

VORTEILE UND RISIKEN AUS SICHT DER FORSCHUNG

SHARED LEADERSHIP

Die traditionelle Vorstellung von Führung in Organisationen hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt. In diesem Kontext ist das Konzept der „Shared Leadership“, im Fall von nur zwei Verantwortlichen auch oft „Co-Leadership“ genannt, immer mehr in den Fokus gerückt. Shared Leadership definiert sich durch eine Verteilung von Führungsaufgaben und -verantwortlichkeiten auf mehrere Personen innerhalb eines Teams oder einer Organisation. Die geteilte Führung kann dabei auf jeder Ebene wahrgenommen werden, von einer Projektleitung bis zur Vorstandsetage.



© Vitalii Vodolazskij – stock.adobe.com

Während dieses Konzept potenziell viele Vorteile bieten kann, wie eine höhere Flexibilität, eine verbesserte Entscheidungsfindung und eine gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit, birgt es auch erhebliche Risiken und Herausforderungen. Die aktuelle Forschung in diesem Bereich ist insbesondere bezüglich unternehmerischer Erfolgsparameter noch eher dünn, sodass es aktuell nicht möglich ist, auf eine breite Basis harter Fakten zur Steigerung des wirtschaftlichen Erfolges durch Shared Leadership zurückzugreifen.

Aus Forschungssicht besteht das Problem, den wirtschaftlichen Effekt von Shared Leadership von den vielen anderen Effekten zu isolieren, die ebenfalls erheblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Die

bisherige Forschung hat sich deshalb vor allem darauf konzentriert, die Erfolgsfaktoren und Potenziale von Shared Leadership, sowie die potenziellen Risiken und Hürden, die bei der Implementierung auftreten können, zu identifizieren. In diesem Artikel werden einige relevante Forschungsergebnisse zum Thema vorgestellt, um die Diskussion zu Shared Leadership mit wissenschaftlichen Ergebnissen zu unterstützen. Im Fokus stehen dabei eine Studie von PwC Österreich, eine Analyse aus dem Harvard Business Review und jeweils eine Metastudie zu Risiken sowie zu Voraussetzungen und Konsequenzen von Shared Leadership. Alle Quellen sind frei im Internet verfügbar und bieten über diesen Artikel hinaus reichhaltige Fakten zur Gestaltung des Veränderungsprozesses hin zu Shared Leadership.

Erfolge und Konsequenzen

Wie schon in der Einleitung beschrieben, gibt es nur sehr wenige Studien, die konkrete wirtschaftliche Ergebnissteigerungen mit der Einführung von Shared Leadership in Verbindung bringen. Eine der wenigen Ausnahmen findet sich in einer im Harvard Business Review vorgestellten Untersuchung (Feigen et al., 2022). Die Autoren haben die Kennzahlen von 87 börsennotierten Unternehmen mit einem ausgewiesenen Co-CEO-Modell untersucht, also der geteilten Führung auf höchster Führungsebene. Die Aktienrendite dieser Unternehmen lag bei 9,5% und damit signifikant höher als der Durchschnittswert von 6,9%, bezogen auf den jeweils relevanten Index der Unternehmen. Dieses Ergebnis stand auf einer breiten Basis und war nicht von wenigen positiven Ausnahmefällen bestimmt: Immerhin 60% der betrachteten Unternehmen schnitten überdurchschnittlich ab. Gleichzeitig konnten die Autoren zeigen, dass das Co-CEO-Modell kein Problem mit Langlebigkeit hat: Die mittlere Amtszeit entsprach in etwa derjenigen von Einzel-CEOs, nämlich ungefähr fünf Jahre.

Die Metaanalyse von Wu et al. (2020) untersuchte 40 Einzelstudien mit über 3000 Teams unter anderem darauf, ob Shared Leadership mit guten Teamergebnissen korreliert. Eine entsprechende Hypothese konnte vollumfänglich bestätigt werden. Shared Leadership und Teamergebnisse weisen insgesamt eine mittelstarke positive Zusammenhangsstärke auf. Dieses Ergebnis spiegelte sich in ähnlicher Größenordnung in den untersuchten Teilbereichen des Teamergebnisses wider: Am stärksten profitieren die Teamkognition (also die Sammlung, Organisation und Verteilung des teamrelevanten Wissens) und die Teamleistung, während das Gruppenverhalten und die Einstellung etwas weniger stark, aber immer noch positiv, mit Shared Leadership zusammenhängen. Je stärker das

gegenseitige Vertrauen im Team und die Überlappung der Aufgabenbereiche ausgeprägt sind, desto stärker wird der positive Zusammenhang zwischen Teamergebnissen und der Entstehung von Shared Leadership. Die positive Entwicklung der Teamergebnisse beruht dabei nicht nur auf einer subjektiven Sicht der Teammitglieder und -leitung empfunden, der Teammitglieder und -leitung empfunden Sicht, sondern (wenn auch etwas schwächer) auf harten, messbaren objektiven Kriterien.

Auch in der Untersuchung „Einführung von Dualer Führung & Shared Leadership Modellen“ von PwC Österreich und ABZ Austria (Straub et al., 2022) wurden die Vorteile von Shared Leadership in der Unterform dualer Führungsmodelle untersucht. Dort werden von den Befragten vier Gruppen von Vorteilen genannt (Abbildung 1).

Als größter Vorteil wird die Chance gesehen, gemeinsam ausgereifere Entscheidungen zu treffen. Durch die gemeinsame Diskussion werden unterschiedliche Perspektiven gegeneinander abgewogen und Einseitigkeit vermieden. Der zweite wichtige Faktor ist die mögliche gegenseitige Entlastung, sowohl in zeitlicher als auch in inhaltlicher Dimension. Erst die Arbeitsteilung ermöglicht vielen potenziellen Führungskräften überhaupt erst die Übernahme der Führungsposition, zum Beispiel bei vorhandenen Familienaufgaben. Gleichzeitig können und müssen schwierige Entscheidungen nicht allein getroffen werden, wodurch sich die psychische Belastung reduziert. In der gemeinsamen Entscheidung kombinieren sich die Kompetenzen und Stärken beider Teamleader, gleichzeitig besteht die Möglichkeit, blinde Flecken und Schwächen auf Augenhöhe anzusprechen und auszuräumen. Nicht zuletzt bietet das Co-Leadership-Modell für die Organisation eine erhebliche Ausfallsicherheit und damit Risikominimierung.

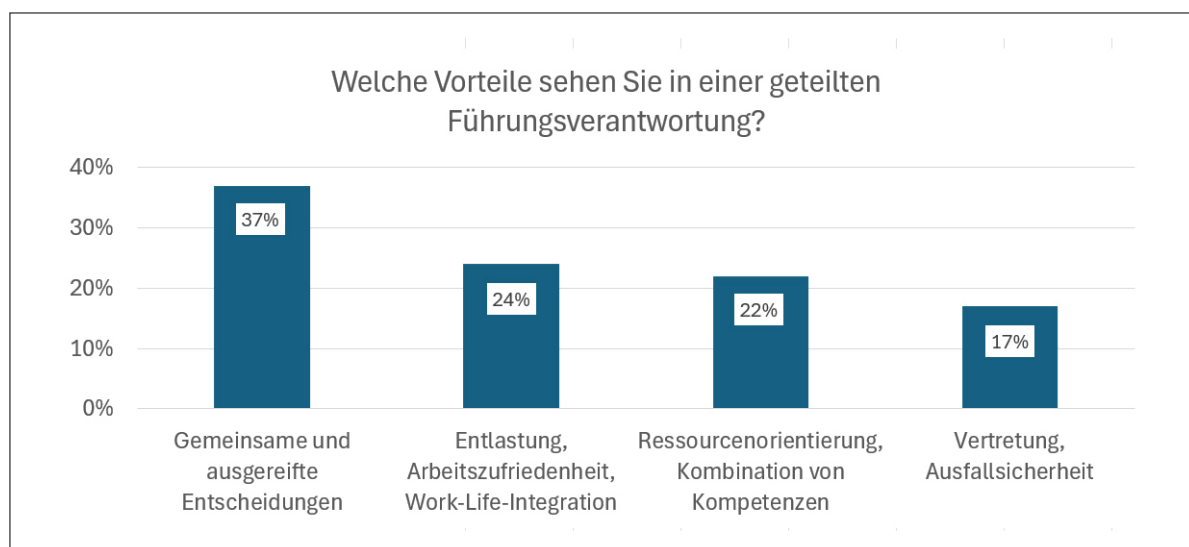


Abbildung 1: Vorteile von Co-Leadership (Quelle: eigene Darstellung nach Straub et al. (2022))

Voraussetzungen

In der Studie von Wu et al. (2020) wurden auch die Voraussetzungen für die Entstehung von Shared Leadership in Teams untersucht. Als besonders wichtig hat sich dabei das soziale Klima im Team mit seinen verschiedenen Unteraspekten herausgestellt. Der Zusammenhang zwischen dem Klima im Team und der Entstehung von Shared Leadership ist insgesamt stark ausgeprägt. Das Gleiche trifft auch für die beiden Teilparameter „gemeinsame Wertevorstellungen“ und „soziale Unterstützung“ zu. Die Bereitschaft zur „aktiven Teilnahme an der Teamkommunikation“ korreliert mittelstark und damit etwas schwächer mit Shared Leadership. Mit Blick auf objektive Teamparameter konnte nur bei der Heterogenität des Teams ein schwach positiver Zusammenhang nachgewiesen werden. Teamgröße und das Alter des Teams spielten dagegen keine nachweisbare Rolle.

Auch in der Untersuchung von PwC Österreich und ABZ Austria (Straub et al., 2022) wurden die Grundlagen und Erfolgsfaktoren von Shared Leadership untersucht. Als wichtigste Faktoren wurden die persönliche Passung zwischen den Leitungspersonen und eine intensive Kommunikation, vor allem in der Startphase, identifiziert. Daneben spielen geteilte Zielvorstellungen, Vertrauen und Achtsamkeit, Selbstreflexion und sowohl der Wille wie auch die Fähigkeit, neben sich eine zweite führende Person zuzulassen, eine wichtige Rolle. Abbildung 2 zeigt, welche Aspekte die Befragten am wichtigsten fanden.

Im Tagesgeschäft ist eine klare Abgrenzung zwischen geteilten und einzeln wahrgenommenen Aufgaben wichtig, um Doppelarbeit und Verwirrung in der Organisation zu vermeiden. Dazu ist ein intensiver, enger und gut organisierter Austauschprozess notwendig, der allerdings nach den Ergebnissen der Untersuchung nur zu einem kleinen Mehraufwand von 16% führte. Wichtige Entscheidungen sollten stets gemeinsam getroffen und auch mit einer Stimme kommuniziert werden.

Risiken

Neben den Voraussetzungen für Shared Leadership wurden auch die möglichen Risiken vielfältig untersucht. Eine sehr gute Übersicht bietet die aktuelle systematische Metastudie von Chen und Zhang (2022), die 17 weltweite Einzelstudien zusammenfasst. Dabei werden drei verschiedene Risiko-Blickwinkel unterschieden:

Risiken auf der Ebene der Teammitglieder und informell Führenden

Machtkämpfe zwischen den aktuellen und/oder auch potenziell Leitenden werden als wichtiges Risiko identifiziert, das sich in Subgruppenbildung, Loyalitätskonflikten und Reibungsverlusten ausdrücken kann. Wenn Führung sehr breit verteilt wird, in einem All-Leadership-Modell, droht ein Rollenkonflikt bei den Teammitgliedern: Jedes Teammitglied ist dabei sowohl potenziell Führender als auch Geführter, was im Alltag zu Verwirrung, Frustration und Unsicherheit führen kann. Je nach Persönlichkeitsstruktur kann es dann dazu

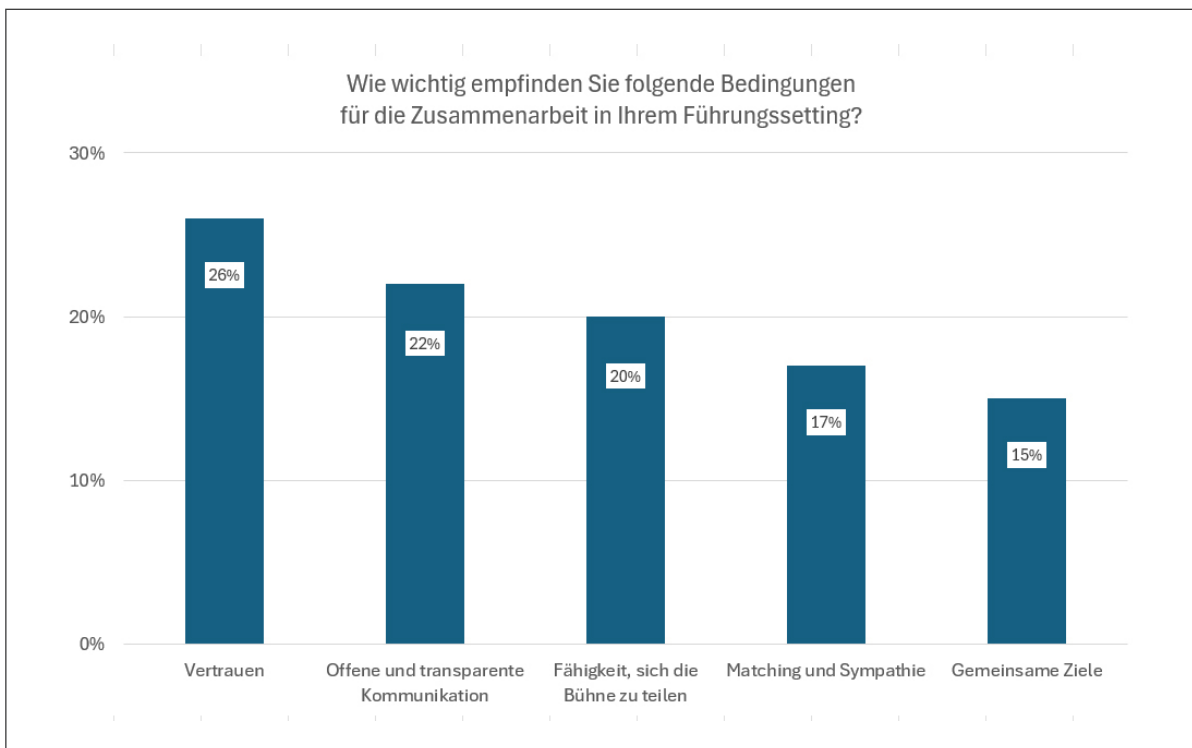


Abbildung 2: Wichtige Voraussetzungen für Co-Leadership (Quelle: eigene Darstellung nach Straub et al. (2022))

kommen, in instabilen und wechselhaften Führungssituationen eigenes Wissen zurückzuhalten und als Machtinstrument zu nutzen.

Risiken auf der Ebene der formell Führenden

Wenn eine formelle Führungsperson vorhanden ist, aber Teile der Führungskompetenz an informell Führende aus dem Team abgegeben worden sind, droht eine Erosion der eigenen Führungsrolle. Diese Erosion kann zu einem Verlust an Einfluss und Ansehen führen, was wiederum einen Verlust an Führungsmotivation nach sich ziehen kann. Gleichzeitig leiden viele Organisationen unter einem kulturellen Paradoxon: Einerseits sehnt sich die Organisation nach einem „starken Führenden“, der die Zügel in der Hand hält – und gleichzeitig wird die Verteilung der Macht in einem partizipativen Ansatz verfolgt. Der Grundsatz „Führe mich, aber lass mich mitentscheiden“ führt Organisationen in ein potenzielles Entscheidungsvakuum und erzeugt massive Frustration auf allen Seiten. Hier wird das Dilemma des Begriffes der „demokratischen Führung“ deutlich.

Risiken auf der Ebene des Gesamtteams

Generell zeigen viele Untersuchungen den Mehrwert verteilter Führung auf. Allerdings gibt es auch wissenschaftliche Evidenz für Risiken, die unter bestimmten und zum Teil ganz spezifischen Umständen auftreten können. Eine hohe Fachkomplexität von Aufgaben scheint zu Verminderung der Teamleistung unter Shared Leadership zu führen, wie auch zu einer Kombination aus einer ungleichen Machtverteilung im (potenziell führungs-offenen) Team, fehlender Überwachung des Teamprozesses und mangelndem Kooperationswillen.

Ein introvertierter und stark prozessorientierter Führungsstil der Leitenden kann den Teamerfolg reduzieren, ebenso wie eine zu starke Verteilung/Verdünnung der Führung, die dann wieder als subjektive Machtlosigkeit empfunden werden kann.

Entscheidungen können bei verteilter Leitungskompetenz längere Zeit in Anspruch nehmen, was wirtschaftliche Risiken bedeuten kann, wenn schnelle Entscheidungen mit größerem Erfolg korrelieren. Gleichzeitig kann es dazu kommen, dass Leitungsaufgaben nur noch halbherzig und ohne echtes, persönliches Verantwortungsgefühl übernommen werden – auch zur Vermeidung persönlicher Konsequenzen.

Ein letzter und zunächst paradox erscheinender Effekt tritt auf, wenn der Abstimmungs- und Kommunikationsprozess in der Gruppe so intensiv betrieben wird, dass unterschiedliche Sichtweisen dadurch weitgehend homogenisiert werden. Das kann im Ergebnis zu einer schlechten Kreativleistung des Teams führen, die auch von Meinungsdiversität lebt.

Fazit

Shared Leadership und Co-Leadership-Modelle bieten erhebliche Vorteile sowohl für die Führenden als auch die Organisationen, die sich für diese moderne und post-heroische Führungsphilosophie entscheiden. Gleichzeitig macht die empirische Forschung deutlich, dass der Erfolg nur dann eintritt, wenn bestimmte Voraussetzungen und Rahmenbedingungen eingehalten werden. Wird diese moderne Form der Führung unachtsam oder falsch eingesetzt, drohen zum Teil existenzgefährdende Risiken. Das sollte interessierte Organisationen aber keinesfalls abschrecken, diese neue Form der Führung mit entsprechender Unterstützung durch Fachleute für sich zu nutzen. —

Literatur

Chen, W. & Zhang, J.-H. (2023). Does Shared Leadership always work? A state-of-the-art review and future prospects. In: Journal of Work – Applied Management, Vol. 15 (1), 2023, S. 51-66

Feigen, M. A., Jenkins, M. & Warendh, A. (2022). Is It Time to Consider Co-CEOs? In: Harvard Business Review, July-August 2022, o.S.

Straub, N., Koidl, M., Baumgartner, L. M. & Aichinger, I. (2022). Einführung von Dualer Führung & Shared Leadership Modellen. Erfolgsfaktoren und Auswirkungen auf Organisationen. PwC Österreich/ABZ Austria

Wu, Q., Cormican, K. & Chen, G. (2020). A Meta-Analysis of Shared Leadership: Antecedents, Consequences, and Moderators. In: Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 27(1), 2020, S. 49-64



Über den Autor

Prof. Dr. Arnd Schaff ist Hochschullehrer und Forscher an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management. Seine Schwerpunkte liegen im Change-management, der Beschaffung und Fertigung, dem betrieblichen Gesundheitsmanagement, dem Projektmanagement sowie dem Marketing.