

Einführung von Dualer Führung & Shared Leadership Modellen

Erfolgsfaktoren und
Auswirkungen auf Organisationen

Eine Studie von ABZ*AUSTRIA und
PwC Österreich



Inhalte:

1. Ziele der Studie
2. Zusammenfassung
3. Theoretischer Hintergrund
4. Aufbau der Studie
5. Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen
6. Vorteile
7. Ausblick
8. Literaturverzeichnis
9. Anhang



Vorwort

Welche Vorteile bringt das Modell der dualen Führung? Welche Grundvoraussetzungen müssen erfüllt sein? Und wie kann duale Führung überhaupt gelingen?

Denn: Die Zeit ist gekommen. Nach beispiellosen Jahren der Pandemie, neuen als auch altbekannten Herausforderungen auf allen Ebenen der Geschäftswelt, Auswirkungen auf unser Privatleben, Sehnsüchten nach der vermeintlichen “neuen” Normalität und einer schnellleibigen VUCA-Welt, die uns die Sicht vernebelt, müssen Modelle des Führens neu gedacht beziehungsweise alte gute Konzepte, wie das von Mary Parker Follet neu ausgepackt werden, um Sinn bzw. Purpose als zentralen Kompass in diesen disruptiven Zeiten nutzen zu können. Denn wie bereits Parker Follet einst weise gesagt hat:

“Führung wird nicht durch die Ausübung von Macht definiert, sondern durch die Fähigkeit, das Selbstvertrauen der Geführten zu stärken. Die wichtigste Aufgabe der Führungskraft besteht darin, mehr Führungskräfte zu schaffen.“

Daher haben wir uns, PwC PricewaterhouseCoopers Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH und ABZ* AUSTRIA Verein zur Förderung von Arbeit, Bildung und Zukunft von Frauen, mit dieser Studie zur Aufgabe gemacht, die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche duale Führung, Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und die Effekte auf die Arbeitgebenden-Attraktivität zu beleuchten. Neben qualitativen und quantitativen Befragungen bietet die Studie konkrete Empfehlungen für eine wirksame und nachhaltige Umsetzung von dualen Führungssettings, um auch den wirtschaftlichen Erfolg angesichts der globalen Herausforderungen zu sichern.

Mag.^a Daniela Schallert
Duale Geschäftsführung
ABZ* AUSTRIA

Mag.^a Manuela Vollmann
Duale Geschäftsführung
ABZ* AUSTRIA

Dr.ⁱⁿ Nadia Aroui
People & Culture Consulting Lead
PwC Österreich

Nicole Prieller
Digital Consulting Lead
PwC Österreich

1. Ziele der Studie

Die Anforderungen an unsere Arbeitswelt sind im Wandel: weg von klassischen Arbeitskonzepten, die auf Präsenz, Machtorientierung und Kontrolle aufbauen, hin zu innovativen Organisationsmodellen, die den Fokus auf Agilität, Resilienz, Innovation und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben legen. Um diesen Rahmenbedingungen auf realistische Weise gegenüberzutreten, wird die Gestaltung von Führung neu gedacht und ein besonderer Fokus auf flexiblere Arbeitsformen, auch auf Führungsebenen, gelegt.

Duale Führungsmodelle, bei denen der Führungseinfluss zwischen zwei Personen verteilt oder geteilt wird, stehen daher hoch im Kurs. Diese ermöglichen nicht nur für Führungskräfte selbst eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und wirken sich positiv auf ihre Gesundheit aus, sondern erschließen auch für Unternehmen immense Potenziale.

Das Konzept der dualen Führung stößt auf großes Interesse und wird praktisch umgesetzt, ist aber bisher kaum theoretisch fundiert oder umfassend wissenschaftlich untersucht¹. Studien zu dualer Führung finden sich deshalb vorwiegend als qualitative Einzelfallstudien wieder und nicht als breit angelegte quantitative Studien oder Metaanalysen. An diesem Forschungsdesiderat setzt die vorliegende Studie an und bietet mithilfe eines Mixed-Method-Designs einen umfassenden Blick auf duale Führung. Speziell vor dem Hintergrund der immer stärkeren Tendenzen hin zu flexiblen, dynamischen und horizontalen Arbeits- und Führungsmodellen ist es wichtig, jene Faktoren herauszufiltern, welche zu einer gelungenen Umsetzung von geteilter Führung beitragen.

Des Weiteren soll der Blick auf die positiven Folgen innovativer Führungsmodelle auf organisationaler und individueller Ebene gelenkt werden. Dieser Aufgabe will sich die vorliegende Studie widmen.

Ziel war es daher, den Zusammenhang von Führungssettings (einzelne vs. duale Führung), Arbeitszufriedenheit und Arbeitgebenden-Attraktivität zu untersuchen sowie Empfehlungen für Arbeitgebende und Arbeitnehmende abzuleiten.

Die Forschungsfragen wurden dahingehend wie folgt formuliert:

- **Welche Faktoren tragen zu einer gelungenen Umsetzung von dualer Führung bei?**
- **Welche Auswirkungen haben duale Führungsmodelle auf die Führungskräfte, die Organisation, die Mitarbeitenden und die Gesellschaft?**

Zu diesem Zweck wurden im ersten Teil Experten- und Expertinnen-Interviews mit dualen Führungskräften durchgeführt (qualitative Studie). Darauf aufbauend wurden relevante Variablen herausgefiltert und Hypothesen für den Online-Fragebogen generiert, der sowohl einzelnen als auch dualen Führungskräften vorgelegt wurde (quantitative Studie). Zum Abschluss wurden, neben den Ergebnissen der Analyse, Empfehlungen für die Praxis vorgestellt.



¹ Alvarez & Svejnová, 2005; Domsch et al., 1998; Ellwart et al., 2016; Fall & Menéndez, 2002; Kuark, 2002; Ruppert, 2016; Vine et al., 2008

2. Zusammenfassung

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden sowohl eine qualitative als auch eine quantitative Erhebung durchgeführt. In der qualitativen Studie wurden Experten- und Expertinnen-Interviews mit fünf Führungsduos durchgeführt. Innerhalb dieser wurden die Führungskräfte zu der Einführung, den erforderlichen Rahmenbedingungen und den Vorteilen der dualen Führung befragt. In der quantitativen Studie nahmen insgesamt 177 Führungskräfte teil.

Welche Faktoren tragen zu einer gelungenen Umsetzung von dualer Führung bei?

In den Interviews zeigte sich hinsichtlich der Faktoren für eine erfolgreiche Implementierung die klare Tendenz, auf ein Matching zwischen den Personen zu achten sowie, speziell in der Anfangsphase, großen Wert auf Kommunikation und Austausch zu legen. Essenzielle Rahmenbedingungen seien, laut den befragten Führungsduos, gegenseitiges Vertrauen, gemeinsame Ziele, eine offene und transparente Kommunikation, gegenseitige Sympathie, Selbstreflexion, Achtsamkeit, die Begegnung auf Augenhöhe sowie die Fähigkeit, sich „die Bühne teilen zu können“. Diese Ergebnisse konnten in der quantitativen Studie untermauert werden. Erneut wurde die Relevanz der gegenseitigen, transparenten und offenen Kommunikation sowie die Fähigkeit, sich „die Bühne teilen zu können“ betont.

Welche Auswirkungen haben duale Führungsmodelle auf die Führungskräfte, die Organisation, die Mitarbeitenden und die Gesellschaft?

Bei der Frage nach den Vorteilen wurde auf Seiten der Führungskräfte klar der entlastende Faktor, die Work-Life-Integration, mehr Fokus auf die eigenen Stärken, eine höhere Arbeitszufriedenheit sowie der gegenseitige Austausch genannt. Die verbesserte Work-Life-Integration der dualen Führungskräfte, im Vergleich zu Führungskräften in klassischen Führungssettings, zeigte sich auch klar in der quantitativen Studie. Hinsichtlich der Vorteile für das Unternehmen zeigte sich die Perspektivenvielfalt sowie die verbesserten, qualitativ hochwertigeren Entscheidungen und die Attraktivität als Arbeitgebende. Für Mitarbeitende bringe die duale Führung den Vorteil der erhöhten Erreichbarkeit, beziehungsweise die Möglichkeit, zwischen den Ansprechpersonen zu wählen.



3. Theoretischer Hintergrund

Eine der ersten Vordenkerinnen, die das Konzept der heroischen Führung in Frage stellte, war Mary Parker Follett.

In ihrem Buch „The Creative Experience“ (1924) schreibt sie: „Leadership is not defined by the exercise of power but by the capacity to increase the sense of power among those led. The most essential work of the leader is to create more leaders“².

Damit lehnte sie den etablierten Machtbegriff als Macht einer Person oder Gruppe über eine andere Person oder Gruppe ab („Macht über“) und sprach sich für eine gemeinsam entfaltete Macht, die nicht auf Zwang, sondern auf einer partizipativen Entscheidungsfindung beruht, aus („Macht mit“). Parker Follett kritisierte somit, dass ein komplexes Konzept wie Führung auf eine einzige Person, also die Führungskraft, reduziert wird, anstatt es als Gruppenphänomen, also partizipativ, zu betrachten. Viel eher umfasst Führung zahlreiche gemeinsame Praktiken der Gruppenmitglieder.

Unter diesem Blickwinkel, welcher der postheroischen Führungsforschung zuzuordnen ist, stellt Führung einen multidirektionalen und dynamischen Gruppenprozess dar.

Die Forschung zu dualer Führung setzt hier an und geht ebenso von der Annahme aus, dass Führung als kollektives Phänomen untersucht werden kann. Trotz jener frühen Konzeptualisierungen wurde das formalisierte Konstrukt der dualen Führung erst in jüngerer Zeit weiterentwickelt und erforscht.

3.1 Definition

Duale Führung wird als eine Aufteilung der Führungsverantwortung auf zwei Führungskräfte verstanden. Zwei Personen arbeiten also eng im Tandem zusammen und stehen als Vorgesetzte gleichberechtigt einer Organisationseinheit vor.

Unter gemeinsamer oder geteilter Verantwortlichkeit leiten sie Mitarbeitende an und schaffen Rahmenbedingungen, um die Bearbeitung einer gemeinsamen Aufgabe zu ermöglichen und ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Führungsduale stellen quasi funktionale Doppelspitzen dar, wobei eine teilweise oder vollständige Rollenüberlappung vorliegt.

Folgende Merkmale machen wir für das Konzept der dualen Führung fest und stützen uns dabei auf Lang & Rybnikova (2014)³:

- eine **Teilung und Verteilung von Führungsaufgaben** auf zwei Mitglieder der Organisation oder Gruppe,
- eine **Aufteilung der Führungsverantwortung**, auch für die Zielerreichung auf Gruppenmitglieder und Mitglieder in der Organisation,
- eine **Teilung und Verteilung von Machtressourcen** und Einflusschancen,
- ein expliziter **Austausch von gemeinsamen Werten und Haltungen**, die für Führungsarbeit in der Organisation relevant sind, sowie
- **Respekt, Wertschätzung und Anerkennung der Kompetenzen** der zweiten Führungskraft.

Anzumerken ist an dieser Stelle, dass die Begriffe rund um plurale Führungsformen in der Literatur nicht einheitlich verwendet werden. Während etwa einige Autoren und Autorinnen Shared Leadership bzw. Top-Sharing synonym zu dualer Führung verwenden, zielen andere in diesem Zusammenhang auf eine zeitliche Teilung der Führungsaufgaben ab⁴.

Führungskräfte wechseln sich in letzterem Falle beispielsweise tageweise ab (vgl. Führen in Teilzeit), weswegen sich deren Tätigkeitsbereiche nicht fundamental überschneiden und eine wirkliche Zusammenarbeit im Sinne eines Co-Führungsmodells nicht vollständig gegeben ist. Aufgrund dessen verwenden wir in unserer Studie den Begriff der dualen Führung, um die gemeinsame Führung zu betonen.

3.2 Vorteile von dualer Führung

Aktuelle Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass duale Führungsmodelle erhebliche Vorteile auf individueller, Organisations-, Team- und gesellschaftlicher Ebene mit sich bringen können. Mit Bezug auf zahlreiche Praxisbeispiele wird in Einzelfallstudien⁵ von positiven Erfahrungen mit dualen Führungsmodellen berichtet. In diesem Zusammenhang konnte ein deutlicher Mehrwert der Doppelspitze im Vergleich zum traditionellen Modell der Einzelführung bestätigt werden.

² Parker, 1924. ³ Lang & Rybnikova, 2014, ⁴ Baillod, 2001; Ellwart et al., 2016; Gronn, 2002

⁵ Abrell, 2015; Amstutz & Jochem, 2014; Brocklebank & Whitehouse, 2003; Daniels, 2011; Denis et al., 2012; Dimitri, 2014; Domsch et al., 1994; Domsch et al., 1998; Eberhardt & Majkovic, 2015; Ekrod, 2016; Ellwart et al., 2016; Klasmeier & Rowold, 2020; Kuark, 2002; Kuark, 2003; Portmann & Stofer, 2001; Rump & Eilers, 2014; Sander & Peyer, 2017; Zhu et al., 2018

Vorteile für Führungskräfte

- Verbesserter Umgang mit neuen Fragestellungen und Herausforderungen durch gemeinsame Absicherung
- Möglichkeit, eigene berufliche Kompetenzen verstärkt zu fokussieren
- Geringere Arbeitsbelastung durch Verteilung der Führungsaufgaben
- Verbesserte individuell erlebte Arbeits- und Lebensqualität
- Erleichterte Vertretung
- Berufliche (Wieder-)Eingliederung

Vorteile für Mitarbeitende

- Mehr Führungskontakt
- Vorbilder vor Ort
- Klare Arbeitsorganisation
- Breitere individuelle Entwicklungsmöglichkeiten durch diversere Role-Models

Vorteile für die Organisation

- Gesteigerte Innovation und Problemlösung
- Verbesserte Lern- und Leistungsergebnisse
- Erhöhte Attraktivität als Arbeitgebende
- Verbesserte Teamprozesse und -charakteristika
- Höhere Vertretungs- und Ausfallsicherheit
- Geringere Fluktuationskosten
- Verbessertes Gesundheitsmanagement
- Wissenstransfer in Übergangsphasen

Vorteile für die Gesellschaft

- Chancengleichheit
- Veränderte Führungskonzepte
- Reduktion der Sozialversicherungskosten durch Verringerung der Krankenstände und Reha-Aufenthalte
- Reduktion der Arbeitslosigkeit
- Verbesserte Vereinbarkeit zwischen Privat- und Berufsleben für Führungskräfte
- Förderung des Images von Frauen als Führungskräfte

3.3 Rahmenbedingungen

Für eine erfolgreiche Entwicklung und Etablierung dualer Führung benötigt man sowohl entsprechende Weichenstellungen im Arbeitsumfeld als auch geeignete Personen. Folgende personelle sowie organisatorische Faktoren haben sich als förderlich im Zuge der Teilung von Führungspositionen erwiesen⁶:

Faktoren, die die Persönlichkeit der Führungskräfte betreffen

- Partner:innenschaftliches Führungsverständnis
- Hohes Maß an Selbstreflexion
- Wille, sich die Bühne zu teilen
- Teamfähigkeit, Offenheit, Loyalität
- Konfliktfähigkeit

Faktoren, die das Verhältnis zwischen den Führungskräften betreffen

- Gemeinsame Ziele
- Transparente Aufteilung der Aufgaben, Verantwortung und Verantwortlichkeit
- Gemeinsame Entscheidungsfindung
- Gegenseitiger Respekt für die jeweiligen Fähigkeiten und Fertigkeiten
- Gute und offene Kommunikation (kurze Kommunikationswege, regelmäßige Absprachen)
- Loyalität und Vertrauen

Faktoren, die die Organisation betreffen

- Klares Commitment der Organisation und des Top-Managements
- Klarer Informationsfluss
- Coaching und Mentoring



4. Aufbau der Studie

Die Studie wurde als Mixed-Method-Design angelegt, das aus einem qualitativen und einem quantitativen Teil bestand.

4.1 Qualitative Befragung

Im Rahmen der **qualitativen Befragung** wurden Experten- und Expertinnen-Interviews mit dualen Führungskräften geführt. Insgesamt wurden zu diesem Zweck fünf Führungsstandems aus verschiedenen Organisationen befragt.

	Person A	Person B
Organisation 1: IT & Telekommunikation (Bereichsleitung)	Weiblich, 31-40 Jahre	Weiblich, 31-40 Jahre
Organisation 2: Non-Profit-Organisation (Geschäftsführung)	Weiblich, 41-50 Jahre	Weiblich, 41-50 Jahre
Organisation 3: Öffentlicher Bereich (Bereichsleitung)	Männlich, 25-30 Jahre	Weiblich, 51-60 Jahre
Organisation 4: Gesundheits- u. Sozial- wesen (Geschäftsführung)	Weiblich, 41-50 Jahre	Männlich, 51-60 Jahre
Organisation 5: Finanzdienstleistung (Bereichsleitung)	Männlich, 31-40 Jahre	Weiblich, 31-40 Jahre

Folgende Themenbereiche wurden in den Interviews abgedeckt:

- Implementierung eines dualen Führungsmodells
- Rahmenbedingungen
- Vorteile und Chancen der dualen Führung
- Kostenfaktoren
- Empfehlungen

Die Interviews wurden online via Videokonferenzen abgehalten. Jede Führungskraft eines Führungsduos wurde einzeln befragt. Die durchschnittliche Interviewdauer betrug 38 Minuten.

Im Anschluss wurden diese transkribiert und einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring⁷ unterzogen, um anschließend relevante Variablen für das Forschungsinteresse herauszufiltern.

Auf Basis dessen wurden Gelingensfaktoren für die Gestaltung einer dualen Führung sowie deren Vorteile abgeleitet, die mithilfe der quantitativen Befragung validiert werden sollen.

Hiermit wird darauf verwiesen, dass die Zitate aus den Interviews wörtlich übernommen wurden und daher von einer nachträglichen Anpassung auf eine geschlechtersensible Schreibweise abgesehen wurde.

4.2 Quantitative Befragung

Für die **quantitative Befragung** wurde aufbauend auf die qualitative Studie ein Online-Fragebogen erstellt. Dieser wurde an Führungskräfte verteilt, die entweder alleine führen (Kontrollgruppe) oder mit einer zweiten Person (Experimentallgruppe).

Einzelne Führungskräfte beantworteten, ob sie es in Erwägung ziehen, eine duale Führungsposition zu übernehmen und gaben an, welche Bedingungen, aber auch Herausforderungen sie darin sehen. Duale Führungskräfte gaben zudem Details zu ihrem Führungsmodell an, wie etwa die Motive, die zeitliche Aufteilung oder die Aufgabenteilung. Des Weiteren wurden sie nach etwaigen Hindernissen, Rahmenbedingungen sowie Kostenfaktoren gefragt.

Alle Führungskräfte wurden darüber hinaus dazu aufgefordert, ihre aktuelle Arbeitssituation hinsichtlich ihrer Arbeitszufriedenheit, Vereinbarkeit Beruf-Privat, Arbeitsabläufe innerhalb der Abteilung, Aufstiegschancen, Diversität sowie die Attraktivität des Arbeitgebenden einzuschätzen. Da diese Fragen sowohl einzelne als auch duale Führungskräfte beantworteten, konnten Rückschlüsse auf die positiven Auswirkungen von dualen Führungsmodellen gezogen werden. Insgesamt haben an der Studie 177 Führungskräfte teilgenommen. Davon war ein Drittel der Führungskräfte in einem dualen Modell.

Zwei Drittel übten die Führungsverantwortung im Vergleich dazu alleine aus. Hierbei gaben jedoch 32 % der Befragten an, in der Vergangenheit bereits Erfahrungen mit dem Teilen der Führungsverantwortung gemacht zu haben. Zusätzlich gab es bei 32 % ein duales Führungsmodell im Unternehmen. In weiteren 19 % der Fälle wurden bereits erste Überlegungen in Richtung einer potenziellen Umsetzung gesetzt.

⁷ Mayring, 2003, S. 53 ff.

5. Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen

5.1 Motive

Im Wesentlichen können drei verschiedene Motive für die Implementierung eines dualen Führungsmodells genannt werden:

5.1.1 Effizienzsteigerung

Zunächst ist es aus Sicht des Unternehmens zielführend, die Führung auf mehrere Personen zu verteilen. Zwei Personen können mit den Herausforderungen agiler Arbeitswelten effizienter umgehen, da die Kompetenzen und Stärken mehrerer Personen zur Anwendung kommen können. In diesem Kontext berichteten die interviewten Führungskräfte davon, dass die unterschiedlichen Kompetenzen und Fähigkeiten der beiden Führungskräfte ein größeres Potenzial für das Unternehmen bieten (siehe Kapitel 6).

„Ich glaube auch, dass die Entscheidungen besser sind, wenn sie durch zwei Personen gefällt werden, weil es immer zwei Perspektiven gibt. Das heißt, mein Argument ist, dass man sich dadurch etwas erspart, dass einfach bessere Entscheidungen getroffen werden. (...) Es gibt da wirklich diesen Opportunitätsgewinn dadurch, dass zwei Leute dabei sein.“ (Organisation 2, Person A).

„Weil man muss sagen, zwei Köpfe ist halt einfach mehr Man-Power, es ist mehr Spirit. Man ist offener und erreichbarer für die Mitarbeiter und Kunden und hat mehr Präsenz am Markt. Damit verbunden ist man natürlich auch erfolgreicher.“ (Organisation 5, Person A).

Im Rahmen der Experten- und Expertinnen-Interviews berichteten Führungskräfte davon, dass der Erfolg des dualen Führungsmodells sich auch im Erfolg der Organisation bemerkbar macht. Dies wird von den Führungskräften am Wachstum der jeweiligen Organisationsbereiche, an der guten Markenpositionierung und an steigenden Vertrauenswerten festgemacht.

„Ich bin davon überzeugt, dass die Doppel-Geschäftsführung viel dazu beiträgt, dass der Verein so erfolgreich dasteht, wie er es jetzt tut.“ (Organisation 2, Person A).

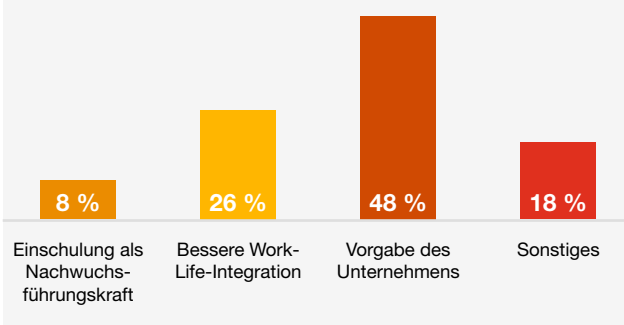
5.1.2 Positionierung als attraktive Arbeitgebende

Des Weiteren zeigt sich in der Praxis, dass es für Unternehmen zunehmend schwierig ist, geeignete Führungskräfte zu finden. Aufgrund dessen ist es notwendig, dass sich Unternehmen als attraktive Arbeitgebende positionieren. Den quantitativen Daten zufolge steigt die Attraktivität des Unternehmens durch das Angebot von dualen Führungsmodellen um durchschnittlich 33 %.

„Also ich glaube, dass man bessere Bewerber bekommt, wenn man auch modern ist bei den Führungsmodellen. Also am Arbeitsmarkt ist das glaube ich, sehr wohl eine erhöhte Flexibilität und interessanter, und es macht einen attraktiveren Arbeitgeber.“ (Organisation 1, Person A).

Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass sich duale Führungsmodelle positiv auf die Lebensphasenorientierung und die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben der Mitarbeitenden auswirken. Dies belegen auch die Daten der quantitativen Studie, der zufolge duale Führungskräfte eine höhere Zufriedenheit mit ihrer Vereinbarkeit Beruf-Privat aufwiesen als einzelne Führungskräfte. So berichteten die Interviewpartner:innen davon, dass ihnen das duale Führungsmodell die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erleichtert (siehe Kapitel 6).

Was war für Sie der primäre Anreiz oder Grund, um in einer dualen Führung zu arbeiten?



5.1.3 Generationen-Management

Darüber hinaus können duale Führungskonzepte als erfolgreiche Maßnahme zum Management von Generationen angewandt werden. Arbeitet eine ältere Führungskraft mit einer Nachwuchsführungskraft eng in einem Tandem zusammen, kann einerseits das Wissen und die Erfahrung gut an die Nachfolge weitergegeben werden. Andererseits profitiert auch die ältere Führungskraft von dem Know-how aus aktuellen Ausbildungen.

Die ältere Person gibt ihre Kenntnisse sowie unternehmenskulturelle Gegebenheiten weiter. Häufig bringen jüngere Personen als "digital natives" digitale Kompetenzen und einen selbstverständlichen Umgang mit sozialen Medien ein.

„Wenn man ein wenig betrachtet, wenn die Baby-Boomer-Jahrgänge gehen, welche Personalrochaden in den nächsten Jahren kommen, glaube ich, ist das von Dienstgeber:innenseiten her das Beste, was sie machen können.“ (Organisation 3, Person A).

Geteilte Leitung ist damit geeignet, Expertise und Führungsaufgabe zu kombinieren. Beide Führungskräfte bleiben als Experte oder Expertin dem operativen Geschäft erhalten – mit dem Vorteil, eine:n Partner:in auf Augenhöhe zu haben und die Verantwortung zu teilen.

5.2 Planung

5.2.1 Zeitliche Gestaltung der Positionen

Vor der Einführung von dualen Führungsmodellen sind diverse Maßnahmen zu empfehlen, in denen die Umsetzung vorbereitet werden kann. Ein wesentlicher Aspekt bei der Einführung von dualen Führungsmodellen ist die zeitliche Gestaltung der Positionen. Ein klassisches Setting ist dabei ein Vollzeit-Modell, in dem beide Positionen zu 100 % angestellt sind. Interviewpartner:innen berichteten auch von Teilzeit-Modellen, Teilzeit/Vollzeit-Modellen oder auch einem Altersteilzeitmodell, bei welchem die Arbeitswoche gesplittet wird zwischen den beiden Parteien.

Den quantitativen Daten zufolge arbeiten die dualen Führungskräfte zusammen durchschnittlich 150 % gemessen am Vollzeitäquivalent der jeweiligen Unternehmen. Das populärste Modell (50 %) hierbei ist das Verhältnis 1:1, d. h. die beiden Führungskräfte übernehmen im Tandem dieselbe Wochenstundenanzahl. Zu empfehlen sei, das Arbeitsmodell nach den Bedürfnissen der Führungspersonen sowie des Unternehmens auszurichten.

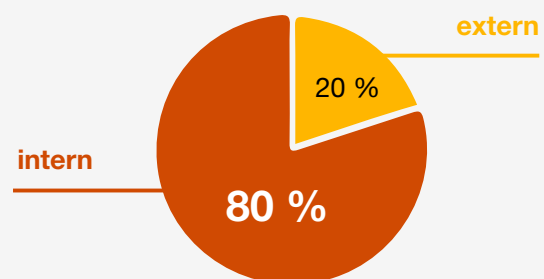
5.2.2 Bewerbungsprozess

Wurde in einem Unternehmen aktiv entschieden, die Geschäftsleitung doppelt zu besetzen, so wird folglich die entsprechende Führungsposition als Topsharing-Stelle ausgeschrieben.

Im Bewerbungsprozess ist zu empfehlen, auf eine Übereinstimmung in arbeitsrelevanten Werten und Haltungen sowie eine grundsätzliche Sympathie zu achten. Insbesondere muss das Führungsverständnis ähnlich oder kompatibel sein. Der Wille und die Fähigkeit zur Reflexion, wie im Kapitel zu den persönlichen Voraussetzungen beschrieben, ist ebenfalls ein wichtiges Kriterium für die Auswahl zukünftiger dualer Führungskräfte.

Soll ein duales Tandem mit einer Führungskraft gebildet werden, die bereits im Unternehmen ist, so ist es sinnvoll, diese am Prozess teilhaben zu lassen und Mitspracherecht zu gewähren.

Ist die zweite Führungskraft extern oder intern hinzugekommen?



5.3 Kosten

5.3.1 Personalkosten

Eine grundlegende Frage, die hinsichtlich der Einführung von dualer Führung immer wieder gestellt wird, ist jene der Kosten bzw. der Mehrkosten. Diese sind jedoch abhängig vom konkreten Arbeitsmodell, in welchem die duale Führung implementiert wird, zu betrachten. So sind bei einem Modell, in welchem beide Führungskräfte Vollzeit angestellt sind, höhere Personalkosten zu erwarten, als wenn sich beispielsweise zwei Personen eine Vollzeitstelle teilen.

„Ich glaube, das ist sehr individuell. Ich glaube, dadurch es sehr oft Teilzeitmodelle sind, dass man wirklich ex aequo aussteigen kann. Aber es hängt natürlich sehr davon ab, wie die Modelle sind. Ich glaube, das kann man nicht so allgemein beurteilen. Aber es ist nicht automatisch, dass Shared Leadership mehr Kosten bedeutet. Ganz im Gegenteil, es können mehr oder weniger Kosten sein. Also je nachdem, wie man die Leute zusammensetzt.“
(Organisation 1, Person A).

In der Online-Befragung konnten bei den Personalkosten durch das duale Führungssetting im Vergleich zu traditionellen Führungssystemen keine signifikanten Veränderungen festgestellt werden. Dennoch können die Personalkosten unter anderem durch den Einsatz von mehr Vollzeitäquivalenten auf Führungsebene steigen.

Ein interviewtes Führungstandem berichtete beispielsweise, dass es bei ihnen sogar zu einer Senkung der Personalkosten kam. Dies ist dadurch entstanden, dass drei getrennte Abteilungen mit ursprünglich drei Vollzeit-Führungskräften zusammengelegt worden sind und diese nun in Doppelführung mit einem Vollzeitäquivalent von 150 % geführt werden.

„Wenn man zurückblickt / Das waren vorher drei Abteilungen mit drei Führungskräfte und heute sind wir 1,5. Also dementsprechend würde ich sagen, wenn man es ganz korrekt rechnet und Vorher-Nachher anschaut, ist es in unserem Fall ein Vorteil.“ (Organisation 1, Person A).

Ebenso zu betrachten ist die Tatsache, dass auch technische sowie räumliche Gegebenheiten für zwei Personen zur Verfügung gestellt werden müssen. Ein:e Interviewpartner:in erwähnte hierbei jedoch, dass diese Kosten auch zustande kämen, wenn es eine Führungskraft und eine Assistenz gibt.

„Also die Mehrkosten, wir haben zwei Laptops, zwei Telefone, zwei Handys und so weiter. Wir haben zwei Geräte. Wenn man sonst nur eine Führung hat und vielleicht (...) einen Assistenten, dann hat man auch zweimal die Tools.“
(Organisation 2, Person B).

5.3.2 Mehrwert durch Doppelführung

„Bei Shared Leadership gibt es ja auch unterschiedliche Modelle. Zwei Teilzeitkräfte, quasi zweimal 20 Stunden ergibt einen 40-Stunden-Job. Das ist aus einer reinen Personalkosten-Sicht wahrscheinlich teurer, als wenn ich eine 40-Stundenkraft hätte. Weil auch einfach mit den Nebenkosten wird es insgesamt eine Spur teurer. Aber die Frage ist, was ist dafür der Nutzen? Weil, wenn ich tatsächlich Skills habe, die sich ergänzen und ich kriege dadurch, quasi durch die zwei gemeinsamen einen Bewerber, der

besser ist, als ein einzelner anderer, der Ergebnisse liefern könnte, dann ist der Wert fürs Unternehmen ja ein wesentlich größerer. Also ich würde sagen, da übersteigt dann der Wert die Kosten, die ich im Gehalt dann vielleicht mehr habe.“ (Organisation 1, Person B).

Die Interviewpartner:innen berichteten in diesem Zusammenhang auch eindeutig von dem großen Mehrwert einer dualen Führung: Zu zweit können bessere und hochwertigere Entscheidungen getroffen werden, was auf die Perspektivenvielfalt und auch die erhöhte Erreichbarkeit für die Mitarbeitenden, Kunden und Kundinnen etc. zurückzuführen ist.

„Und ich glaube auch, dass die Entscheidungen besser sind, wenn sie durch zwei Personen gefällt werden, weil es immer zwei Perspektiven gibt. Das heißt, mein Argument ist, dass man sich dadurch etwas erspart, dass einfach bessere Entscheidungen für den Verein getroffen werden. (...) Es gibt da wirklich diesen Opportunitätsgewinn dadurch, dass zwei Leute dabei sein.“
(Organisation 2, Person A).

„Also ich finde persönlich die Umsetzung war sehr gelungen und ich würde auch sagen für die Organisation sind wir durchaus sehr erfolgreich. Auch wenn man jetzt die Zahlen anschaut, wie es der Organisation geht seit sechs Jahren, spricht viel dafür, dass es gut gelungen ist. Also wir haben ein stetiges Wachstum.“
(Organisation 2, Person A).

Ebenso beruft sich ein:e Interviewpartner:in darauf, dass die Vertretungs- bzw. Ausfallsicherheit in einer dualen Führung hohe Kosten im Zuge einer Interimslösung vorbeugt:

„Also zweimal 30 Stunden kostet mehr als einmal 40 (lacht). Das liegt auf der Hand. Also man kann nicht sagen, das ist gleich viel. Ich finde aber, das ist viel zu kurz gegriffen. Alleine das Beispiel: Eine Geschäftsführung geht von heute auf morgen (...) / Ich glaube, meine Kündigungsfrist ist drei Monate, so schnell ist nie eine neue da. Alleine diese Kosten für eine Interimslösung. Diese Kosten, die dann vielleicht verloren gehen, weil das Unternehmen sechs, neun Monate nicht geführt wird. (...) Ich glaube, da gibt es Berechnungen auch von der Wirtschaftskammer, was das kostet. Da gibt es Berechnungen bis hin zu einem Jahresgehalt bis eine Person wieder drinnen ist und so arbeiten kann, kann man wirklich bis zu einem Jahresgehalt rechnen.“ (Organisation 2, Person A).

Nach Einschätzung der Teilnehmenden der Online-Befragung ergeben diese positiven Faktoren des dualen Führungsmodells langfristig Einsparungen im Ausmaß von etwa 26 % der Ressourcen bzw. Kosten.

5.4 Umsetzung

5.4.1 Aufgabenteilung & Rollenüberlappung

Wesentlich für ein erfolgreiches duales Führungsmodell ist die aufgabenbezogene Organisation der Führungsaufgaben hinsichtlich gemeinsamer und geteilter Aufgaben. Hierbei gilt es, Mehrkosten infolge unnötiger Doppelbearbeitungen zu vermeiden und die Potenziale einer gemeinsamen Verantwortung und Reflexion zu nutzen. Einige Interviewpartner:innen berichteten in diesem Zusammenhang von einer starken Rollenüberlappung:

„Wir teilen uns tatsächlich dieselbe Rolle. Wie gesagt, wir machen jetzt nicht: ‚Die eine macht nur das, die andere macht nur das!‘, sondern die Rolle deckt sich (...) und jede ist fähig, alles zu machen.“ (Organisation 1, Person B).

Die durchschnittliche Rollenüberlappung lag in der Online-Befragung bei circa 50 %, wobei diese zwischen den Führungskräften stark variierte (+/- 26 %).

Die inhaltliche Bearbeitung von Aufgaben teilt sich im Alltag folglich meist kompetenzbasiert auf. Diese Aufgabenaufteilung muss für das zu führende Personal schlüssig und nachvollziehbar sein, um eine unmittelbare Anschlussfähigkeit zwischen Mitarbeitenden und Führung sicher zu stellen und Zuständigkeitsdiskussionen zu vermeiden.

„Es ist eigentlich eine Rollenüberlappung. Wir treten auch gegenüber unseren Mitarbeitern nicht als strikte Teilung auf, sondern es ist klar definiert, wir sind beide für alle da und machen auch beide alles. (...) Was für mich dann auch wichtig war, war die klare Definition für bestimmte Aufgabenbereiche. Wie wir uns dann ein bisschen besser kennengelernt haben, wo wir klar definiert haben, das macht der Kollege und das mache ich. Dass man auch eine klare Aufteilung macht.“ (Organisation 5, Person B).

5.4.2 Gesprächsbasis & Abstimmungsprozess

Für die Arbeit im Führungsstandem ist weiters eine gute transparente und offene Gesprächsbasis essenziell, die sich beispielsweise durch Klarheit, eine transparente Kommunikation, Ich-Botschaften sowie aktives und empathisches Zuhören auszeichnet. Wichtig dabei ist zunächst, die Arbeitsweise und die Person auch auf einer persönlichen Ebene kennenzulernen:

„Und so habe ich das auch wahrgenommen, dass das am Anfang sehr wichtig war, dass man einen regelmäßigen Austausch hat, einen persönlichen Austausch auch, dass man versteht: ‚Wie arbeitet der andere? Wie ist der andere? Wie tickt der andere? Und dem seine Werte kennenlernen und seine Arbeitsweise.“ (Organisation 5, Person B).

Zudem werden eine klare Strukturierung sowie Nachvollziehbarkeit als entscheidende Faktoren genannt. Informationen werden regelmäßig rasch, kurz und knapp weitergegeben, um keine Zeitverluste zu haben. Die Kommunikation zwischen den Führungskräften zeichnet sich vor allem zu Beginn des Führungsmodells durch einen engen Abstimmungsprozess aus.

„Wir stimmen uns sehr viel ab. Wir machen kleine Check-Ins manchmal in der Früh oder am Abend. Wir machen einen kurzen Rückblick oder wir tauschen Informationen, die wir für die andere für wichtig halten. (...) Es gibt eine sehr große Vertrauensbasis zwischen uns. Wir haben keine Geheimnisse (lacht). Wir haben uns schon darauf geeinigt, dass wir wirklich so offen miteinander sind. Und das ist natürlich der Erfolgsfaktor Nummer 1.“
(Organisation 2, Person B).

In der quantitativen Befragung konnte gezeigt werden, dass der Abstimmungsaufwand nur minimal um 16 % gestiegen ist. In diesem Kontext zeigen die Interviews, dass die Abstimmungsprozesse automatisierter und weniger zeitaufwendig werden:

„Wir haben das mittlerweile wirklich so perfektioniert, auf kurzem Weg zum Termin: ‚Was sind die wichtigsten Entscheidungen?‘. Also das ist überhaupt nichts, was jetzt zusätzlichen Aufwand kostet.“ (Organisation 1, Person B).

Für den gemeinsamen Abstimmungsprozess haben sich technische Hilfsmittel, gemeinsame To-Do-Listen oder Gemeinschaftsbüros als vorteilhaft erwiesen:

„Wir haben da ein Board, wo die ganzen Aufgaben drauf sind und wo auch besprochen wird: ‚Was gehen wir an? In welcher Priorität?‘.“ (Organisation 1, Person A).

„Auf dem Board steht alles drauf, was so an Tätigkeiten zu tun ist. Und jeder von uns, wenn er Zeit hat, nimmt sich einfach die Tasks raus und schreibt den Namen dazu und damit ist auch klar, wer an welchem Thema dran ist.“
(Organisation 1, Person B).



5.4.3 Gemeinsames Treffen von Entscheidungen

Die duale Führung zeichnet sich auch dadurch aus, dass bedeutende Entscheidungen gemeinsam getroffen werden. In diesem Zusammenhang können Mitarbeitende bei Fragen aber auch auf nur eine Führungskraft zugehen. Die Entscheidung, die eine Führungskraft alleine trifft, ist bindend und wird von der zweiten Führungskraft auch getragen:

„Es war uns von Anfang an ein ABSOLUTES Bedürfnis und auch eine absolute Überzeugung, dass wir gemeinsame Entscheidungen zu treffen haben und nicht getrennte Bereiche zu fahren haben. Warum? Weil wann immer ich in meinem Schwerpunktgebiet auch nur ein kleines Schraubchen drehen würde, so hat das unmittelbare Auswirkungen.“ (Organisation 4, Person B).

„(...), wenn sie wen brauchen, auch nur auf eine zugehen können und dass die Entscheidung bindend ist. Sprich, wenn die eine entscheidet, gilt das für die andere auch.“ (Organisation 1, Person A)

5.4.4 Kommunikation mit Mitarbeitenden

Hinsichtlich der Kommunikation mit den Mitarbeitenden ist es essenziell, als ein Sprachrohr mit einer Meinung aufzutreten. Zu beachten sei an dieser Stelle, dass die Führungskräfte nicht gegeneinander ausgespielt werden.

„Weil die Mitarbeiter checken das relativ schnell und testen das auch aus, ob die Führungskräfte miteinander sprechen. Und ich vergleiche das relativ gerne mit einem klassischen Rollenbild von Zuhause – mit Mama und Papa. So sinngemäß: ‚Ich probiere es bei der Mama, die Mama sagt Nein, dann gehe ich zum Papa und der Papa sagt Ja‘. Das probiert jedes Kind aus. Wenn Mama und Papa nicht miteinander reden, verlierst du. Das ist ein ungeschriebenes Gesetz. Und ähnlich ist es eigentlich in der dualen Führung.“ (Organisation 5, Person A).

Auch auf der Teamebene erweisen sich rasche und transparente Kommunikationsmittel wie eine Open-Door-Policy oder eine gemeinsame E-Mail-Adresse als hilfreich. Zudem werden Meetings wie regelmäßige Jours fixes mit Mitarbeitenden oft gemeinsam abgehalten, während Meetings, bei dem inhaltliche Themen im Vordergrund stehen, auch getrennt durchgeführt werden können.

„Wir versuchen fast ALLE Meetings, wo es wirklich um die Abstimmung mit unseren Leuten geht – also so etwas wie ein Jour fixe – das machen wir auch gemeinsam. (...) Und wenn es um inhaltliche Themen geht, dann finden die Meetings auch einzeln statt. Also wenn sich eine auf ein Thema konzentriert und das mit einem Mitarbeitenden durchgeht, wo es nicht unbedingt notwendig ist, dass beide dabei sind, dann ist es getrennt.“ (Organisation 1, Person A).

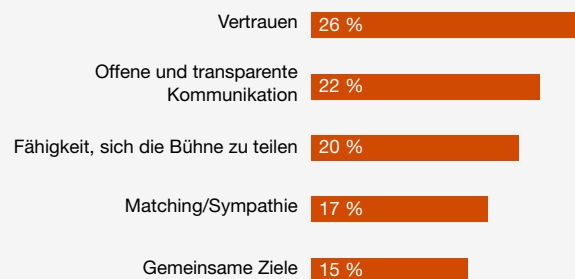
5.4.5 Coaching

Ein begleitendes Coaching schafft einen sozialen Rahmen, in dem die Führungsbeziehung durch Wertschätzung und Vertrauen geprägt ist. Auf diese Weise kann ein persönliches Kennenlernen stattfinden, sodass sich Vertrauen entwickelt. Ebenso kann es hilfreich sein, gemeinsame Zielsetzungen zu formulieren. Auf diese Weise kann Coaching einen regelmäßigen Austausch im Rahmen einer Führungskräfteentwicklung bieten. Im Online-Fragebogen gaben 32 % der Teilnehmenden an, im Rahmen ihres aktuellen Führungssettings ein begleitendes externes Coaching in Anspruch genommen zu haben. Davon empfanden 29 % das Coaching als sehr hilfreich und 71 % als hilfreich.

„Der Agile Coach, den wir hatten, (...) das war ein wirklich guter und das ist Gold wert. Jemand, der ein Gefühl für Transformationsprozesse hat, der Strukturen gibt, der sozial, zwischenmenschlich sehr gut auf die einzelnen Wünsche, Probleme, Anliegen eingehen kann und auch den sozialen Rahmen schafft, damit auch alle sich wohlfühlen. Das war sicher auch einer der Erfolgsfaktoren, die sehr gut geholfen haben.“ (Organisation 1, Person B).

5.5 Erfolgsfaktoren für eine duale Führung

Wie wichtig empfinden Sie folgende Bedingungen für die Zusammenarbeit in Ihrem Führungssetting?



5.5.1 Gegenseitiges Vertrauen

Ein Grundstein der dualen Führung ist das gegenseitige Vertrauen im Führungsstandem. Dies kann vor allem durch eine offene und ehrliche Kommunikation, speziell in der Implementierungsphase, erzielt werden.

„Sehr stark in das Vertrauen mit dem anderen zu investieren. Ich glaube, das ist das Wichtigste. Wenn man sich gegenseitig vertraut. Das ist das Allerwichtigste.“ (Organisation 2, Person B).

5.5.2 Kommunikation, Transparenz, Wertschätzung

Dementsprechend wichtig ist auch eine gute Kommunikationsfähigkeit im Führungsstandem. Eine regelmäßige Abstimmung mit dem/der Partner:in ist essenziell für eine gute Zusammenarbeit. Dies zeigte sich auch in der Online-Befragung: 71 % der dualen Führungskräfte gaben auf die Frage nach wichtigen Rahmenbedingungen in einer dualen Führung an, dass eine regelmäßige Abstimmung, Kommunikation und ein stetiger Informationsfluss essenziell seien. Dabei ist es nicht wichtig, konsequent dieselbe Meinung zu vertreten, sondern im Dialog argumentativ den eigenen Standpunkt zu erläutern, zu einer gemeinsamen Entscheidung zu gelangen und diese schlussendlich sowohl nach Außen als auch innerhalb der Belegschaft zu vertreten.

Dieser argumentative Prozess ist folglich auch eine Bereicherung, im Sinne von qualitativ hochwertigeren Entscheidungen.

„Das heißt nicht, dass man immer einer Meinung sein muss. Ganz im Gegenteil. Das Schöne ist ja genau, dass wir unterschiedlicher Meinung sind, um uns dann zusammenzusetzen und zu erläutern und zu diskutieren, was diese unterschiedlichen Standpunkte sind.“
(Organisation 4, Person B).

Innerhalb der Kommunikation und den Abstimmungsterminen braucht es auch eine grundlegende Transparenz über anstehende Aufgaben, Informationen und Termine. Auch hier zeigte sich eine deutliche Tendenz in der Online-Befragung, in der 53 % der Teilnehmenden eine transparente Kommunikation und klare Aufgabenteilung als wichtige Rahmenbedingungen nannten.

„Es braucht ganz viel Transparenz (...) Die regelmäßigen Abstimmungstermine, dass wir gemeinsam die Woche planen. Dass wir bei wichtigen strategischen Entscheidungen oder auch bei kritischen Themen uns eng miteinander abstimmen.“ (Organisation 1, Person B).

Des Weiteren sei darauf zu achten, dass die Kommunikation von Respekt, Wertschätzung und Offenheit geprägt ist. Die gegenseitige Wertschätzung und Offenheit bezüglich Fehlern wurden auch von 18 % der dualen Führungskräfte in der Online-Befragung genannt.

„Wir gehen vertrauensvoll miteinander um und geben uns wertschätzendes und offenes Feedback.“
(Organisation 5, Person A)

„Offenheit. (...) Die nötige Offenheit mitnehmen. Keine Angst davor haben. Keine Skepsis davor haben. Bewusst zu sagen: ‚Ich lasse auch mal Fehler zu.‘“
(Organisation 5, Person A)

5.5.3 Begegnung auf Augenhöhe

Ein essenzieller Faktor für das Gelingen eines dualen Führungsmodells ist es, sich auf Augenhöhe begegnen zu können. Beide Tandempartner:innen sollten laut den erhobenen Daten der Experten- und Expertinnen-Interviews das Gefühl haben, etwas zu den gemeinsamen Zielen beitragen zu können und auch von dem/der Tandempartner:in profitieren zu können. Dementsprechend wichtig sind auch ebenbürtige Kompetenzen.

„Ich glaube, es ist auch sehr wichtig, dass man auf gleicher Augenhöhe ist. Dementsprechend muss man das Gefühl haben, man ist sich ebenbürtig. Es kann jeder unterschiedliche Erfahrungen und Kompetenzen mitbringen, aber es soll irgendwie das Gefühl sein, dass jeder einen Vorteil durch den anderen hat, jeder etwas lernen kann von dem anderen und jeder andere Stärken einbringt.“
(Organisation 1, Person A)

5.5.4 Gemeinsam in der Führung sein

Eine der wichtigsten Voraussetzung der dualen Führung ist es, sich die Bühne teilen zu können. Die zweite Meinung zu berücksichtigen, die vielleicht nicht immer der eigenen entspricht, Konflikte zuzulassen und von beiden Teilen getragene Lösungen auszuhandeln. Akzeptieren zu können, dass die Entscheidungen gemeinsam und nicht alleine getroffen werden.

„Natürlich ist es so, dass man sich die Bühne teilt. Dazu muss man auch bereit sein. Das ist auch eine Voraussetzung. Weil gerade in Führungsrollen sind viele Alpha-tiere und da ist die Frage: ‚Teilst du gerne diese Bühne mit jemand anderen?‘. Du kriegst einfach nur die Hälfte der Aufmerksamkeit und da muss man dazu bereit sein.“
(Organisation 1, Person A)

„Da steht natürlich das Wir im Zentrum und nicht das Ich. Und das bedeutet aber auch, dass es im Ich hin und wieder auch mal Abstriche geben muss.“
(Organisation 5, Person A)

In der Online-Befragung erklärten 32 % der Teilnehmenden, dass es wichtig sei, dass keine der beiden Führungskräfte versuchen würde, sich zu profilieren oder in den Vordergrund zu drängen. Dementsprechend wichtig ist auch eine Offenheit gegenüber den Ideen der zweiten Führungskraft und Mut zu haben, Neues auszuprobieren.

„Ich glaube, man muss auf jeden Fall offen sein, weil Fakt ist, man kann nicht mehr alleine alle Entscheidungen treffen. Es gibt eine zweite Meinung, die vielleicht auch hin und wieder anders ist als meine. Das heißt, man muss durchaus andere Wege zulassen. (...) Und ich glaube, das muss man respektieren und akzeptieren, dass unterschiedliche Wege auch zum Ziel führen.“
(Organisation 1, Person B)

5.5.5 Ziele gemeinsam setzen

Wichtig ist darüber hinaus, sich im Tandem Ziele gemeinsam zu setzen und diese auch klar zu benennen und zu definieren. Diese Ziele umfassen sowohl die strategischen Ziele des Unternehmens und des Fachbereichs als auch die individuellen Ziele der Führungskräfte. In der Online-Befragung nannten 23 % der Teilnehmenden das gemeinsame Formulieren und Priorisieren dieser Ziele als essenzielle Rahmenbedingung. Interviewpartner:innen, welche bereits in einer dualen Führung arbeiten, berichten, dass es mitunter eine der größten Hürden sein kann, wenn insgeheim eigene Ziele verfolgt werden.

„Empfehlen würde ich auf alle Fälle, eine gemeinsame Zielsetzung herauszufinden. (...) Aber auch mit einer professionellen Begleitung regelmäßige Abgleiche: ‚Reden wir ein und dieselbe Sprache? Wo gibt es aber auch Unterschiedlichkeiten?‘. Und dann gemeinsame Zielfestlegungen zu treffen: ‚Wie wollen wir gemeinsam ein Werk vollbringen, wofür wir eingestellt sind?‘.“
(Organisation 4, Person B)

5.5.6 Gegenseitige Sympathie

Damit ein Tandem gut zusammenarbeiten kann, ist auch ein Matching auf persönlicher Ebene sowie eine gegenseitige Sympathie zwischen den Parteien von großer Relevanz. Dies wurde sowohl in den Interviews als auch in den Daten des Online-Fragebogens bestätigt. Von Vorteil sind beispielsweise ähnliche Wertevorstellungen. Die einzelnen Personen im Führungstandem sollten sich nicht nur hinsichtlich ihrer Kompetenzen, sondern auch in Bezug auf deren Charaktere möglichst ergänzen.

„Ich glaube, das Einzige, das man schauen muss, ist, ob die Chemie mit der Person passt. Das ist etwas, das man nicht auf Papier festmachen kann. Man muss sich einfach verstehen und eine gute Chemie haben. Und ich glaube, das checkt man eh vorab ab, bevor man in so ein Tandem geht.“ (Organisation 1, Person A)

„Weil wir hier auch gut vom Typ her zusammenpassen und das ist schon wesentlich für die duale Führung. Man muss schon gut zusammenpassen aus unserer Erfahrung. (...) Und wir werden auch von unseren Mitarbeitern so wahrgenommen als Einheit. Die sagen auch zu uns ‚das Dream-Team‘ (lacht). Also das hört man auch öfters. Und ‚Da passt kein Blatt dazwischen‘. (...) Also das Matchen ist schon ein wichtiger erster Part.“ (Organisation 4, Person A)

5.5.7 Selbstreflexion und Achtsamkeit

Förderlich für die Zusammenarbeit in der dualen Führung ist auch ein Bewusstsein für die eigenen Stärken und Schwächen sowie die Kenntnis der eigenen Grenzen. Wichtig ist, sich selbst auch immer wieder die gemeinsamen Ziele vor Augen zu führen und bei Fehlern oder Konflikten gemeinsam zu reflektieren.

„Ich glaube, man muss gegenseitig sehr offen und klar sagen: ‚Was sind meine Stärken? Was sind meine Schwächen?‘. Ich glaube, da braucht es ganz viel Transparenz und auch Reflexion.“ (Organisation 1, Person B)

„Dazu muss man natürlich wissen, welche Schwächen man auch selber hat (lacht). (...) Und nicht sich selbst in den Vordergrund zu fegen. Nicht pausenlos den, zweifelsohne auch bei mir vorhandenen Eitelkeiten, frönen. Tatsächlich sich immer wieder zu vergewissern, wofür wir eigentlich da sind und wofür wir eingesetzt sind.“
(Organisation 4, Person B)

Dabei spielt auch die Achtsamkeit gegenüber der zweiten Führungskraft eine Rolle, sich zu vergewissern, wie es der anderen Person geht und diese bei Bedarf zu (unter)stützen.

„Also diese Achtsamkeit ist auch ein großes Thema. Unseren Kollegen, Kolleginnen gegenüber, die mit uns arbeiten. (...) Achtsamkeit ist immer wichtig: ‚Wo steht der andere? Wie geht es dem anderen?‘.“ (Organisation 4, Person A)

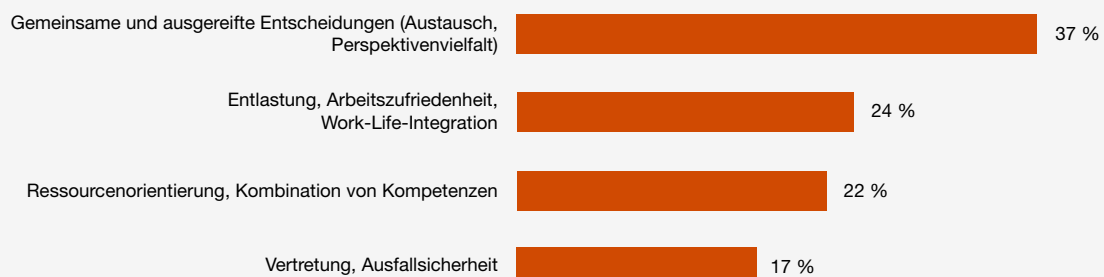
„Und eine Draufsicht auf den Partner: ‚Wenn ich das jetzt mache, welche Auswirkungen hat das auf die zweite Hälfte?‘.“ (Organisation 3, Person B)



6. Vorteile

Der quantitativen Befragung zufolge wurden folgende Vorteile am häufigsten genannt, die im Zuge der Umsetzung eines dualen Führungsmodells zu erwarten sind.

Welche Vorteile sehen Sie in einer geteilten Führungsverantwortung?



6.1 Führungskräfte

6.1.1 Entlastung und bessere Vereinbarkeit Beruf-Privat

Als deutlicher Mehrwert von dualen Führungsmodellen kristallisiert sich die Entlastung der einzelnen Führungskräfte heraus. Die gegenseitige Unterstützung im Führungsduo ist eine der wichtigsten sozialen Gesundheitsressourcen, denn sie hilft, Stress abzubauen und fördert Erholungs- und Entspannungsphasen. Da sich die Führungskräfte die Verantwortung teilen, verspüren sie weniger Druck. Ebenso profitieren duale Führungskräfte von dem Wir-Gefühl, was gleichzeitig Einsamkeitsgefühle auf der Führungsebene reduziert:

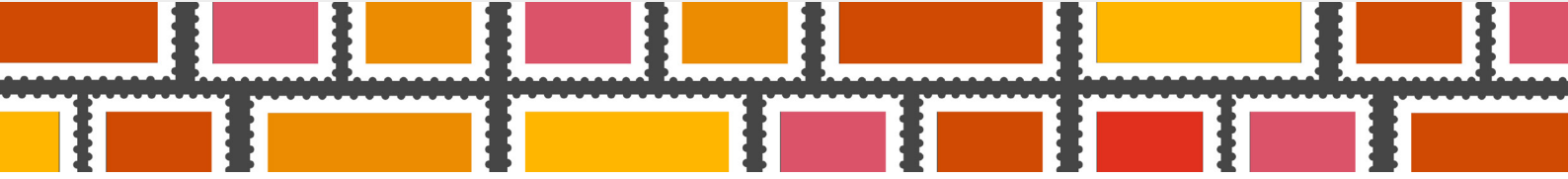
„Ich bin auch sehr beglückt durch dieses Doppel-Sein und Nie-Alleine-Sein. Weil eben, diese Führungsebene kann sehr einsam sein. Das heißt für mich ist auch der Nutzen, immer jemanden zweiten zu haben für die emotionale Belastung“ (Organisation 2, Person A).

Weiters ist das Arbeiten in einem Führungsstandem für Arbeitnehmende vor allem hinsichtlich einer verbesserten Vereinbarkeit Beruf-Privat vorteilhaft. Innerhalb der quantitativen Analyse konnte ein wesentlicher Unterschied zwischen der Vereinbarkeit Beruf-Privat zwischen Führungskräften in dualer und klassischer Führung festgestellt werden: Teilnehmende in dualer Führung zeigten eine subjektiv empfundene bessere Vereinbarkeit Beruf-Privat als jene in einem klassischen Führungsmodell.

Auf diese Weise kann das Berufsleben etwa einfacher mit Familienaufgaben vereinbart werden. Beispielsweise erzählte eine Interviewpartnerin, dass das duale Führungsmodell ihr ermöglichte, als Mutter zweier Kleinkinder die Geschäftsführung zu übernehmen:

„Ich hätte mich nie auf eine normale Geschäftsführung beworben, weil das wäre einfach zu viel gewesen, damals die 60/70 Stunden oder 80, die es braucht. Und deswegen würde ich sagen ist für mich persönlich die Umsetzung total gelungen. Ich habe meine Kinder abholen können. Ich habe diese 30/35, vielleicht sind es manchmal 40 Stunden gewesen in der Woche, gemacht. Es hat mir total einen Spaß gemacht und die Familie war auch möglich. (...) Das ist ja nicht nur ein System für Frauen, sondern meine Vision ist eine Zukunft wo alle, egal ob Männer oder Frauen, diese Pflichten im Büro oder daheim, auch wahrnehmen können. Das sind ja nicht nur Pflichten, sondern auch schöne Sachen. Also deswegen, ich würde auch sagen, für die Organisation die Schaffung einer Kultur der Vereinbarkeit herstellen, finde ich einen guten Nutzen“ (Organisation 2, Person A).

Darüber hinaus ermöglicht das duale Führungsmodell, die Freizeit mehr zu genießen, da die zweite Führungskraft ein Back-up darstellt. Zudem berichteten die dualen Führungskräfte davon, dass es ihnen besser gelingt, sich in der Freizeit kognitiv bzw. mental von der Arbeit zu distanzieren:



„Wenn beide Führungskräfte da sind und der Markt läuft und es ist an dem Tag wunderschönes Wetter und es ist weniger los, dann kann sich auch der ein oder andere einmal ein bisschen früher loseisen und sagen ‚Jetzt verfolge ich noch meine Leidenschaft, mein Hobby‘. (...) Also ich bin die klassische Generation Y. Für mich ist Work-Life-Balance ein riesiges Thema“ (Organisation 5, Person A).

„Man kann auch im Urlaub viel besser abschalten. (...) Früher musste ich immer extrem vorarbeiten vor dem Urlaub und dann nacharbeiten nach dem Urlaub. Das ist jetzt auch viel angenehmer, aus dem Urlaub zurückzukommen, weil die Dinge laufen weiter und sind in guter Hand“ (Organisation 1, Person B).

6.1.2 Erhöhte Arbeitszufriedenheit durch Ressourcenorientierung

Aber nicht nur im Privatleben zeigt sich eine erhöhte Zufriedenheit, auch im Beruf ist diese wahrzunehmen. Es ist zu beobachten, dass Personen in dualen Führungsmodellen eine erhöhte Arbeitszufriedenheit aufweisen und eher davon berichten, Freude und Spaß an der Arbeitstätigkeit zu verspüren.

„Für mich ist das Arbeitsmodell das Beste, was ich jemals gemacht habe. Ich möchte auch nie wieder anders arbeiten. (...) Es ist für mich bereichernd und es ist erleichternd und es macht einfach mehr Spaß“ (Organisation 1, Person A).

Dies kann dadurch erklärt werden, dass duale Führungsmodelle eine starke Ressourcenorientierung aufweisen, denn sie bieten die Möglichkeit, sich auf eigene Stärken zu konzentrieren. Durch die Aufgabenteilung können also jene Tätigkeiten übernommen werden, die einer Person Spaß machen und Freude bereiten. Zusätzlich kann von den Stärken der zweiten Führungskraft profitiert werden.

„Für mich ist auch ein riesiger Vorteil, dass ich mich viel mehr auf meine Stärken konzentrieren kann. Ich glaube, jeder kennt das, dass er einfach Dinge hat, die er gerne macht und andere Dinge, die er weniger gerne macht. (...) Das heißt einfach, dass ich mehr das machen kann, wo ich wirklich gut darin bin, und meine Kollegin das macht, wo sie gut darin ist“ (Organisation 1, Person A).

6.1.3 Austausch als Möglichkeit zum Lernen und Entwickeln

In diesem Zusammenhang berichteten die dualen Führungskräfte, wie sehr sie von dem Austausch mit einer zweiten Person profitieren. Diskussionen innerhalb des Führungs tandems finden auf Augenhöhe statt und werden als Bereicherung wahrgenommen.

„Auch einfach ganz offen reden zu können und da jemanden zu haben, ist sehr viel wert. Ich lerne da auch wahnsinnig viel wieder von der Kollegin, also es ist ganz toll“ (Organisation 2, Person A).

Für die dualen Führungskräfte ergeben sich durch diesen Austausch Lern- und Entwicklungsfelder, da Lernen am Modell ermöglicht wird. Die verschiedenen Kompetenzen und Erfahrungen bieten eine gegenseitige Unterstützung sowie konstantes Feedback.

„Für mich ist es extrem wertvoll. Ich lerne auch viel von der Kollegin und auch umgekehrt. Wie gesagt, wir haben ergänzende Stärken. (...) Das heißt, ich kann mir auch super viel von ihr abschauen, was für mich individuell auch nochmals super ist, weil es ist ja auch so ein permanentes Best-Practice-Sharing eigentlich, das wir da betreiben“ (Organisation 1, Person B).

Auch auf der persönlichen Ebene ist auf diese Weise eine Weiterentwicklung möglich:

„Und, was schön ist, man kann sich auch persönlich weiterentwickeln, weil wenn man sieht, man ist vielleicht gescheitert irgendwo und reflektiert das und der Kollege kann dann Feedback geben dazu, dann fängt man vielleicht auch etwas damit an und sagt: ‚Okay, du hast Recht, schau ich mir an oder mach was damit‘. Also sehr wohl in Hard-Skills als auch in Soft-Skills kann man hier sehr viel Benefits ziehen“ (Organisation 4, Person A).

6.1.4 Onboarding in Führungspositionierung

Des Weiteren können sich Nachwuchskräfte, die im Rahmen eines dualen Führungsmodells aktiv sind, effizienter eingliedern und integrieren. Durch intergenerationelle Tandems kann eine Einschulung der Nachwuchskräfte stattfinden.

„Ich denke, dass man sich gerade in der dualen Führung, sich vielleicht anfänglich leichter tut, weil man einfach nicht so alleine gelassen ist und vielleicht auch somit es leichter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zutrauen, diesen Schritt zu gehen in die Führungsposition, weil man nicht das Gefühl hat, man ist alleine für alles verantwortlich“ (Organisation 5, Person B).

Von einem Generationentandem profitiert allerdings nicht nur die neue, sondern auch die ältere Generation:

„Also in dem Fall bin halt tendenziell eher ich der, der den Rat gibt, weil ich halt einfach schon die länger gediente Führungskraft bin. Aber gleichzeitig kriege natürlich auch ich neue Ideen mit. (...) Ich bin froh, wenn ich lernen darf. Das Lernen hört nie auf. Und wenn ich einfach andere

Sichtweisen sehe, dann kann ich mal mich selbst challenge, dass ich mir denke: 'Okay, wie habe ich in der Vergangenheit reagiert? Möchte ich das vielleicht einmal anders ausprobieren? Hat das vielleicht echt weit mehr Sinn? Habe ich das falsch eingeschätzt?'. Also, da muss man einfach offen sein." (Organisation 5, Person A)

Weiters stellt für Menschen, die den Arbeitsmarkt zeitweilig verlassen haben, die zweite Führungskraft einen Rückhalt dar, welche die Wiedereingliederung ermöglicht. Nach einer Elternzeit oder Beurlaubung kann etwa schneller wieder eingestiegen werden:

„Ich habe die Erfahrung gemacht über die Jahre, dass es sehr schwierig ist, als Teilzeitkraft nach der Karenz wieder in eine Führungsrolle zurückzukommen. Also ich habe sehr viele Mitarbeiterinnen gesehen, denen das nicht gelungen ist. Mir ist es gelungen, aber es ist auch nicht ganz so einfach gewesen. Ich glaube, das ist ein Modell, das es einfach unterstützen kann, dass Frauen ihre Jobs nicht abgeben müssen und auch Führungsverantwortung weitertragen können. Es trauen sich auch manche einfach nicht zu mit einer gewissen Stundenanzahl. Und wenn ich das zu zweit mache, dann glaube ich, dass sich auch viel mehr Frauen das zutrauen würden. Dementsprechend glaube ich, dass das Modell eine RIESEN Chance ist, gerade für Leute in Teilzeit, dass sie trotzdem auch eine Verantwortung tragen können, eine größere.“
(Organisation 1, Person A).

6.2 Unternehmen

6.2.1 Kombination von Kompetenzen und Stärken

Angeichts der veränderten Rahmenbedingungen und Herausforderungen der VUCA-Welt, mit denen Führungskräfte konfrontiert sind, wird es für einzelne Führungskräfte immer schwieriger, die erforderlichen Führungsaufgaben effektiv zu erfüllen, da sie möglicherweise nicht über alle notwendigen Fähigkeiten und Eigenschaften verfügen. In Anbetracht dessen erweist sich duale Führung als geeignetes Arbeitsmodell. Für Unternehmen bietet sich der Vorteil, dass verschiedene Fähigkeiten im Führungsteam kombiniert werden können:

„Also ich merke es auch selber als Führungskraft. Man wünscht sich ganz, ganz viele Sachen, aber den Wunschkandidaten den gibt es de facto nie. Und es gibt ja jetzt auch schon erste Initiativen und Start-ups, die beginnen, zwei Lebensläufe zu mergen zu einem, von eben zwei Kandidaten, die beide sich interessieren und die sich gegenseitig ergänzen und wo dann zusammen die Lebensläufe eigentlich den perfekten Kandidaten ergeben. Und das ist ja schon ein wundervolles Ergebnis für Arbeitgeber.“ (Organisation 1, Person B).

Das bedeutet, dass qualitativ hochwertige Arbeit und Verfügbarkeit in mehreren Bereichen sichergestellt werden kann. Somit bringen duale Führungskräfte unterschiedliche Kompetenzen mit, wobei dieses Wissen, aber auch das Zusammenspiel der Organisation einen Benefit bringt:

„Ich könnte mir vorstellen, dass so noch mehr Möglichkeiten ausgeschöpft werden können, um Potenzial der verschiedenen Persönlichkeiten zu gewinnen“ (Organisation 5, Person B).

„Das Unternehmen profitiert hundertprozentig davon, dass wir zu zweit sind. Weil wir einfach mehr Themen als andere, wo nur eine Führungskraft ist, übernehmen können“ (Organisation 4, Person B).

6.2.2 Perspektivenvielfalt und Diversität

Durch die Kombination der unterschiedlichen Persönlichkeiten kommt es auch zur Perspektivenvielfalt und dadurch zu Diversität innerhalb des Unternehmens: In Führungsteams vervielfältigen sich vorhandene Expertisen, Perspektiven, Sichtweisen, Meinungen und Ideen. Die Zweitmeinung bietet eine Reflexionsmöglichkeit, Hilfestellung sowie Beratungsfunktion auf Augenhöhe. Insgesamt wird von einer offenen Kultur berichtet, in der Diskussionen als Bereicherung und Entscheidungen als Prozesse beschrieben werden. Dieser intensive Austausch zwischen zwei Partner:innen führt zu ausgereifteren Entscheidungen, besseren Ergebnissen, einem verbesserten Umgang mit Komplexität und zur Entwicklung innovativer Lösungen:

„Durch zwei Sichtweisen werden die Entscheidungen einfach BESSER. (...) Ganz klar, bessere, fundierte Entscheidungen. Bessere Ergebnisse“ (Organisation 1, Person B).

„Wir reden seit Jahren davon, dass Diversity so wichtig ist und dass diverse Unternehmen erfolgreicher sind und mehr Umsatz machen. Und ich finde, duale Führung ist per se Diversität. (...) Ich glaube auch, dass unsere Entscheidungen, dadurch dass wir divers sind, besser sind“
(Organisation 1, Person A).

6.2.3 Vertretung bzw. Ausfallsicherheit

Insgesamt stellen duale Führungskräfte gegenseitige Back-ups dar. In Zeiten von Urlaub, Krankenstand oder Kündigung ist eine Vertretung bzw. Ausfallsicherheit gegeben. Dies bietet der Organisation die Sicherstellung einer kontinuierlichen Arbeit, was zu Kosteneinsparungen führt. Kündigt eine Führungskraft in einer einzelnen Führung, entstehen Kosten für eine Interimslösung sowie Suchkosten bis eine neue Führungskraft gefunden ist. In einer dualen Führung hat das Unternehmen hingegen eine Ausfallgarantie, da immer jemand da ist, der das Unternehmen führen kann:

„Ich habe es wirklich auch erlebt, ich war ein paar Monate alleine in der Geschäftsführung durch den Weggang der ersten Geschäftsführung und bis dann die zweite rekrutiert war, das waren fünf Monate. Und da war auch wer da. Und da habe ich gemeinsam mit dem Aufsichtsrat dann den Verein geführt und ein bisschen aufgestockt damals, aber es lief weiter“ (Organisation 2, Person A).

6.2.4 Erhöhte Attraktivität als Arbeitgebende

Ein weiterer Nutzen von dualer Führung für Organisationen besteht in Recruiting-Vorteilen, die auf einer höheren Attraktivität als Arbeitgebender mit einer modernen Führungskultur und einer erhöhten Flexibilität basieren. Den quantitativen Daten der Befragung zufolge steigt die Attraktivität des Unternehmens durch das Angebot von dualen Führungsmodellen um durchschnittlich 33 %.

„Also ich glaube, dass man bessere Bewerber bekommt, wenn man auch modern ist bei den Führungsmodellen. Also am Arbeitsmarkt ist das glaube ich sehr wohl eine erhöhte Flexibilität und interessanter und es macht einen attraktiveren Arbeitgeber“ (Organisation 1, Person A).

Dabei spielt die Aufteilung der Belastung eine große Rolle, was zu einem geringeren Druck auf die jeweils einzelne Person im Führungsstandem führt. Dazu zählt auch die Mitbeziehung von Teilzeitarbeit auf Führungsebene:

„Es ist eine Möglichkeit, als attraktiver Arbeitgeber aufzutreten, weil ich eben ganz andere Möglichkeiten habe, Teilzeitkräfte mit ins Boot zu holen als Führungskräfte“ (Organisation 5, Person A).

Dies spricht insbesondere jüngere Generationen an, die einen hohen Wert auf die Vereinbarkeit Beruf-Privat legen:

„Es ist eine Chance, (...) um auch mehr die jüngere Generation anzusprechen. Wir sind nicht mehr bereit, bis zum Umfallen am Arbeitsplatz zu arbeiten. Wir werden dafür kritisiert, aber vielleicht ist es nicht verkehrt“ (Organisation 2, Person B).

Zudem steigt auch auf interner Ebene die Bindung der Mitarbeitenden durch erhöhte Arbeitszufriedenheit und -motivation an das Unternehmen.

6.2.5 Generationen-Management

Im Bereich der Personalentwicklung entstehen für das Unternehmen Vorteile. Insbesondere in Generationentandems kann ein Wissenstransfer von erfahrenen Führungskräften auf Nachwuchskräfte stattfinden:

„Ich glaube, dass es einfach den Nutzen hat, dass wenn ich Personen habe mit viel Fachwissen und gleichzeitig

vor einem gewissen Generationenwechsel stehen, ist es glaube ich sehr, sehr schlaue, so etwas zu forcieren, weil ich einfach Personen erstens eine gute Einschulungsphase gewähren kann und gleichzeitig einfach auch der Wissensverlust, glaube ich, nicht so groß ist“ (Organisation 3, Person A).

6.3 Mitarbeitende

6.3.1 Erhöhter Führungskontakt

Duale Führung erhöht die Präsenz von Führungskräften, was Mitarbeitenden mehr Führungskontakt ermöglicht. Dadurch ist eine ständige Verfügbarkeit, Präsenz bzw. Erreichbarkeit von mindestens einer Ansprechperson gegeben. Bei Problemen und Schwierigkeiten ist es so einfacher möglich, sich an jemanden zu wenden.

„Für die Mitarbeiter nach unten hin, weiß ich nur, dass es auch einen tollen Effekt gehabt hat, weil sie die Präsenz einfach auch spüren, weil wir zu zweit da sind. Einen erreichen sie immer“ (Organisation 4, Person A).

6.3.2 Mehrere Perspektiven

Auch Mitarbeitende schätzen die erhöhte Vielfalt an Meinungen und Problemlösungsansätzen. Sie berichten, dass sie es für sehr wertvoll halten, Feedback aus zwei unterschiedlichen Perspektiven zu bekommen.

„Ich glaube, dass unsere Mitarbeiter das mitkriegen, dass die Qualität der Entscheidungen einfach eine bessere wird, durch zusätzliche Meinungen, durch mehr Diskussionen bei den Themen.“ (Organisation 1, Person B)

6.3.3 Lernen am Modell

Wird in einer Organisation ein neues Führungskonzept etabliert, das auf Kooperation und Gemeinschaft setzt, bietet dies für Mitarbeitende die Möglichkeit, sich persönlich weiterzuentwickeln: Schlüsselqualifikationen können erworben und das Gemeinschaftsgefühl kann verbessert werden. Durch Positivbeispiele vor Ort sind Mitarbeitende auch aufgeschlossener für flexible Arbeitszeitmodelle, was auch bei ihnen die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verbessert:

„Ich finde auch, dass es einfach als Vorbild oder Rollenbild etwas macht in der Organisation, wenn auch die obere Führungsebene nicht laufend in Überforderung ist. Also für mich ist es ganz wichtig vorzuleben, dass Familie und Beruf zusammen gehen können (...). Ein männlicher Kollege hat zu mir einmal gesagt, dadurch, dass ich in meinem Kalender drinnen stehen habe: 'Ich hole die Kinder ab vom Kindergarten, bitte keine Termine!', war für ihn das als Mann auch möglich.“ (Organisation 2, Person A).

6.4 Gesellschaft

Neben den individuellen und organisationalen Vorteilen, die eine duale Führung mit sich bringt, sind auch gesellschaftliche Implikationen zu beobachten: Mit der Einführung flexibler und pluraler Führungskonzepte geht ein allgemeiner Paradigmenwechsel in der Gesellschaft einher.

6.4.1 Diversity und Inklusion auf Führungsebene

Zunächst können flexible Arbeitsmodelle zur Förderung von Inklusion und Diversität auf Führungsebene beitragen. Insbesondere duale Führungskonzepte bieten enorme Chancen. Der primäre Vorteil dieser Arbeitsmodelle liegt vor allem darin, dass eine bessere Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben gewährleistet werden kann. Dabei gelte es, Personen geschlechtsunabhängig in diesem Modell zu fördern – nur so wird dieses Modell als eine vollwertige Führungsform akzeptiert:

„Also gleich mal vorweg, ich glaube, dass das sowohl für Männer als auch für Frauen ein gutes Modell ist. Ich habe manchmal das Gefühl, dass das Shared-Leadership-Modell ‚was für die Mamis ist, die auch irgendwie Karriere machen wollen‘. Aus diesem Winkel möchte ich das gerne auch bewusst in diesem Interview wegrücken. Weil, wie gesagt, ja, es ist natürlich für Mamis speziell eine Erleichterung. Aber ich glaube genauso auch, wenn zwei Männer das machen, dass das einen riesigen Mehrwert bringt. Oder Mann-Frau, ich würde das jetzt wirklich einmal ganz geschlechtsunabhängig sehen. Weil ich glaube, dass das Modell allgemein einen großen Mehrwert bringt und Möglichkeiten schafft für Menschen. (...) Ich glaube auch heutzutage will nicht mehr jeder 40 Stunden arbeiten. Auch das muss man mitbetrachten. Bei der nächsten Generation – das beobachte ich ganz stark bei den neuen Bewerbern, die kommen – wird die Work-Life-Balance immer wichtiger. Das heißt aber, ich muss trotzdem schauen, wie ich zu meinen Ergebnissen komme mit weniger Stunden. Und ich glaube tatsächlich, dass Shared-Leadership-Modelle da eine gute Lösung sein können.“

(Organisation 1, Person B)

Wichtig ist es daher, das duale Führungsmodell nicht als Frauenförderungsmodell, sondern als Lebensphasenmodell zu propagieren, das als innovatives Führungskonzept gleichberechtigt neben dem traditionellen Modell der Einzelführung steht.

„Also ganz allgemein würde ich sagen – jetzt selbst als Frau und aus einer Karenz kommend – würde es man natürlich mehreren Frauen ermöglichen, mehr Karriere zu machen, indem man auch gerade Führung in Teilzeit ermöglicht. (...) Leider ist es noch immer so, dass vor allem Frauen in Teilzeit arbeiten. Aber ich erlebe auch immer mehr, dass Männer gerne in Teilzeit arbeiten würden. Da

bieten sich natürlich Jobsharing-Modelle mit einer verringerten Arbeitszeit-Leistung total an. Ich würde es jetzt nicht nur als Karriere sehen, sondern wirklich als Lebensphasenmodell. Weil auch Männer gehen hoffentlich vermehrt in Karenz oder wollen auch einfach mal weniger arbeiten. Ich finde es auch unnatürlich zu sagen, eine Geschäftsführung muss 20 Jahre lang 70 Stunden lang die Woche arbeiten, das geht ja gar nicht.“ (Organisation 2, Person A)

6.4.2 Postheroisches Führungsverständnis

In diesem Kontext zeigt sich weiters die gesellschaftliche Bedeutung von dualer Führung darin, dass das Führungsverständnis den Zeitgeist eines stärkeren Strebens nach Teilhabe wesentlich besser trifft als klassisch heroische Top-Down-Führungsmodelle. Duale Führungsformen stoßen daher aufgrund ihrer gemeinschaftsbasierten und demokratischen Grundausrichtung auf eine höhere Akzeptanz.

Angesprochen auf ihr Führungsverständnis führten die Interviewpartner:innen aus, was gute Führung für sie ausmacht. Zunächst setzen sie ein klares Ziel, wobei transparente und offene Kommunikation Grundpfeiler darstellen. Ebenso streben sie eine individuelle Berücksichtigung ihrer Mitarbeitenden an, was deren Arbeitszufriedenheit fördern soll. Dabei legen sie hohen Wert darauf, Vertrauen in die Belegschaft zu setzen und diese zu entwickeln. Gleichzeitig leben sie die Werte vor, für die sie sich einsetzen, und übernehmen Verantwortung. Auf diese Weise können sie als Vorbilder fungieren. Durch das Lernen am Modell profitieren Mitarbeitende von den Selbstmanagement-Skills (z. B. Selbstreflexion, Achtsamkeit) der Führungskräfte.

„Eine gute Führungskraft muss ein Gefühl dafür haben, wie man ein gutes Team aufsetzt. (...) Das heißt eine gute Führungskraft muss schauen, dass sie wirklich ein diverses Team aufsetzt, auch bewusst unterschiedliche Charaktere sich ins Team holen. Eine gute Führungskraft muss das Team sehr stark empowern. Das heißt, mir ist es wichtig, dass Mitarbeiter / Ich habe die Experten im Team, ich bin nicht die fachlich beste Expertin als Führungskraft. Ist so, ich schaffe einen Rahmen als Führungskraft, in dem meine Mitarbeiter bestmöglich performen können. Das sehe ich als meine Aufgabe. (...) Und ja, eine Führungskraft hat die Rolle, das zu challenge und auch strategisch zu schauen, den Weitblick zu haben: Wo geht es hin und geht es in eine richtige Richtung? Fällt für mich auch unter diesen Rahmen schaffen, in dem die Mitarbeiter gut arbeiten können. Dass ich sage: Strategisch, in welche Richtung will das Unternehmen gehen. Heruntergebrochen, was bedeutet das für unser Team? In welche Richtung müssen wir gehen? (...) Als Führungskraft ist es mir auch sehr wichtig / Eben, ich bin sehr wenig hierarchisch, mir ist es wichtig auf Augenhöhe mit allen Mitarbeitern zu sein. Mir ist es ganz egal, wer welche Rolle hat. Ich finde, jeder muss seinen Job machen. Ich glaube, es ist wichtig, dass man sehr transparent ist. Ich er-

6. Vorteile

warte Transparenz von meinen Mitarbeitern und gebe ihnen aber auch Transparenz, wie ich arbeite. (...) Und ich glaube, Kommunikation ist ganz, ganz essentiell als gute Führungskraft. Ich halte nichts von der vielen Geheimnistuerei: 'Ich bin Führungskraft und deswegen weiß ich Sachen und die sage ich dir nicht!'. Da gibt es ja teilweise so Spielchen und davon halte ich gar nichts. Ich finde, offene und transparente Kommunikation ist das Um und Auf. Mitarbeiter sollen wissen, dass sie jederzeit und mit jedem Thema kommen können. Individuelle Probleme muss man ernst nehmen. Zum Beispiel dieses Thema Überlastung. Es ist die Grenze, subjektiv, einfach bei jedem anders. (...) Und das muss man auch ernst nehmen. Und eine gute Führungskraft fordert Mitarbeiter, damit sie sich auch entwickeln können, aber überfordert sie nicht. Ist natürlich auch nicht immer leicht, eine Grenze und die Balance zu finden, aber ich glaube es ist schon wichtig, dass die Mitarbeiter nicht zu sehr in der Komfortzone stecken bleiben, sondern ihnen schon auch immer Perspektiven zu geben. Ihnen immer mal wieder neue Themen zuzutrauen, in die sie auch hineinwachsen können. Auch das ist mir wichtig."
(Organisation 1, Person B)

„Ich bin dann erfolgreich, wenn mich meine Mitarbeiter nicht brauchen. Weil dann haben wir genau das erreicht, dass meine Mitarbeiter eigenverantwortlich arbeiten im Sinne des Unternehmens. Es gibt manche Situationen da brauchen sie eine Entscheidung, da brauchen sie eine Orientierung. Und da bin ich dann auch da. Und ich sage auch immer als Zielsetzung zu meinen Mitarbeitern dazu, bei den Mitarbeitergesprächen: 'Meine Zielsetzung ist, dass ich mich selbst wegrationalisiere. Also, meine Ziel-

setzung als Führungskraft ist, dass ihr mich in Jahren nicht mehr braucht'. Und das ist so ein bisschen die Vision.

Wird sich wahrscheinlich nie realisieren lassen, aber es ist eine Haltungsfrage, wie ich einfach hierarchisch arbeite oder ob ich eben eher kollegial arbeite und nur in manchen notwendigen Situationen die Hierarchie einfach notwendig wird, aber sonst eher flach arbeite. Entscheidend für mich als Führungskraft ist, ich kenne meine Mitarbeiter, ich kenne die Werte meiner Mitarbeiter. Ich weiß, was für einen Antrieb der Mitarbeiter hat. Was ihn beschäftigt, was ihm wichtig ist. Wo kann ich einen Mitarbeiter mit Kleinigkeiten abholen. Wo kann ich Zufriedenheit schaffen, unabhängig jetzt mal vom Gehaltszettel. Weil das ist ja nur ein kleiner Faktor, der das ausmacht. Wie nehme ich meine Mitarbeiter wahr. Wie flexibel bin ich als Führungskraft oder gestalte den Spielraum der Mitarbeiter in ihrem Leben. (...)

Einfach das Thema der Wertschätzung.“
(Organisation 5, Person A)

Diese Merkmale des Führungsverhaltens beschreiben postheroische Führungskonzepte, in welchen die Führungskraft nicht mehr der/die alleinige Held:in der Geschichte ist. Vielmehr nehmen mehrere Personen bedeutungsvolle Aufgaben und Verantwortung im Unternehmen wahr. Gleichzeitig wird der Rahmen geboten, damit sich hoch qualifizierte Mitarbeitende entfalten können. Das Ziel liegt schließlich darin, die Geführten in ihren persönlichen und fachlichen Kompetenzen zu entwickeln. Da duale Führungsansätze an dieser Stelle ansetzen, gewinnen diese weiter an Bedeutung.



7. Ausblick

Ziel dieser Studie war es, einen umfassenden Blick auf das Konzept der dualen Führung zu erlangen, um Empfehlungen für Arbeitgebende und Arbeitnehmende abzuleiten. Zum einen sollten jene Faktoren herausgefiltert werden, welche zu einer gelungenen Umsetzung von dualer Führung beitragen. Zum anderen galt es, positive Auswirkungen innovativer Führungsmodelle auf organisationaler und individueller Ebene zu erheben. Zu diesem Zweck werden im Folgenden die Forschungsfragen wie folgt beantwortet:

Welche Faktoren tragen zu einer gelungenen Umsetzung von dualer Führung bei?

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie dienen der Unterstützung von Planungs- und Umsetzungsphase bei der Implementierung dualer Führungsmodelle. Wesentlich hierbei ist es, die Führung hinsichtlich gemeinsamer und geteilter Aufgaben zu organisieren. Dahingehend ist eine ständige und enge Abstimmung unerlässlich. Essenzielle Rahmenbedingungen seien, laut den befragten Führungsduos:

- gegenseitiges Vertrauen,
- eine offene und transparente Kommunikation,
- die Fähigkeit, sich die Bühne zu teilen,
- Matching und Sympathie sowie gemeinsame Ziele.

Dass duale Führungsmodelle auch in der Praxis auf Resonanz stoßen würden, zeigen die Daten der quantitativen Studie: 65 % der Führungskräfte in einem klassischen Führungsmodell zeigen sich gegenüber dualen Führungsmodellen offen und würden es in Erwägung ziehen, sich die Führungsverantwortung mit einer zweiten Person zu teilen. Zudem empfand der Großteil (68 %) der dualen Führungskräfte ihr Führungssetting als sehr empfehlenswert bzw. empfehlenswert. In den Interviews sprachen sich die Führungsduos klar für das duale Führungsmodell aus. Es wurde neben der Empfehlung, auf das gegenseitige Vertrauen und Matching zu achten, dazu geraten, die Initiative zu ergreifen und selbst den Vorschlag zu einem dualen Modell anzubringen.

„Ich würde gerne mehr Menschen dazu ermutigen, dass sie es probieren und dass sie es machen. Weil ich weiß nicht genau, was das Risiko ist, wenn man es probiert. Man kann ja auch draufkommen ‚Das ist es nicht‘ und dann wieder das ändern.... Dementsprechend würde ich jedem sagen: ‚Probiere es!‘. Ich glaube, das Einzige, das man schauen muss, ist, ob die Chemie mit der Person passt. Das ist etwas, das man nicht auf Papier festmachen kann. Man muss sich einfach verstehen und eine gute Chemie haben. Und ich glaube, das checkt man eh vorab ab, bevor man in so ein Tandem geht. Dementsprechend würde ich einfach sagen, es ist ein Learning by Doing und man kommt darauf, was der richtige Weg für einen ist. Ich glaube bei dem Modell kann man auch nicht sagen, So und so damit es

funktioniert‘. Dementsprechend würde ich einfach die Leute ermutigen, es zu tun und dann Step by Step dazuzulernen, wie es für sie am besten passt als Tandem.“
(Organisation 1, Person A)

„Man müsste wahrscheinlich auch in den Personalberatungsfirmen oder überhaupt anfangen, mehr dazu zu machen und wirklich auch Jobs so auszuschreiben. Also ich finde es halt schwierig zu sagen, wenn man selber in ein Job-Sharing-Modell will, wohin sich wenden. Wenn es im Unternehmen ist, kann ich mir auch gut vorstellen, dass man zum Beispiel bei Jobausschreibungen sich zu zweit zusammen tut und sagt: ‚Wie wäre es? Das wäre eine interessante Geschichte!‘. Das mal so, wenn es wirklich Bottom-up gehen soll. Und sonst würde ich einfach viel mehr Unternehmen raten eben sich das anzuschauen.“
(Organisation 2, Person A)

Welche Auswirkungen haben duale Führungsmodelle auf die Führungskräfte, die Organisation, die Mitarbeitenden und die Gesellschaft?

Bei der Frage nach den Vorteilen wurde auf Seiten der Führungskräfte klar der entlastende Faktor, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, mehr Fokus auf die eigenen Stärken, eine höhere Arbeitszufriedenheit sowie der gegenseitige Austausch genannt. Hinsichtlich der Vorteile für das Unternehmen zeigte sich die Perspektivenvielfalt, die verbesserten, qualitativ hochwertigeren Entscheidungen sowie die erhöhte Attraktivität als Arbeitgebende. Für die Mitarbeitenden bringe die duale Führung den Vorteil der erhöhten Erreichbarkeit, beziehungsweise auch die Möglichkeit, zwischen den Ansprechpersonen zu wählen.

Zusammengefasst können die Vorteile dualer Führungsmodelle wie folgt umrissen werden:

- gemeinsame und ausgereifere Entscheidungen,
- eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für Führungskräfte,
- die Kombination von Kompetenzen sowie
- eine Vertretung bzw. Ausfallsicherheit für das Unternehmen.

Resümierend lässt sich feststellen, dass sich duale Führungsmodelle als Antwort auf die Arbeitsbedingungen der Arbeitswelt 4.0 erweisen können: Einerseits bieten sich für Unternehmen enorme Chancen, da diese von den vielfältigen Kompetenzen zweier Führungskräfte profitieren. Andererseits entlasten sie auch die Führungskräfte selbst, indem sie ihnen eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglichen. Aufgrund dessen diagnostizieren wir einen wesentlichen gesellschaftlichen Bedarf, duale Führungsmodelle in den Arbeitsalltag zu integrieren.

8. Literaturverzeichnis

- Abrell, B. (2015). Führen in Teilzeit: Voraussetzungen, Herausforderungen und Praxisbeispiele. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06163-0>
- Alvarez, J. L., & Svejnova, S. (2005). Sharing executive power: Roles and relationships at the top. Cambridge University Press.
- Armstutz, N., & Jochem, A. (2014). Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz. Fachhochschule Nordwestschweiz. https://www.jkk.ch/_tmc_daten/File/Erhebung_Jobsharing_FHNW_2014.pdf
- Baillo, J. (2001). Teilzeitarbeit und Job Sharing in Führungspositionen. In E. Ulrich (Hrsg.), Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle (S. 287–330). Vdf.
- Brocklebank, J., & Whitehouse, H. (2003). Job sharing in academic libraries at the senior management level: Experiences of job sharing at deputy and director level. Library Management, 24(4–5), 243–251. <https://doi.org/10.1108/01435120310475347>
- 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/10.2307/20159921>
- Chiu, C. Y., Owens, B. P., & Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. Journal of Applied Psychology, 101(12), 1705–1720. <https://doi.org/10.1037/apl0000159>
- Daniels, L. (2011). Job sharing at senior level: Making it work. Capability Jane. <https://thejobshareproject.com/3434hjkv97fgb378bv/jobsharefullreport.pdf>
- Denis, J. L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. Academy of Management Annals, 6(1), 211–283. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.667612>
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., & Ashford, S. J. (2015). Interpersonal perceptions and the emergence of leadership structures in groups: A network perspective. Organization Science, 26(4), 941–1261. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0963>
- Dimitri, I. (2014). Topsharing als Form von Teilzeitarbeit in Führungsposition. ZHAW. <https://www.go-for-jobsharing.ch/js/kfinder/upload/files/Diplomarbeit%20Irina%20Dimitri%2C%20Topsharing.pdf>
- Domsch, M. E., Kleiminger, L., Ladwig, D. H., & Strasse, C. (1994). Teilzeitarbeit für Führungskräfte: Eine empirische Analyse am Beispiel des hamburgischen öffentlichen Dienstes. Rainer Hampp.
- Domsch, M. E., Kleiminger, K., Ladwig, D. H., & Strasse, C. (1998). Job Sharing für Führungskräfte. Zeitschrift Führung und Organisation, 67(2), 97–100.
- Eberhardt, D., & Majkovic, A. L. (2015). Die Zukunft der Führung: Eine explorative Studie zu den Führungsherausforderungen von morgen. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10812-0>
- Ekrod, S. (2016). Eins und Eins sind mehr als Zwei. Harvard Business Manager, 12, 42–49.
- Ellwart, T., Russell, Y., & Blanke, K. (2016). Führung als Doppelspitze: Co-Leitung erfolgreich managen. In J. Felfe & R. von Dick (Hrsg.), Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte (S. 251–262). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-55080-5_44
- Endres, S., & Weibler, J. (2019). Plural Leadership: Eine zukunftsweisende Alternative zur One-Man-Show. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27116-9>
- Fall, K. A., & Menendez, M. (2002). Seventy years of co-leadership: Where do we go from here? TCA Journal, 30(2), 24–33. <https://doi.org/10.1080/15564223.2002.12034614>
- 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)
- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2017). Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework. Human Resource Management Review, 27(4), 678–693. <https://doi.org/10.1016/j.hmr.2016.12.012>
- Klasmeier, K. N., & Rowold, J. (2020). A multilevel investigation of predictors and outcomes of shared leadership. Journal of Organizational Behavior, 41(9), 915–930. <https://doi.org/10.1002/job.2477>
- Kuark, J. K. (2002). Topsharing: Jobsharing in Führungspositionen. In L. Fischer, E. Gros & T. Wehner (Hrsg.), Wirtschaftspsychologie (S. 70–77). Pabst Science Publishers.
- Kuark, J. K. (2003). Das Modell TopSharing: Gemeinsam an der Spitze. Netzwerk Arbeitsgesellschaft.
- Kuark, J. K., & Wyss, M. (2016). Erfolgsfaktoren für TopSharing. Zeitschrift Führung und Organisation, 85(1), 37–43. https://www.jkk.ch/_tmc_daten/File/ZFO_zfo_1_2016_8.pdf
- Kukenberger, M. R., & D'Innocenzo, L. (2019). The building blocks of shared leadership: The interactive effects of diversity types, team climate, and time. Personnel Psychology, 73(1), 125–150. <https://doi.org/10.1111/peps.12318>
- Lang, R., & Rybnikova, I. (2014). Verteilte und geteilte Führung: Alle machen mit? In R. Lang, & I. Rybnikova (Hrsg.), Aktuelle Führungstheorien und -konzepte (S. 151–179). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3729-2_6
- Münderlein, C. (2021). Doppelspitzen: Notlösung, Heilsbringer oder innovatives Führungsmodell? Coaching für gelingende Führungsstandards. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 28, 255–272. <https://doi.org/10.1007/s11613-021-00698-4>
- Parker, M. (1924). The creative experience. Isha.
- Portmann, N., & Stofer, C. (2001). Topsharing in Schweizer Institutionen. In E. Ulrich (Hrsg.), Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle (S. 353–376). Vdf.
- Rump, J., & Eilers, S. (2014). Lebensphasenorientierte Personalpolitik: Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41665-1>
- Ruppert, E. (2016). Empirische Beobachtungen aus dem Projekt "Mit Mixed-Leadership an die Spitze". In A. Szebel-Habig, & R. U. Kaps (Hrsg.), Mit Gender Management zum Unternehmenserfolg: Grundlagen, wissenschaftliche Beiträge, Best Practice (S. 135–192). Haufe-Lexware.
- Sander, G., & Peyer, T. (2017). Topsharing: Geteilte Führung als Lösung für die Zukunft? In I. Krone-Germann & A. M. Guénette (Hrsg.), Le partage d'emploi : Opportunités et défis sur le marché du travail (S. 237–250). L'Harmattan.
- Sweeny, A., Clarke, N., & Higgins, M. (2019). Shared leadership in commercial organizations: A systematic review of definitions, theoretical frameworks and organizational outcomes. International Journal of Management Reviews, 21(1), 115–136. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12181>
- Vine, B., Holmes, J., Marra, M., Pfeifer, D., & Jackson, B. (2008). Exploring co-leadership talk through interactional sociolinguistics. Leadership, 4(3), 339–360. <https://doi.org/10.1177/2F1742715008092389>
- Werther, S., & Brodbeck, F. C. (2014). Geteilte Führung als Führungsmodell: Merkmale erfolgreicher Führungskräfte. PERSONALquarterly, 66(1), 22–27. <https://www.haufe.de/download/personal-quarterly-ausgabe-2014-personalquarterly-213808.pdf>
- Zhu, J., Liao, Z., Chi Yam, K., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. Journal of Organizational Behavior, 39(7), 834–852. <https://doi.org/10.1002/job.2296>

9. Anhang

Stichprobe der qualitativen Befragung

Im Zuge der qualitativen Befragung wurden insgesamt 10 Führungskräfte aus 5 Führungsduos interviewt. Davon waren 70 % weiblich und 30 % männlich und das Alter hatte eine Spannweite von 27 bis 55 Jahren. Die Befragten waren aus dem Gesundheits- und Sozialwesen, aus dem Finanz- und Rechtsbereich sowie aus der IT und Telekommunikation. Hinsichtlich der Unternehmensgröße der befragten Personen lässt sich ein Unternehmen als Kleinunternehmen (< 51 Mitarbeitende), eines als mittleres Unternehmen (251 bis 1.000 Mitarbeitende) und die weiteren drei als Großunternehmen (ab 1.001 Mitarbeitende) beschreiben. Die Interviewpartner:innen stammen dabei sowohl aus unterer, mittlerer als auch oberer Führungsebene.

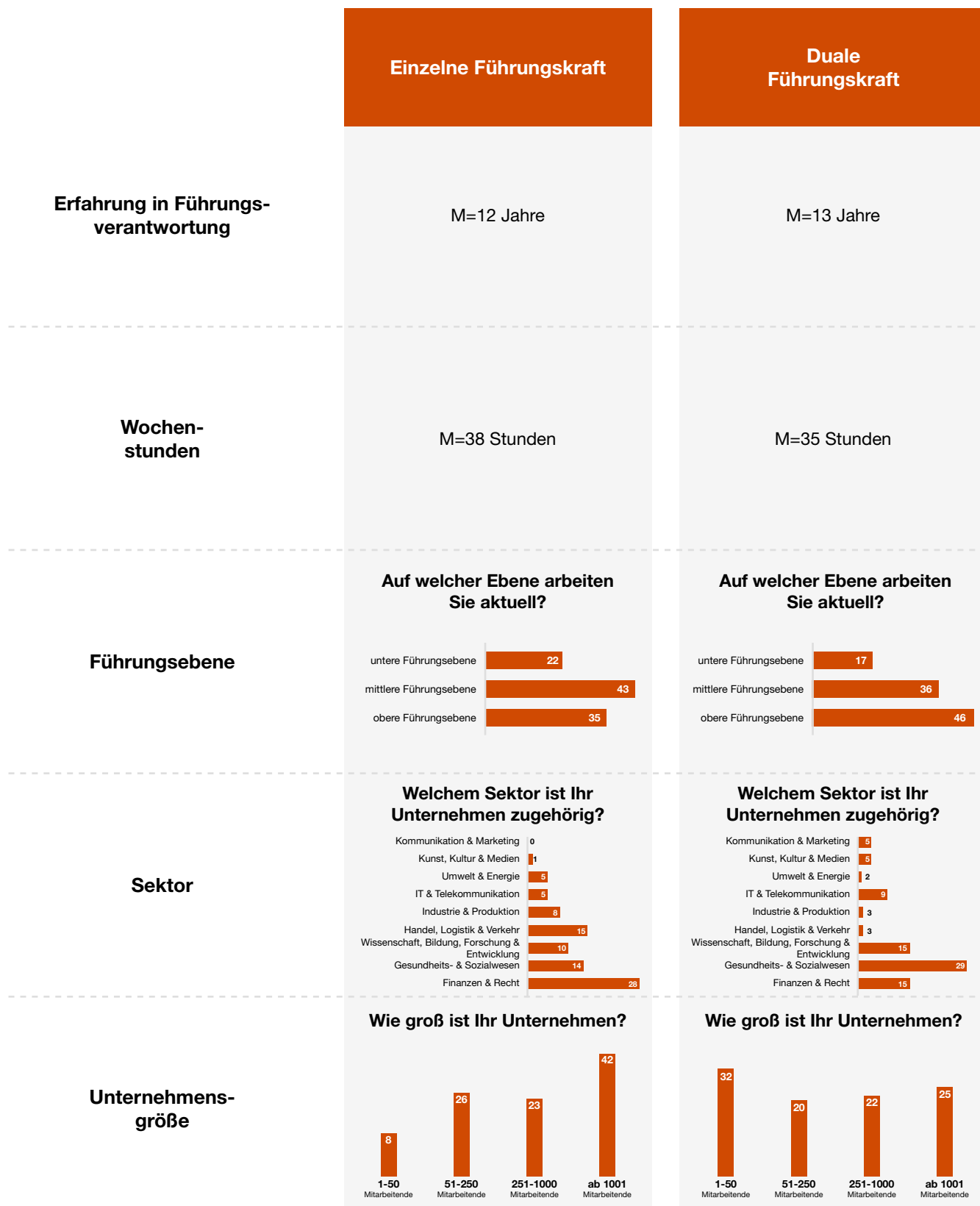
Stichprobe der quantitativen Befragung

An der quantitativen Studie nahmen insgesamt 177 Personen teil, wovon der überwiegende Anteil weiblich war (60,5 %; männlich = 33,9 %; divers = 1,1 %).

Bezogen auf ihre Arbeitssituation gab ein Drittel der Führungskräfte an, in einer dualen Führung zu sein und zwei Drittel in einer einzelnen Führung. Im Durchschnitt hatten die Personen seit 12,4 Jahren Führungsverantwortung inne (SD = 8,5; Spannweite = 0-43). Zudem waren die Führungskräfte durchschnittlich für 37,2 Stunden in der Woche angestellt (SD = 5,5; Spannweite = 10-50). Dabei befanden sich 19 % auf unterster Führungsebene, 39 % auf mittlerer Führungsebene und 37 % auf oberer Führungsebene.

Die Teilnehmenden stammen überwiegend aus dem Bereich Finanzen und Recht (23 %), gefolgt von Gesundheits- und Sozialwesen (18 %), Wissenschaft, Bildung, Forschung und Entwicklung (11 %) und Handel, Logistik und Verkehr (11 %; Industrie und Produktion = 6 %; IT und Telekommunikation = 6 %; Umwelt und Energie = 3 %; Kunst, Kultur und Medien = 2 %; Kommunikation und Marketing = 2 %). Die meisten Personen gaben an, in einem Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden beschäftigt zu sein (35 %; 251-1000 Mitarbeitende = 24 %; 51-250 Mitarbeitende = 21 %; 1-50 Mitarbeitende = 16 %). Der Unternehmenssitz war in den meisten Fällen in Österreich (93 %; Deutschland = 2 %).





Autorinnen



Dr. in Nadia Aroui



Mag. a Marion Koidl, MBA



**Leonie Magdalena
Baumgartner, MSc**



Isabel Aichinger, MSc

Ihre Ansprechpersonen

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Oder haben Sie dazu noch Fragen?
Dann rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns – wir nehmen uns gerne Zeit für Sie:

PwC Österreich



Dr. in Nadia Aroui

People and Culture Consulting Lead
+43 1 501 88 2905
nadia.aroui@at.pwc.com

ABZ* AUSTRIA



Mag. a Marion Koidl, MBA

Leitung Organisationsberatung
+43 699 166 70 402
marion.koidl@abz-austria.at

Mit freundlicher Unterstützung von



Mitwirkende

Grafik

Katja Hammer

Inhaltliche Mitarbeit

Mag. a Sabine Echsel

Edit, Lektorat

Rebecca Caric, BA

© 2022 PwC Österreich GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten. In diesem Dokument bezieht sich die Bezeichnung „PwC Österreich“ auf die PwC Österreich GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft oder eines ihrer verbundenen Unternehmen, von denen jedes ein selbstständiges Rechtssubjekt ist. Mehr Informationen hierzu finden Sie unter www.pwc.at/impressum.

„PwC“ bezeichnet das PwC-Netzwerk und/oder eine oder mehrere seiner Mitgliedsfirmen. Jedes Mitglied dieses Netzwerks ist ein selbstständiges Rechtssubjekt. Weitere Informationen finden Sie unter www.pwc.com/structure.