halten.

Code: Kommunikation > Top-Down Kommunikation
Interview 3

Warum will er unbedingt Shared Leadership machen. Was ist seine Erwartungshaltung? Er muss sich dessen bewusst sein. Und er sich dann nochmal hinterfragt, ist es wirklich Shared Lead was er will?

Code: Kommunikation > Nutzen erklären
Interview 4

Aber erstmal muss das warum geklärt sein. Das erste Mal warum wollen wir uns verändern? Was haben wir für Fachkräftemangel? In Zukunft technologische Anforderungen? Die Komplexität nimmt zu und das ist in einem klassisch hierarchischen Umfeld nicht mehr umsetzbar. Da kommen mir Begriffe wie Vuka. Ja, oder was auch immer aber auf jeden Fall diese Dinge mal zu akzeptieren. Das Wichtigste ist der unternehmerische Erfolg, weil das gibt Sicherheit.

Code: Kommunikation > Nutzen erklären
Interview 4

Also da kann man schon, wenn man das nicht gut kommuniziert oder die Menschen nicht gut begleitet, kann da schon viel auf der Strecke bleiben. Also das Risiko für die Geschäftsführung ist schon da.

Die Frage ist immer warum machen wir das. Zu klären, warum will ich das machen, was ist der Nutzen und was ist auch der Benefit. Da habe ich das Gefühl, so wie es jetzt ist, ist es ein Auslaufmodell oder funktioniert es eh noch.

Code: Kommunikation > Nutzen erklären

Interview 1

Ah ja also ich glaube es braucht erstmal Bewusstsein und Klarheit. Was verstehen wir unter Shared Leadership? Und da bin ich ganz bei dir, deine Definition was verstehen wir unter Shared Leadership, warum wollen wir das und warum ist das gut? Weil wir besser kollaborieren können, weil wir mehr auf persönlichen Beziehungen eingehen wollen. Das muss man Mal definieren und dann muss dann auch gesagt werden, ja wie sehen denn so Leute aus ideal typischerweise.

Code: Kommunikation > Nutzen erklären

Interview 3