



Freie  
Hansestadt  
Bremen



## **GETEILTE FÜHRUNG**

LEITFADEN FÜR EIN INNOVATIVES  
FÜHRUNGSFORMAT IN DER  
FREIEN HANSESTADT BREMEN



Der Senator für  
Finanzen

## Impressum

### Leitfaden

Geteilte Führung – ein innovatives Führungsformat  
in der Freien Hansestadt Bremen  
1. Auflage: April 2022

### Herausgeber

Freie Hansestadt Bremen, Der Senator für Finanzen,  
Abteilung 3 Personal- und Verwaltungsmanagement,  
Referat 33

### Kontakt

referat33@finanzen.bremen.de

### Gestaltung

oblik identity design / Bremen

Titelbild: Sfljo Cracho / AdobeStock [M]  
Illustrationen Seite 5 und 9: Hurcastock [M]

### Druck

Der Senator für Finanzen,  
Hausdruckerei Rudolf-Hilferding-Platz 1  
28195 Bremen

Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons  
Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Lizenz  
(BY-NC-ND). Diese Lizenz erlaubt die private Nutzung,  
gestattet aber keine Bearbeitung und keine kommer-  
zielle Nutzung.



© 2022 Freie Hansestadt Bremen,  
Der Senator für Finanzen

# GETEILTE FÜHRUNG

## LEITFADEN FÜR EIN INNOVATIVES FÜHRUNGSFORMAT IN DER FREIEN HANSESTADT BREMEN

### INHALT

- 4 **Einleitung**
- 5 **Geteilte Führung** in der bremischen Verwaltung
- 6 **Definition** verschiedener Tandem-Führungsmodelle
- 7 **Vor- und Nachteile** der geteilten Führung
- 8 **Personenbezogene Voraussetzungen** für eine Führung im Tandem
- 10 **Organisationale Voraussetzungen** für eine Führung im Tandem
- 11 **Haushaltstechnische Aspekte**
- 12 **Stellenbesetzung und Auswahlverfahren**
- 13 **Schlussbemerkung**
- 14 **Checkliste** zur Durchführung von Personalauswahlverfahren
- 15 **Checkliste** zur Einführung der „Geteilten Führung“ für das Führungsstandem

# EINLEITUNG

Die Gesellschaft und damit auch die Anforderungen an die öffentliche Verwaltung ändert sich rasant. Um gegenwärtige und zukünftige Herausforderungen zu meistern, müssen Organisationen nicht nur handlungsfähig sein, sondern auch flexibel und effizient agieren können. Agiles Handeln, ein geeignetes Führungsverständnis und entsprechende Führungsmodelle sind dabei eine wichtige Voraussetzung.

In den vergangenen Jahren, besonders jedoch im Zuge der Corona-Pandemie, sind in vielen Bereichen neue, flexiblere Arbeits- bzw. Führungsmodelle eingeführt bzw. möglich geworden, um

schnelles und agiles Handeln zu gewährleisten. Eines dieser Arbeitsmodelle ist das Modell der „geteilten Führung“ oder auch „Top-Sharing“ genannt.

Gerade in der aktuellen Situation, die gekennzeichnet ist durch eine hohe Veränderungsgeschwindigkeit, durch Digitalisierung, Fachkräftemangel und sich verändernde Erwartungen an Arbeit und Führung, und dies nicht nur bei der jüngeren Generation, bieten neue Führungsformate wie z. B. Führungsstandems Vorteile, um den zunehmenden Anforderungen gerecht zu werden.





## GETEILTE FÜHRUNG IN DER BREMISCHEN VERWALTUNG

Auch die bremische Verwaltung ist mit diesen Veränderungen und neuen Anforderungen konfrontiert. Aus diesem Grund wurde beim Senator für Finanzen ein zweijähriges Modellvorhaben zur geteilten Führung umgesetzt. Das Modell der geteilten Führung sollte u. a. einen Beitrag dazu leisten, den Anteil von Frauen in Führungsfunktionen zu erhöhen, die Work-Life-Balance bei Frauen und Männern zu verbessern, das Wissensmanagement zu unterstützen, Gestaltungsmöglichkeiten des Berufsausstiegs und der Altersteilzeit zu eröffnen und als Burn-out Prävention wirken.

Im Verlauf des Modellvorhabens hat sich mehr und mehr herauskristallisiert, dass geteilte Führung Gestaltungsspielräume und -möglichkeiten vergrößert. Im „Doing“ wurde deutlich, dass diese Spielräume flexibles und situatives Handeln ermöglichen und damit einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, auf veränderte Anforderungen operativ und strategisch zu reagieren.

Fünf Führungstandems aus unterschiedlichen Bereichen der bremischen Verwaltung haben an dem Projekt teilgenommen und im Laufe der zwei Jahre umfangreiche Erfahrungen mit der Führung im Tandem sammeln können. Das Modellvorhaben wurde durch Masterarbeiten wissenschaftlich begleitet. Die Erfahrungen und Erkenntnisse, die in dem Modellprojekt und durch die wissenschaftliche Begleitung gesammelt werden konnten, sind in diesem Leitfaden aufgearbeitet und zusammengestellt worden. Ziel ist es, interessierten Dienststellen und Führungskräften Entscheidungshilfen zu bieten und Unterstützung bei der Einführung und Umsetzung von geteilter Führung in die Praxis zu geben.

# DEFINITION

## VERSCHIEDENER TANDEM-FÜHRUNGSMODELLE

Sowohl in der Literatur als auch in der Praxis findet man unterschiedliche Führungsmodelle und eine Vielzahl von Begrifflichkeiten hierfür, die zum Teil synonym verwendet werden. Zu finden sind Bezeichnungen wie z. B. Top-Sharing, Job-Sharing, Doppelspitze, Führung x 2, Job-Tandems, Co-Leadership oder Job-Pairing. Hinter diesen Begriffen verbergen sich im wesentlichen zwei Führungsmodelle:

### **Geteilte Führung, Führung x 2 oder auch Top-Sharing**

Bei diesem Modell führen zwei Führungskräfte der gleichen Hierarchiestufe eine größere Organisationseinheit. Sie tragen gemeinsam die Verantwortung für die Führung der Mitarbeiter:innen und für alle (strategischen) Entscheidungen. Die gemeinsame Führung findet i. d. R. in Vollzeit oder in vollzeitnaher Arbeitszeit statt. Dies kann bedeuten, dass die Führungskräfte beide in Vollzeit

beschäftigt sind oder eine bzw. beide Führungskräfte ihre Arbeitszeit reduziert haben. Denkbar sind unterschiedliche Varianten, z. B. eine Aufteilung in 100:100, 100:80, 90:90, 90:80. Die jeweils konkrete Aufteilung der Arbeitszeit, die von den o.g. Beispielen abweichen kann, ist sowohl von organisationalen als auch von persönlichen Anforderungen und Wünschen abhängig und muss in jedem Einzelfall abgestimmt werden.

### **Führung in Teilzeit, Job-Splitting oder auch Job-Pairing**

Hierbei teilen sich zwei Führungskräfte, i. d. R. mit einer 50:50 Aufteilung, eine Vollzeitstelle. Weitere Varianten der Aufteilung der Arbeitszeit sind denkbar, z. B. 40:60 oder 30:70. Am Ende steht immer das Äquivalent einer Vollzeitstelle. In der Praxis finden sich im Wesentlichen zwei Varianten der Führung in Teilzeit:

- a) Beide Führungskräfte übernehmen gemeinsam die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche der Vollzeitstelle. Sie teilen sich die Arbeitszeit/Anwesenheit untereinander auf und stimmen sich kontinuierlich über die Entwicklung des Arbeitsbereiches ab, für die beide Tandempartner:innen gleichermaßen die Verantwortung tragen.
- b) Zwei Führungskräfte teilen sich eine Vollzeitstelle, arbeiten jedoch weitestgehend unabhängig voneinander und zu unterschiedlichen Zeiten. Da hier kaum miteinander interagiert wird, müssen die Aufgabenbereiche und die Verantwortlichkeiten exakt abgestimmt und festgelegt werden.

# VOR- UND NACHTEILE DER GETEILTEN FÜHRUNG

Das Teilen einer Führungsfunktion kann sowohl für die Führungskräfte, die Mitarbeiter:innen als auch für die Dienststelle einen hohen Mehrwert haben, ist aber auch mit Herausforderungen verbunden, insbesondere in der Phase der Einführung dieses Modells.

## Vorteile bzw. Erfolgsfaktoren der geteilten Führung können sein:

- + Mehr Sicherheit bei schwierigen Entscheidungen und bei der Bewältigung komplexer Aufgaben
- + Souveräner Umgang mit gesteigerter Arbeitsbelastung durch Verteilung zusätzlicher Aufgaben oder Belastungsspitzen auf mehrere Schultern
- + Vermeidung von Fehlern durch das Vier-Augen-Prinzip
- + Mehr Flexibilität durch Reduzierung der Arbeitszeit (Work-Life-Balance)
- + Mehr Agilität, Kreativität und Reflexion im Wechselspiel zweier Beteiligter
- + Mehr Diversität auf der Führungsebene
- + Kompetenzzuwachs durch regelmäßigen Wissenstransfer
- + Tandems profitieren von dem Know How der jeweils anderen Führungskraft, insbesondere bei komplexen Themen
- + Erhöhte Führungspräsenz für die Mitarbeiter:innen, da immer eine Führungskraft ansprechbar ist
- + Höhere Arbeitszufriedenheit und Motivation
- + Mehr Innovation und eine bessere Performance
- + Geringer Wissensverlust bei Ausscheiden aus der Dienststelle
- + Problemlose Vertretung bei Abwesenheiten
- + Wissenssilos auf Führungsebene lassen sich vermeiden
- + Verhinderung von Machtkonzentration bzw. Machtmissbrauch, da Führung auf mehrere Schultern verteilt ist
- + Gendergerechtigkeit: Unterstützung gleicher Karriere-chancen für Frauen und Männer durch flexible Führungsmodelle
- + Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, Verbesserung des Arbeitgeberimages
- + Entwicklung/Förderung einer neuen Führungskultur

## Herausforderungen der geteilten Führung können sein:

- Höherer Organisations- und Abstimmungsaufwand (insbesondere beim Start der geteilten Führung), da erst Routinen entwickelt und etabliert werden müssen zu den Absprachen miteinander und für die Information der Mitarbeiter:innen
- Auftreten von Konflikten, insbesondere in der Anfangsphase, in der sich die Tandems noch finden müssen
- Macht oder Konkurrenzgedanken innerhalb des Führungstandems
- Tandempartner:innen verfügen über unterschiedlich lange bzw. umfassende Führungserfahrung
- Unterstützungsangebote wie Coaching oder eine Exit-Strategie müssen antizipiert werden
- Der Auswahlprozess eines Tandems oder die Nachbesetzung eines Teils des Tandems kann aufwendiger sein als ein „normales“ Auswahlverfahren
- Der Dienststelle können ggf. Mehrkosten entstehen
- Eine traditionelle Führungskultur in der Organisation, die wenig Offenheit für neue Führungsformate zeigt, erschwert die Integration und Akzeptanz der geteilten Führung

# PERSONENBEZOGENE VORAUSSETZUNGEN FÜR EINE FÜHRUNG IM TANDEM<sup>1</sup>

## Gemeinsames

### Führungsverständnis

Nicht jede Führungssituation und nicht für jede Führungskraft ist das Modell der geteilten Führung geeignet. Hilfreich ist, wenn beide Partner:innen ein annähernd gleiches Führungsverständnis bzw. eine ähnliche Haltung haben bzw. entwickeln. Die Persönlichkeiten sollten daher kompatibel, aber nicht unbedingt ähnlich bzw. gleich sein, da unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale, individuelle Stärken und Schwächen sowie verschiedene Denkweisen und Kompetenzen sich ergänzen, Synergieeffekte schaffen und den Blick auf den Umgang mit verschiedenen Fragestellungen erweitern. Eine solche Unterschiedlichkeit ist sowohl für die beteiligten Führungskräfte als auch für das gesamte Team ein Gewinn.

### Persönliche Kompetenzen

Die gemeinsame Leitung einer Dienststelle erfordert ein hohes Maß an persönlicher Kompetenz sowie Team- und Sozialkompetenz. Ebenso wichtig ist eine ausgeprägte Organisationsfähigkeit, um Arbeitsaufgaben und Abläufe optimal aufzuteilen und zu bearbeiten. Sich gegenseitig Feedback geben ist unerlässlich, ebenso wie ein offener Umgang mit Kritik, was sowohl Kritik äußern als auch akzeptieren beinhaltet. Um gemeinsam gute Lösungen zu finden und Entscheidungen zu treffen, ist Kompromiss-

bereitschaft genauso unerlässlich wie ein hohes Maß an Akzeptanz von Unterschiedlichkeit und Vertrauen der Tandempartner:innen untereinander.

### Kommunikationskompetenz

Eine hohe Kommunikationskompetenz und eine gute Kommunikationsstrategie sind notwendig, das heißt, das Führungs-Duo muss sich gegenseitig umfassend informieren und austauschen. Eine lösungsorientierte und transparente Kommunikation auf der Grundlage von Vertrauen und Wertschätzung ist in diesem Kontext wesentlich. Besprechungsroutinen, wie z. B. regelmäßige Jour Fixe sowohl untereinander, mit dem/der nächsthöheren Vorgesetzten als auch mit den Mitarbeiter:innen, sind zu installieren. Von einem Führungst tandem geleitet zu werden, kann für viele Mitarbeiter:innen zunächst ungewohnt sein. Hier ist es wichtig, von vornherein Unsicherheiten aufzugreifen und dem Team die Verantwortlichkeiten und die Kommunikationsstrategie des Tandems transparent darzustellen.

### Fehlerkultur

Geteilte Führung ist ein relativ neues, innovatives Führungsformat, über das bisher wenig praktische Erfahrungen vorliegen, von denen neue Führungst andems profitieren könnten. Neue Führungst andems bewegen sich deshalb mehr oder

weniger auf unbekanntem Terrain, auf dem sie gemeinsam agieren und neue Wege betreten. In einer solchen Situation, wo viele neue Erfahrungen gesammelt werden, sind Fehler unvermeidbar. Ein konstruktiver Umgang mit Fehlern, eine hohe Fehlertoleranz und eine positive Fehlerkultur sind eine wesentliche Voraussetzung für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Eine solche Kultur ermöglicht es, Fehler gemeinsam zu analysieren und zu beheben, aus ihnen zu lernen, neue Lösungen und Ideen zu entwickeln und Innovationen mutig voranzutreiben.

Eine, auch von der Hausspitze unterstützte und gelebte Fehlerkultur schafft für die Führungskräfte die Voraussetzung, agil und eigenverantwortlich zu handeln. Dies stärkt nicht nur ihre eigene Motivation und Arbeitszufriedenheit, sondern das gesamte Team profitiert von einer solchen Haltung bzw. einem solchen Umgang mit Fehlern.

### Konfliktfähigkeit

Konflikte kommen im Arbeitsalltag immer wieder vor. Insbesondere, wenn Neuland betreten wird, wie bei der geteilten Führung, ist ein hohes Maß an Konfliktfähigkeit notwendig um Probleme und Reibungspunkte zu erkennen, zu analysieren und konstruktiv zu bewältigen. Einfühlungsvermögen, Lösungsorientierung, Kompromissbereitschaft und

<sup>1</sup> Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich explizit auf das Modell der geteilten Führung/des Top-Sharings. Sie sind jedoch in vielen Punkten auch für das Modell der Teilzeitführung zu adaptieren.



Überzeugungskraft der beteiligten Personen sind unverzichtbar, um Konflikte möglichst schon im Vorfeld zu entschärfen bzw. aufzulösen.

### Aufgabenverteilung

Abhängig von der jeweiligen Organisationseinheit, den fachlichen Kompetenzen und dem Beschäftigungsvolumen der Tandempartner:innen muss es Absprachen bzgl. der Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten geben. Neben den Bereichen, in denen das Führungsduo gemeinsam agiert, sollte eine Verständigung darüber stattfinden, wer schwerpunktmäßig für welche fachlichen Aufgaben zuständig ist, wer an welchen Besprechungen teilnimmt bzw. Termine wahrnimmt und wie die Zuständigkeit in Bezug auf die Personalführung geregelt werden soll. Hier ist für die Mitarbeiter:innen transparent zu kommunizieren, wer z. B. die Jahresgespräche führt oder wer in Konfliktsituationen ansprechbar ist. Neben der Gestaltung der Kommunikation nach innen, in die eigene

Organisationseinheit, sind auch Absprachen bzgl. einer Kommunikation nach außen unerlässlich, damit Dritte über die Aufgabenverteilung bzw. die Zuständigkeiten der einzelnen Tandempartner:innen informiert sind.

### Zusammenarbeit im Team

Gerade in der Anfangsphase der geteilten Führung ist es von Bedeutung, transparent zu kommunizieren und die Mitarbeiter:innen mit einzubeziehen. Transparente Kommunikation beinhaltet u. a. deutlich zu machen, welche Gründe für die Einführung der geteilten Führung maßgeblich sind und welche Ziele damit verfolgt werden. Auf Seiten der Mitarbeiter:innen werden sich viele Fragen dazu ergeben, z. B. wie zukünftig die Kommunikationswege aussehen, wie Entscheidungsabläufe sich verändern, wie die Aufgabenverteilung im Führungsstandem gestaltet wird oder welche Führungskraft für welche Arbeitsthemen ansprechbar ist.

Ein transparentes Vorgehen sowohl vor der Einführung des Führungsstandems als auch in der Anfangsphase der geteilten Führung trägt dazu bei, Unsicherheiten, Irritationen, Spekulationen, Vertrauens- und Effizienzverluste auf Seiten des Teams zu vermeiden und verhindert ein gegenseitiges Ausspielen der Führungskräfte durch die Mitarbeitenden.

### Unterstützung durch höhere Führungsebenen

Analog zu der Einbindung der Teammitglieder ist ein Commitment mit der nächsthöheren Führungsebene über die Ziele und den Nutzen der geteilten Führung für die Organisation herzustellen. Neben den oben genannten persönlichen Anforderungen an die Tandempartner:innen ist die Rückendeckung durch die höheren Führungsebenen von zentraler Bedeutung, ebenso wie eine Verwaltungskultur, die offen ist für (neue) flexible Führungsmodelle.



# ORGANISATIONALE VORAUSSETZUNGEN FÜR EINE FÜHRUNG IM TANDEM

## Entscheidungskriterien für geteilte Führung

Geteilte Führung ist ein in der Praxis noch wenig erprobtes Führungsformat, das mit Bedacht eingeführt werden muss. Eine gut vorbereitete Anfangsphase trägt erheblich zum Erfolg dieses Führungsmodells bei. Noch zentraler als die Startphase ist jedoch der Schritt davor, die Entscheidung für bzw. gegen ein solches Führungsformat. Wesentliche Kriterien bei der Entscheidung für das Format der geteilten Führung sind:

- die Größe der Organisationseinheit
- die Vielzahl und Komplexität von Aufgaben und Prozessen
- der Umfang der Führungsspanne
- die Heterogenität des Teams
- die Notwendigkeit und der Wille zu Innovation und zur Veränderung der Führungs- und Verwaltungskultur

Bei diesen Kriterien handelt es sich um signifikante und für den Erfolg dieses Führungsmodells zentrale Punkte, die bei der Entscheidung für das Format „Geteilte Führung“ reflektiert und bewertet werden müssen. Die Entscheidung für ein Führungstandem muss sich an diesen plausiblen und transparent zu machenden Kriterien orientieren, damit sie für die Beschäftigten der bremischen Verwaltung nachvollziehbar ist und von ihnen mitgetragen wird. Konstellationen die vermuten lassen, dass Führungsfunktionen ohne überzeugende Gründe „vermehrt“ werden, dass

Konflikte mit Interessenvertretungen oder die Vermeidung von Konkurrentenklagen der Grund sind, geteilte Führung zu implementieren, beschädigen dieses Führungsformat und führen zu Unverständnis, mangelnder Akzeptanz und zu einem Vertrauensverlust bei den Beschäftigten.

## Stellvertretungsregelung

Die Besetzung einer Führungsfunktion mit einem Tandem gewährleistet eine problemlose Vertretung bei Abwesenheiten und erhöht die Führungspräsenz insbesondere für die Mitarbeiter:innen, aber auch für alle weiteren Kooperationspartner:innen bzw. internen und externen Kund:innen. Da sich die Führungstandems gegenseitig vertreten ist eine Stellvertretung überflüssig, so dass das übliche Stellvertreter:innenprinzip generell aufgehoben werden kann.

## Unterstützungsangebote

Um geteilte Führung von Beginn an erfolgreich zu implementieren, ist es ratsam, die Tandempartner:innen in diesem Prozess zu unterstützen. Eine Begleitung in der ersten Phase durch ein Coaching unterstützt das Führungstandem bei allen Fragen, die im Kontext der geteilten Führung auftreten können, insbesondere dabei, gemeinsame Ziele zu entwickeln, sich über das eigene bzw. über ein gemeinsames Führungsverständnis und über Werte und Haltungen zu verständigen oder gegenseitige Wünsche und Erwartungen anzusprechen und zu klären. Auch weitere Fragen bezüglich der

Zusammenarbeit wie die Verteilung der Aufgaben, die Festlegung der Arbeitszeit oder das Vorgehen bei Entscheidungsfindungen können im Coaching besprochen und vereinbart werden. Gerade zu Beginn einer gemeinsamen Führung wird ein erhöhter und damit auch zeitintensiver Abstimmungsbedarf vorhanden sein. Ein Coaching unterstützt dabei, die Anfangsphase wirkungsvoll und effizient zu gestalten.

Ein weiteres Unterstützungsangebot kann die „Kollegiale Beratung“ sein. Mit Hilfe dieser Methode können Herausforderungen und schwierige Situationen aus dem Führungsalltag reflektiert und mit anderen Führungskräften gemeinsam Problemlösungen und Handlungsoptionen entwickelt werden.

Wenn sich das Format der geteilten Führung weiter etabliert hat, sind auch Patenschaften denkbar in dem Sinne, dass erfahrene Führungstandems neue Tandems begleiten und beraten.

Auch auf das Fortbildungsprogramm des Senators für Finanzen kann beim Führen im Tandem zurückgegriffen werden. Eine große Auswahl von Seminaren zu Themen der persönlichen als auch der strategischen Kompetenz bietet die Möglichkeit, sich in diesen Bereichen weiter zu entwickeln. Darüber hinaus sind weitere Unterstützungsangebote geplant, z. B. ein Angebot zur kollegialen Beratung und zum Erfahrungsaustausch für bereits bestehende Tandems.

**Außendarstellung**

Dass zwei Führungskräfte im Tandem gleichberechtigt eine Führungsfunktion ausüben, muss auch nach außen kommuniziert werden. Sinnvoll ist es, die Außendarstellung zu vereinheitlichen, in dem z. B. Geschäftsverteilungspläne, Organisationskennzeichen, Signaturen, Tür- und sonstige Namensschilder angepasst werden.

Neben der visuellen Anpassung ist es insbesondere in der ersten Phase

der gemeinsamen Führung ratsam, bei Sitzungen, Veranstaltungen bzw. generell bei Kontakten innerhalb und außerhalb der Verwaltung darauf hinzuweisen, dass die Organisationseinheit gemeinsam von einem Führungstandem geleitet wird. Gerade in der Anfangsphase ist es sinnvoll, dass Termine gemeinsam von den Tandempartnern:innen wahrgenommen und sie als Führungstandem sichtbar werden. Diese Termine können auch dazu genutzt werden, weitere

Informationen, z. B. über Zuständigkeiten oder Arbeitsschwerpunkte an Dritte zu kommunizieren.

Das Führungsduo sollte nach außen generell geschlossen auftreten. Beide Tandempartner:innen tragen die gleiche Verantwortung für ihren Arbeitsbereich und müssen dies auch nach außen deutlich machen.

## HAUSHALTSTECHNISCHE ASPEKTE

Mit der Entscheidung für das Modell der geteilten Führung ist auf dem ersten Blick zunächst ein erhöhter finanzieller Aufwand durch die Schaffung einer zweiten Leitungsfunktion verbunden. Dies relativiert sich aber durch die Aufgabe der Stellvertretungsfunktion. Außerdem müssen hier die positiven Aspekte dieses Führungsformates mit bedacht werden. Eine höhere Arbeitsqualität, ein für alle Beteiligten motivierendes Arbeitsklima, die Voraussetzung, flexibel und agil zu handeln sowie für aktuelle und zukünftige Herausforderungen gut aufgestellt zu sein, sind nur einige Aspekte, die bei ggf. entstehenden Mehrkosten gegengerechnet werden müssen.

Wenn objektive Gegebenheiten wie der Umfang einer Führungsspanne oder die Vielzahl von Aufgabenfeldern eine organisatorische Veränderung notwendig machen, kann darauf mit der Implementierung des Modells der geteilten Führung reagiert werden. Eine andere Alternative war bisher, die entsprechende Organisationseinheit zu teilen. Die Kosten, die in diesem Fall entstehen, sind jedoch ungleich höher, da auch hier zwei Leitungsstellen mit entsprechenden Stellvertretungen vorgehalten werden müssen und darüber hinaus Doppelstrukturen entstehen, die zu weiteren Mehrkosten führen.

# STELLENBESETZUNG UND AUSWAHLVERFAHREN

Grundsätzlich gilt: Bei geteilter Führung in Vollzeit handelt es sich um ein Beschäftigungs- oder Dienstverhältnis, dem keine besonderen Regelungen zugrunde liegen. Auch bei Führung mit reduzierter Arbeitszeit setzen die dienst-, tarif- und arbeitsrechtlichen Bestimmungen in der Regel keine anderen Rahmenbedingungen voraus, als bei anderen Teilzeittätigkeiten. Dabei ist jedes Stundenmaß eingeschlossen, das geringer ist als die regelmäßige tarifliche Wochenarbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten.

Bei der Durchführung von Personalauswahlverfahren im Kontext geteilter Führung gelten zunächst einmal die gleichen Richtlinien, wie bei anderen Personalauswahlverfahren<sup>2</sup>. Darüber hinaus sind jedoch einige zusätzliche Punkte zu berücksichtigen.

Zunächst sind, wie oben beschrieben, strategische Überlegungen anzustellen, welche Gründe für die Besetzung einer Führungsposition mit einem Führungsteam sprechen.

Nach einer Entscheidung für ein Führungsteam und der Bewertung der Stellen sind diese haushaltsrechtlich zu prüfen und notwendige haushaltsrechtliche Voraussetzungen zu schaffen. Insbesondere ist zu prüfen, ob sich im Stellenplan die auszuschreibende/n Stelle/n darstellen lassen.

In Anforderungsprofilen werden üblicherweise die Formalqualifikation und die weiteren fachlichen Kompetenzen beschrieben. Die Tatsache, dass sich zwei Personen eine Führungsfunktion teilen, muss hier ebenfalls berücksichtigt werden. Wenn geteilte Führung implementiert werden soll, muss sowohl im Anforderungsprofil als auch in der dann folgenden Stellenausschreibung formuliert werden, welche Qualifikationen von dem zukünftigen Führungsteam erwartet werden. Dabei ist zu berücksichtigen, ob ein neues Führungsteam oder ob eine das Tandem ergänzende Führungskraft gesucht wird. Kompetenzen, die hier besonders bedacht werden

sollten sind z. B. ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit, die Bereitschaft, die Führungsrolle mit jemandem zu teilen, ausgeprägte Team- und Konfliktfähigkeit, Organisationsfähigkeit sowie Kompromissbereitschaft, strategisches und visionäres Denken, etc.

## Einbeziehung der Mitbestimmungsorgane

Wie generell bei Personalauswahlverfahren sind auch bei der Besetzung einer Führungsfunktion mit einem Führungsteam die Mitbestimmungsorgane mit einzubeziehen. Wie üblich sind die Ausschreibungstexte, einschließlich der Frage, wie die Ausschreibungen veröffentlicht werden sollen, den Interessensvertretungen im Rahmen des Mitbestimmungsverfahrens zur Verfügung zu stellen. Nicht nur für die Verwaltung allgemein, auch für Mitbestimmungsorgane sind Führungsformate wie „Geteilte Führung“ häufig Neuland. Ein enger und vertrauensvoller Austausch sowie ein guter Informationsfluss tragen dazu bei, gemeinsam und mutig Schritte in Richtung einer neuen, veränderten Führungskultur zu gehen.

## Auswahlverfahren

Hier kann auf den Leitfaden „Personalgewinnung und -auswahl“ des Senators für Finanzen verwiesen werden. Für welches Auswahlinstrument eine Dienststelle sich entscheidet, ob es sich z. B. um ein strukturiertes Interview oder um ein Assessment-Center handelt, hängt i. d. R. von der Bedeutung des zu besetzenden Arbeitsplatzes ab. Basierend auf den im Anforderungsprofil formulierten Kompetenzanforderungen muss im Vorstellungsgespräch das Augenmerk im besonderen Maße auf der Fähigkeit und der Bereitschaft zu einer gemeinsamen Führung im Tandem liegen. Im Interview mit Bewerber:innen und/oder bei anderen Methoden, die im Auswahlverfahren eingesetzt werden, ist, neben den im Anforderungsprofil genannten Kompetenzen, gezielt nach dem Führungsverständnis und der eigenen Haltung bzw. den Werten zu fragen. Darüber hinaus können die Bewerber:innen dazu befragt werden, was sie unter geteilter Führung

<sup>2</sup> Siehe: „Personalgewinnung und -auswahl – Leitfaden für ein praxisnahes, systematisches und rechtssicheres Vorgehen“, Senator für Finanzen, Bremen, Oktober 2015

verstehen, welche Chancen und Herausforderungen für sie mit diesem Modell einhergehen und warum sie für sich dieses Führungsmodell wählen möchten.

Bei Bedarf besteht die Möglichkeit, sich Unterstützung durch einen Personaldienstleister zu holen. Je nach Absprache beraten Personaldienstleister schon bei der Formulierung der Ausschreibung und führen das Auswahlverfahren mit eignungsdiagnostischen Methoden durch.

Eine hundertprozentige Treffsicherheit bei der Besetzung von geteilten Führungsfunktionen wird es nicht geben. Umso wichtiger ist es, schon bei der Formulierung des Anforderungsprofils und der Stellenausschreibung als auch bei der Durchführung des Bewerbungsgesprächs, die speziellen Anforderungen, die mit einer geteilten Führung einhergehen, zu formulieren und im gesamten Verfahren mit zu berücksichtigen.

## SCHLUSSBEMERKUNG

Die Erfahrungen mit dem Modellvorhaben „geteilte Führung“ haben gezeigt, dass die sinnvolle Einführung dieses Führungsformats immer von den jeweiligen Voraussetzungen vor Ort abhängt. Die organisationalen Bedingungen müssen umfassend analysiert und bewertet werden. Von zentraler Bedeutung ist in diesem Zusammenhang deutlich zu machen, dass es bei einer Entscheidung für das Format „Geteilte Führung“ nicht um das Teilen oder Multiplizieren von Führungsfunktionen geht, sondern um ein grundlegend anderes Führungsverständnis. Ein Commitment mit den höheren Führungsebenen ist herzustellen. Erst dann kann eine fundierte Entscheidung für die Implementierung eines Führungstandems getroffen werden.

Bei der Entscheidung für dieses neue Führungsformat gilt es nicht nur, objektive Rahmenbedingungen und rationale Gründe für oder gegen ein solches Format zu berücksichtigen. Vielmehr sind auch sozio-emotionale Hindernisse, z. B. alte Glaubenssätze wie „Führung ist nicht teilbar“ oder überkommene Rollenbilder, die Männern eine Vollzeitführung und Frauen eher eine Führung in Teilzeit zuschreiben, aufzulösen und zu überwinden.

Neben den organisationalen Bedingungen tragen die persönlichen Kompetenzen der Tandempartner:innen maßgeblich zum Erfolg der geteilten Führung bei. Gegenseitiges Vertrauen, gemeinsame Werte, Kompromissbereitschaft, eine ausgeprägte Fehlertoleranz, eine transparente und ehrliche Kommunikation auf der einen Seite, der Verzicht auf individuelle Machtansprüche

und Konkurrenzgedanken andererseits sind die Basis für das Gelingen dieses Führungsformates.

Entscheidend für den Erfolg eines Führungstandems ist aber auch, dass beide Tandempartner:innen eine gemeinsame Vision und Strategie für die Zukunft ihrer Organisationseinheit haben, dass sie mutig und bereit sind, bekannte Pfade zu verlassen und neue Wege auszuprobieren. Ziel muss es sein, eine flexible und dynamische Zusammenarbeit aller Beteiligten zu entwickeln, um das in diesem Führungsformat angelegte Potential zu fördern und weitere Entwicklungsprozesse anzustoßen. Eine solche Vision, verbunden mit neuen, agilen Formen der Arbeit muss von allen Beteiligten, der Organisation, dem Führungstandem und den Mitarbeitenden unterstützt werden, denn ohne Offenheit für eine neue Führungskultur kann es keinen nachhaltigen Erfolg geben.

Wenn es gelungen ist, einen günstigen Rahmen für die Umsetzung der geteilten Führung zu schaffen, ist damit auch die Voraussetzung gegeben, dass die beiden Tandempartner:innen ihre Arbeits- und Lebensqualität steigern, die Zusammenarbeit im Team effektiver wird und die daraus resultierende Innovationskraft ein Katalysator bei der Gestaltung der aktuellen und zukünftigen Anforderungen sein kann. Von einem transparenten, offenen und agilen Führungsmodell können am Ende nicht nur die unmittelbar beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter:innen profitieren, sondern es kann auch ein Wandel der Organisationskultur eingeleitet und dazu beigetragen werden, dass dieser Wandel erfolgreich fortgeschrieben wird.



# CHECKLISTE ZUR DURCHFÜHRUNG VON PERSONALAUSWAHLVERFAHREN

Die folgende Checkliste hebt die Besonderheiten bei der Besetzung einer Führungsfunktion mit einer Doppelspitze hervor.<sup>3</sup> Sie muss. ggf. durch spezifische Anforderungen der jeweiligen Organisationseinheit ergänzt werden.

Nr.	Was ist zu tun / zu beachten?	Zu erledigen bis	Wer	Erledigt am
<b>Vor der Ausschreibung</b>				
1	Strategische Vorüberlegungen – Gründe, Ziele und Rahmenbedingungen für die Implementierung der geteilten Führung prüfen			
2	Schaffung haushaltsrechtlicher Voraussetzungen			
3	Festlegung des Anforderungsprofils: – Beschreibung der Formalqualifikation – Beschreibung der sonstigen fachlichen Qualifikationen und Kompetenzen – Beschreibung weiterer Kompetenzen in Bezug auf geteilte Führung (z. B. ausgeprägte Kommunikations- und Entscheidungskompetenz, Kompromissbereitschaft etc.)			
<b>Stellenausschreibung</b>				
4	Formulierung des Ausschreibungstextes analog des Anforderungsprofils. Ggf. weitere konkrete Anforderungen an das Führungstandem formulieren			
5	Beteiligung und umfassende Information der Mitbestimmungsorgane, da geteilte Führung auch für sie i. d. R. ein neues, unbekanntes Format ist			
<b>Einrichtung eines Auswahlgremiums</b>				
6	Zusammensetzung des Auswahlgremiums bei der Auswahl eines Führungstandems: – Nächsthöhere Führungskraft – Vertreter:in der Mitarbeitenden/des Teams Zusammensetzung des Auswahlgremiums bei Ergänzung eines Tandems: – bereits vorhandene:r Tandempartner:in – nächsthöhere Führungskraft sowie Interessenvertretungen und Personalstelle			
<b>Auswahlgespräch</b>				
7	Erarbeitung des Interviewleitfadens bzw. der Aufgabenstellungen Im Interview kann z. B. gefragt werden nach: – dem eigenen Führungsverständnis – dem Verständnis von geteilter Führung – den Chancen und Herausforderungen – oder dem persönlichen Interesse an diesem Modell			

# CHECKLISTE

## ZUR EINFÜHRUNG DER „GETEILTEN FÜHRUNG“ FÜR DAS FÜHRUNGSTANDEM

Nachdem die Entscheidung für das Führungsformat „Geteilte Führung“ getroffen worden ist, ergeben sich u. a. folgende Aufgaben/Anforderungen an das Führungsteam, die in der Startphase einer schnellen Klärung und Planung bedürfen:

Nr.	Was ist zu tun / zu beachten?	Erledigt
1	Aufgaben verteilen, Verantwortungsbereiche festlegen und nach innen und außen kommunizieren	<input type="radio"/>
2	Kommunikationsstrategie entwickeln, dabei zeitintensiven Abstimmungsbedarf antizipieren	<input type="radio"/>
3	Transparente Kommunikation mit den Mitarbeiter:innen gewährleisten	<input type="radio"/>
4	Besprechungsroutinen (Jour Fixe etc.) vereinbaren	<input type="radio"/>
5	Entscheidungsabläufe festlegen	<input type="radio"/>
6	Teilnahme an Sitzungen und weiteren Terminen klären	<input type="radio"/>
7	Intern und extern als Einheit auftreten und mit einer Stimme sprechen	<input type="radio"/>
8	Fehlerkultur vereinbaren	<input type="radio"/>
9	Lösungsorientierte Konfliktbewältigungsstrategie absprechen	<input type="radio"/>
10	Gemeinsames Führungsverständnis entwickeln	<input type="radio"/>
11	Gemeinsame Vision und Strategie erarbeiten	<input type="radio"/>
12	Unterstützungsangebote wahrnehmen	<input type="radio"/>
13	Regelmäßig Commitment mit nächsthöherer Führungsebene herstellen	<input type="radio"/>
14	Außendarstellung (GVP, OKZ, Signaturen, Namensschilder etc.) anpassen	<input type="radio"/>

3 Eine umfangreiche und detaillierte Checkliste und weitere Informationen zum Auswahlverfahren finden sich im Leitfaden „Personalgewinnung und -auswahl — Leitfaden für ein praxisnahes, systematisches und rechtssicheres Vorgehen“, Senator für Finanzen, Bremen, Oktober 2015.

