

Duale Führung unterstützen durch Führungskräftecoaching

Mag.^a Sabine Echsel

Abschlussarbeit

Supervision | Coaching | Organisationsberatung

Österreichischer Arbeitskreis für Gruppentherapie und Gruppendynamik

Gruppe 24, Juni 2023

Begutachterinnen:

Dr.ⁱⁿ Priska Juen

Maria Goldmann- Kaindl, MA

Inhalt

Einleitung	3
Coaching, Supervision und Organisationsberatung_ mein Arbeitsverständnis	5
Wozu Duale Führung?	7
Was ist Duale Führung	7
Der Nutzen aus Sicht der Organisation.....	8
Aus Sicht der Mitarbeiter*innen	9
Der Coachingprozess	10
Vorgespräche	10
Coachingeinheiten.....	11
Reflexionsgespräche.....	11
Praxisbeispiele.....	12
Übergabetandem X1 - Bereichsleitung in der Sozialwirtschaft.....	12
Führungstandem X2 - Teamleitung in der Verwaltung.....	15
Führungstandem X3 - Teamleitung im Sozialbereich	19
Führungstandem X4 – Teamleitung im Sozialbereich.....	24
Die Bedeutung von Führung.....	29
Was ist Führung.....	29
Die Aufgabe von Führung	30
Der Bonus von Dualer Führung	31
Bedingungen für das Gelingen und Scheitern von Dualer Führung	32
Die Bedeutung von Coaching in der Dualen Führung	33
Resümee.....	35
Abstract.....	37
Kurzbiografie	38
Quellenangabe und Literaturliste.....	39

Einleitung

Seit 18 Monaten führe ich Coachings für Führungskräfte, die gemeinsam – also dual – führen, in zwei Organisationen der Sozialwirtschaft (die ich hier X und Y nenne) durch. In meiner Abschlussarbeit beschreibe und reflektiere ich einige Coachingprozesse, die ich im Rahmen meiner Ausbildung zur Supervisorin, Coach und Organisationsberaterin in der Organisation X durchgeführt und in meiner Lehrsupervision teilweise vorbereitet und reflektiert habe.

Meine Erfahrungen verbinde ich mit Literatur zu den Themen Duales Führen, Coaching und Führung. Weiters fließen die Ergebnisse einer Studie¹ zu Dualer Führung ein, bei der ich mitgearbeitet habe. Ich werde meine Arbeit mit den Führungstandems beschreiben und aufzeigen, für welche Themen Führungskräfte das Coaching nutzen und wie Führungskräftecoaching die Arbeit von Führungstandems unterstützen kann. Dabei beschäftige ich mich mit der Frage, inwiefern Coaching zu einer gelungenen Umsetzung von Dualer Führung beiträgt und werde auch ein Beispiel bringen, wo dies nicht gelingen konnte.

Wie kam ich zu diesem Thema? Als ich im Herbst 2021 von meiner früheren Arbeitgeberin gefragt wurde, ob ich bei der Erstellung eines Leitfadens für Duales Führen mitarbeiten möchte, habe ich gezögert, weil ich das Thema nicht spannend fand. Das Potential, das Duale Führung für eine menschengerechte Arbeitswelt hat, erschloss sich mir erst nach und nach. Den ersten Coachingauftrag habe ich als Vertretung für eine erkrankte Kollegin übernommen. Diese Abschlussarbeit möchte ich auch dafür nutzen, mein Angebot „Coaching für Duale Führung“ zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Anfangs bin ich bei den Coachings sehr intuitiv vorgegangen, mit viel Zweifel, was wohl „der richtige Hebel“ und was hilfreich sein könnte für die Führungskräfte, damit sie Duale Führung gut umsetzen können. Um die Anonymität zu wahren, werde ich die Organisation mit X benennen, die Führungstandems mit X1 – X4.

Zur gleichen Zeit führten PWC (PricewaterhouseCoopers) und ABZ*AUSTRIA (Arbeit Bildung Zukunft für Frauen) gemeinsam eine Studie über Duale Führung und Shared Leadership

¹ [studie_duale_fuehrung.pdf \(pwc.at\)](#)

Modelle durch. Es wurde untersucht, unter welchen Bedingungen Duale Führung funktioniert und was die Auswirkungen auf Führungskräfte, Mitarbeitende und Organisationen sind. Aus Interviews wurden Hypothesen für einen Onlinefragebogen abgeleitet und mit diesem wurden sowohl Führungskräfte, die im Tandem als auch solche, die allein leiten, befragt (ABZ*AUSTRIA & PWC Österreich, 2022). Ich habe bei der Erstellung der Fragenkataloge und bei den abschließenden Empfehlungen meine Erfahrung aus den Coachings der Tandems eingebracht.

In der Literatur werden die Begriffe Shared Leadership, Topsharing, Geteilte Leitung, Duales Führen und Doppelspitze verwendet, um gemeinsames Führungshandeln zu beschreiben. Es gibt wenig Literatur zur Arbeit von Führungstandems, wissenschaftliche Erkenntnisse beziehen sich häufig auf Konfliktcoaching (Münderlein 2021, S 255). Schreyögg betont in ihrem Artikel „Coaching von Doppelspitzen“ den Abstimmungsbedarf und die Notwendigkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen in der Zusammenarbeit von Führungstandems oder Doppelspitzen. Sie fokussiert dann aber auf die unterschiedlichen Möglichkeiten von Störungen in der Kommunikation und den daraus resultierenden Konflikten (Schreyögg 2023, S 2 ff).

Das Gelingen von Dualer Führung hängt natürlich nicht nur von den beiden Führungskräften und wie sie ihre Zusammenarbeit gestalten, ab. Die Organisation und das Team/die Teams wirken entscheidend mit. Der Prozess der Implementierung von Dualer Führung, die Personalauswahl und wie das Matching der beiden Führungskräfte gelingt sind ebenso wichtig wie die Bereitschaft der Organisation, Führung neu zu denken.

Als Organisationsberaterin habe ich eine Organisation bei der Einführung von Dualer Führung begleitet (die ich hier Y nenne) und unter Einbeziehung der Führungskräfte einen Leitfaden für Duales Führen erstellt.

Ich werde mich in der vorliegenden Arbeit auf das Coaching von Führungstandems beschränken, da das Eingehen auf die Organisationsberatung den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

Für die sprachliche Gleichbehandlung aller Geschlechter verwende ich in meinem Text den Genderstern, wenn ich von Personen unterschiedlichen Geschlechts spreche.

Zur Begriffsklärung beginne ich mit einer kurzen Beschreibung von meinem Verständnis von Coaching, Supervision und Organisationsberatung und gehe auf die Begriffe Rolle, Funktion und Position ein. Dann beschreibe ich die Besonderheiten und den Nutzen von Dualer Führung.

Coaching, Supervision und Organisationsberatung_ mein Arbeitsverständnis

Im Fokus von Coaching, Supervision und Organisationsberatung steht der Mensch in seiner Arbeitswelt. Personen, die in ihren spezifischen Rollen und Funktionen in Interaktion treten, stehen im Zentrum der Beratung. Die Organisation mit ihren Zielen, Strukturen und Beziehungen und all ihren formellen und informellen Aspekten wirkt mit und ist als Hintergrundfolie ständig präsent. Als Supervisorin und Coach initiiere und begleite ich Reflexionsprozesse, die dabei unterstützen, berufliches Handeln bewusster zu steuern. Ich will meine Klient*innen unterstützen, Handlungen und Interaktionen zu verstehen und hilfreich dabei sein, dass sie Antworten und Lösungen finden. Dazu stelle ich Fragen und biete Methoden an, die zum Reflektieren der eigenen Wirklichkeit und zum Entwickeln und Aushandeln von neuen Sichtweisen und Perspektiven führen. Dabei ist neben den handelnden Personen immer auch das Feld – die gleichzeitig vorhandenen Tatsachen, die einander beeinflussen - im Raum. In meinen hier beschriebenen Praxisbeispielen sind das unter anderem die Ziele und Strukturen der Organisation X, die Berufslogiken der Mitarbeiter*innen und Führungskräfte, die Geschichte der Einrichtungen und die Kund*innen mit ihren Bedürfnissen und Verhaltensweisen.

Im Führungskräftecoaching für Duale Führung liegt der Fokus auf der Zusammenarbeit des Tandems vor dem Hintergrund der Organisation. Die Themen und Ziele des Coachings werden zu Beginn geklärt und vereinbart. Ich nutze Methoden aus den Bereichen Gruppendynamik, Psychodrama, Gestaltmethoden und Systemische Ansätze. Nach Beendigung des Coachingprozesses überprüfe ich in einem Reflexionsgespräch gemeinsam mit dem Tandem und der Führungskraft des Tandems die Zielerreichung.

Meine Arbeitsweise in Supervision und Coaching ist ähnlich. Supervision sehe ich als regelmäßige Begleitung (z.B. 10-mal pro Jahr) eines Teams, einer Gruppe oder von Einzelpersonen. Als Supervisorin arbeite ich längerfristig, aber maximal 3 Jahre mit einem Team. Nach einer Klärung, was und wozu das Team/die Einzelperson die Supervision braucht und nutzen möchte, arbeiten wir prozesshaft an den Themen, die jeweils aktuell sind. Den Coachingprozess beginne ich mit der Frage, was der/die Coachees mit dem Coaching erreichen wollen, was danach anders sein soll. Wir klären und vereinbaren das Ziel und die Rahmenbedingungen². Die Zielerreichung wird am Ende des Prozesses überprüft. Der Prozess kann sehr viel kürzer sein und hier verwende ich manchmal auch kurze Inputs und Übungen, um neue Fertigkeiten zu erwerben oder zu verfestigen.

Ferdinand Buer sagt in seinem Vortrag auf der Jubiläumstagung des Fachverbandes Psychodrama 2019: „vereinfacht gesagt... in der Supervision geht es um die Qualität der Beziehungsarbeit, im Coaching geht es um die Förderung der Leistungsfähigkeit...“ (Buer 2019, S 1). Diese Unterscheidung stimmt für mich nicht. Als Coach und Supervisorin bin ich dort hilfreich, wo meine Werte und Haltungen, mit denen der Organisation kompatibel sind. Eine Förderung der Leistungsfähigkeit impliziert für mich eine gute Qualität aller Beziehungen, Sinn und Funktionalität.

Die Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching (ÖVS) beschreibt den Unterschied zwischen Supervision und Coaching so: „Im Unterschied zur Supervision wird im Coaching in Hinsicht auf Organisationszusammenhänge stärker auf Personalentwicklung, Karriere-, Führungs- und Managementanliegen sowie berufliche Performance fokussiert“³. Den Begriff „Coaching“ verwende ich in der Arbeit mit Führungskräften. In den beiden Formaten geht es um Personenentwicklung und Personalentwicklung, also um die Entwicklung der Person in ihrem beruflichen Kontext und um die Entwicklung von Personal als „Produktionsmittel“, auch wenn die Schwerpunkte unterschiedlich sind. In der Arbeit mit Führungskräften, die dual führen stellt sich für mich auch die Frage nach meinen eigenen Bildern und Konzepten von Führung. Darauf werde ich im Kapitel „Die Bedeutung von Coaching in der Dualen Führung“ eingehen.

² <https://www.oevs.or.at/oevs-fuer-kundinnen/beratungsformate>

³ <https://www.oevs.or.at/footer-navigation/oevs-fuer-kundinnen/beratungsformate>

Bei der Organisationsberatung steht die Organisation mit ihren Strukturen und ihren Kommunikationsprozessen im Zentrum. Ich verstehe Organisationsberatung als Prozessberatung bei Veränderungs- und Entwicklungsprozessen von Organisationen.

Innerhalb eines Auftrags achte ich auf Abgrenzung zu Nachbardisziplinen wie Moderation, Mediation, Psychotherapie etc. Einen Wechsel in eine Nachbardisziplin, soweit sie mir aufgrund meiner Kompetenz und Ausbildung möglich ist, kläre ich vorab mit den Auftraggeber*innen.

Position, Funktion, Rolle

Ich verwende wiederholt die Begriffe Rolle, Funktion und Position und gebe hier einen kurzen Überblick, wie ich sie unterscheide.

Position bezeichnet den formalen Platz, den jemand in der Organisation und in der Hierarchie einnimmt (Seliger 2008, S 77). In den Fallbeispielen geht es um die Positionen Teamleitung und Bereichsleitung.

Funktionen beschreiben die inhaltlichen Aufgaben, die mit der Position verbunden sind. Sie definieren die Arbeit, die zu leisten ist und den Beitrag zur Gesamtaufgabe der Organisation, der von einer Person in dieser Position erwartet wird (Seliger 2008, S77).

„Rollen helfen uns bei der Klärung der Frage: Wer bin ich hier und was soll und darf ich tun“ (Seliger 2008, S 79). Rollen beschreiben, welches Verhalten in einer bestimmten Position und Funktion in einer Organisation erwartet wird. Rollen haben viel mit der Kultur der Organisation zu tun und sind im Gegensatz zu Position und Funktion meist nicht definiert und schriftlich festgehalten (Seliger 2008, S 78f). Das Rollenverständnis sagt, wie sich jemand als Führungskraft – in den Fallbeispielen als Teamleiter*in, als Bereichsleiter*in - definiert ⁴.

Wozu Duale Führung?

Was ist Duale Führung

Duale Führung ist die Aufteilung der Führungsverantwortung auf zwei Personen bei teilweiser oder vollständiger Funktionsüberlappung. Zwei Personen arbeiten im Tandem zusammen und

⁴ <http://www.stellenbeschreibungen.info/stelle-funktion-rolle-die-unterscheidungsmerkmale/>

stehen als Vorgesetzte gleichberechtigt einer Organisationseinheit vor, mit der Aufgabe, die Mitarbeitenden anzuleiten und zu motivieren, um die Bearbeitung einer gemeinsamen Aufgabe zu ermöglichen und ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Manchmal gibt es eine weitgehende Aufteilung von Verantwortungs- und Entscheidungsbereichen und einen kleineren Bereich, in dem die Führungskräfte gemeinsam entscheiden, manchmal ist der gemeinsame Bereich größer. Führungstandems stellen funktionale Doppelspitzen dar. Sonderformen der Dualen Führung sind Generationen- und Übergabetandems. Hier steht die Weitergabe von Wissen im Fokus. Das Generationentandem ermöglicht es Führungskräften in den letzten Jahren vor dem Pensionsantritt weniger zu arbeiten und stellt gleichzeitig sicher, dass Wissen und Erfahrung gut an ihre Nachfolge übergeben werden. Die ältere Person, die eine leitende Position hat und ihren Beschäftigungsgrad verringern möchte, teilt eine Stelle mit einer* einem Mitarbeiter*in, die*der weniger Erfahrung hat. Beide Führungskräfte können voneinander lernen. Bei einem Übergabetandem wird innerhalb von 2-3 Monaten gemeinsamen Führens das Wissen an die nachfolgende Führungskraft übergeben.

Der Nutzen aus Sicht der Organisation

Im Falle der Organisation X wird Duale Führung da etabliert, wo das Team einer Einrichtung/einer Abteilung die Größe übersteigt, die als maximale Führungsspanne für eine Führungskraft gesehen wird. Führen in Teilzeit ist möglich, was die Vereinbarkeit von Carearbeit und Beruf sowie Work-Life-Balance fördert. Organisation Y setzt Duale Führung ein, um langjährigen Mitarbeiter*innen, die in den letzten 5 Jahren ihrer Berufslaufbahn in Altersteilzeit sind, Führung in Teilzeit zu ermöglichen. Beide Unternehmen erwarten sich, dass sie dadurch als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen werden.

Münderlein nennt in ihrem Artikel über Doppelspitzen drei Begründungsstränge für Duale Führung. Erstens verhindert die Verteilung von Macht in einem Unternehmen Machtkonzentration und beugt Machtmissbrauch und Korruption vor. Zweitens ist es eine Personalentwicklungsmaßnahme. Führen in Teilzeit und andere attraktive Führungsmodelle schaffen einen Recruitingvorteil bei gut ausgebildeten Wissensarbeiter*innen. Und drittens sind Führungstandems eine Antwort auf die Herausforderungen zunehmender Komplexität und Agilität. Gemeinsame Führung fördert einen reflektierten Führungsstil, denn

Führungstandems müssen sich über die Art und Weise, wie sie führen, austauschen und neue Entscheidungswege und Machtkonstellationen etablieren (Münderlein 2021, S 256f).

Aus Sicht der Mitarbeiter*innen

Duales Führen gibt den Führungskräften die Möglichkeit zu gegenseitigem Austausch auf gleicher Ebene. Die Perspektivenvielfalt führt zu Innovation und besseren Entscheidungen. Duale Führung bringt Entlastung, bei Abwesenheit einer Person werden weiterhin Entscheidungen getroffen und nach einem Urlaub muss nicht erst lange das „Liegengebliebene“ aufgearbeitet werden. Durch eine gute Aufteilung der Aufgaben und Verantwortung können sie sich auf ihr Stärken fokussieren. Die Studie, an der ich mitarbeiten konnte, hat gezeigt, dass Duales Führen die Work-Life-Balance verbessert (Studie Duales Führen, S 5). Für die Mitarbeitenden sind die Führungskräfte besser erreichbar und sie können zwischen zwei Ansprechpersonen wählen. Die meisten der genannten Vorteile von Dualer Führung kommen bei einer guten Umsetzung zur Geltung, das ist auch meine Erfahrung aus der Arbeit mit den Führungstandems. Die Vorteile können sich im Falle einer nicht gelingenden gemeinsamen Führung durchaus ins Gegenteil wandeln. Im Kapitel „Bedingungen für das Gelingen“ werde ich darauf noch näher eingehen.

Im Folgenden stelle ich den Ablauf des Coachingprozesses vor. Meine frühere Arbeitgeberin ist seit zwei Jahren von der Organisation X beauftragt, Duale Führung durch Coaching der Tandems zu unterstützen. Ich übernehme diesen Auftrag als freie Mitarbeiterin. Im Abstand von ca 6 Monaten führe ich mit der Personalverantwortlichen von X ein Gespräch, um die Zielerreichung zu reflektieren. In diesem Rahmen gebe ich auch Rückmeldung über strukturelle Schwierigkeiten, auf welche Führungskräfte in Dualer Führung innerhalb der Organisation X stoßen.

Coaching kann vom Führungstandem oder von der Führungskraft des Tandems angefragt werden oder es wird von der Personalverantwortlichen angeboten.

Der Coachingprozess

Vorgespräche

Es sind Vorgespräche mit dem Führungsteam und mit der/dem Vorgesetzten des Tandems vorgesehen. Diese Gespräche führe ich online durch, sie dauern jeweils zwischen einer halben Stunde und 50 Minuten.

Im Vorgespräch mit der Führungskraft des Tandems ist mein Ziel, den Kontext kennen zu lernen, Vertrauen aufzubauen und die Kommunikationsstrukturen zu verstehen. Ich möchte wissen, wer das Coaching initiiert hat und was der Anlass ist. Häufig ist der Einstieg einer neuen Führungskraft der Anlass, es kann aber auch eine Umstrukturierung in der Einrichtung sein. Im Fall des Führungsteams X3 ist der Anlass eine Änderung der Zielgruppe, die vom Fördergeber gefordert wurde und die im Team Widerstand hervorruft. Die Bereichsleitung will, dass die Führungskräfte durch das Coaching gestärkt werden und das Team in die neue Arbeitsweise „mitnehmen“. Ich frage nach den Besprechungsstrukturen in der Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Tandem und auch nach der Haltung zu Dualer Führung. Ich möchte erfahren, ob und wie Duale Führung in der Organisationseinheit unterstützt wird und welches Bild die/der Vorgesetzte von der Zusammenarbeit des Führungsteams und von der Situation in der jeweiligen Einrichtung hat. Wenn eine neue Führungskraft in das Tandem einsteigt, ist der Auswahlprozess wichtig. Ich frage nach, wie die bestehende Führungskraft an der Auswahl des/der Tandempartner*in beteiligt war. Mit der Frage „wie wird man Führungskraft in ihrem Unternehmen“ möchte ich erfahren, was als gute Führung gesehen wird, was reproduziert werden soll und von was man mehr haben möchte. In der Organisation X habe ich meist nur die Antwort bekommen „hier folgen wir den vorgesehenen Abläufen“.

Im Vorgespräch mit dem Tandem ist mein Ziel, Vertrauen aufzubauen und die aktuelle Situation in der Zusammenarbeit im Kontext möglichst gut zu erfassen. Ich möchte das Tandem kennen lernen und erfrage Dauer der Zugehörigkeit, beruflichen Hintergrund und wie es zu der Zusammenarbeit im Tandem gekommen ist. Weiters stelle ich Fragen zu den Kooperations- und Kommunikationsstrukturen, z.B. welche regelmäßigen Besprechungen es gibt, wie die Aufgaben im Tandem verteilt sind und wie die Zuständigkeiten an das Team

kommuniziert sind. Ich frage, was gut funktioniert, was sie als herausfordernd erleben und was sie verbessern wollen. Das verschafft mir ein Bild über Ressourcen und eventuelle Veränderungsprozesse und Schwierigkeiten, die für die Zusammenarbeit bedeutsam sein können.

Bei der Frage „was wollen sie verbessern“ ergeben sich meist schon Themen, die bearbeitet werden sollen, diese werde in der ersten Coachingeinheit präzisiert und priorisiert.

Coachingeinheiten

Die Themen, die für Duale Führungskräfte relevant sind, liegen im Bereich Rollen- und Führungsverständnis, Arbeitsbeziehungen und der Interpretation des Arbeitsauftrags. Das Coaching soll die Führungskräfte dabei unterstützen, duale Führung gut umzusetzen. Zu Beginn frage ich „wenn wir mit der Arbeit fertig sind und wir waren erfolgreich, was ist dann anders“. Ich halte Themen, Ziele, Vereinbarungen und Ergebnisse laufend auf Flipcharts fest und stelle das Flipchartprotokoll dem Tandem nach jeder Einheit zur Verfügung. Meist hängen alle Flipcharts während des ganzen Prozesses im Raum, sodass wir bei Bedarf darauf Bezug nehmen können. Die Dokumentation ist auch bei der Zielüberprüfung hilfreich. Ich lade zu einem Rückblick ein, von wo wir gestartet sind, was Ziele, Themen, Ergebnisse und Vereinbarungen waren und wie die Ziele erreicht wurden, ein.

Reflexionsgespräche

Das Reflexionsgespräch wurde erst bei Tandem X3 als verbindlicher Abschluss eingeführt, um die Ergebnisse zu sichern und einen eventuellen Bedarf an weiterer Unterstützung zu besprechen. Der Coaching Prozess wird mit diesem Gespräch, an dem auch die Führungskraft des Tandems teilnimmt, abgeschlossen. Es findet ungefähr 6 Wochen nach der letzten Sitzung statt. Bei diesem Gespräch bin ich Moderatorin. Das Tandem gibt einen Überblick über die Ergebnisse und Vereinbarungen.

Im Folgenden beschreibe ich 4 Coachingprozesse, um die Arbeit mit den Tandems ganz konkret darzustellen.

Praxisbeispiele

In den folgenden Praxisbeispielen beschreibe ich die Coachingprozesse mit Führungstandems in der Organisation X, einem Unternehmen der Sozialwirtschaft. X ist eine hierarchisch strukturierte Organisation, die mit vielen Regeln und klaren Abläufen gelenkt wird. Das Tandem X2 ist in der Verwaltung tätig, die anderen drei sind in Einrichtungen, die sozial benachteiligte Kund*innen betreuen, tätig. Diese Einrichtungen orientieren sich stark an den Bedürfnissen der Kund*innen und am Berufsethos der Sozialarbeit. Die Kund*innen werden als „unlenkbar“, „chaotisch“ und „mit wenig vorhersehbarem Verhalten“ beschrieben. Die Dachorganisation, die durchführenden Einrichtungen und ihr Kund*innenkreis sind als Feld wirksam. Die oben genannten Einschätzungen sind immer wieder zu überprüfen, weil sie nicht in jedem Moment stimmig und wirksam sind.

Übergabetandem X1 - Bereichsleitung in der Sozialwirtschaft

Oktober - Dezember 21

H, 62 Jahre alt, arbeitet seit 15 Jahren in der Organisation X, ist seit 8 Jahren Bereichsleiter und hat Erfahrung mit Führung im Tandem. Er ist seit kurzem in Altersteilzeit und arbeitet 24 Wochenstunden. Innerhalb der nächsten Monate wird er die Bereichsleitung an B übergeben und anschließend in der Projektentwicklung in einem anderen Bereich innerhalb der Organisation tätig sein. B, 45 Jahre alt, ist seit 10 Jahren in der Organisation tätig, seit 5 Jahren als Teamleiterin. Aktuell versucht sie, in die Rolle und Funktion der Bereichsleitung hineinzuwachsen und wird bis Jahresende ihre Aufgabe als Teamleitung an eine neue Führungskraft übergeben. Das Tandem wünscht sich 12 Monate Zeit für die komplette Übergabe, aus budgetären Gründen sind aber nur maximal 9 Monate vorgesehen und beim Start der Übergabe ist der Zeitrahmen nicht klar definiert. H kann in Altersteilzeit keine Überstunden machen, d.h. er will und muss sich abgrenzen und möchte das nicht auf Kosten seiner Kollegin machen. Das Tandem wünscht sich im Coaching Unterstützung bei der Planung und Durchführung des Übergabeprozesses. Es laufen aktuell viele Prozesse parallel und es gibt keine Strukturen in der Organisation, die dabei unterstützen. So ist es zum Beispiel in der IT nicht vorgesehen, dass zwei Personen in Budget- und Personalfragen zeichnungsberechtigt sind. H möchte Themen und Bereiche definieren, die er an B übergeben kann. B möchte ihren Übergang von der Teamleitung zur Bereichsleitung und damit die Veränderung von der

Mitarbeiterin von H zur Tandempartnerin und dann zur alleinigen Bereichsleitung begleitet wissen. H und B haben aktuell wenig Gelegenheiten zum Austausch, da sich beide im Homeoffice befinden und sich kaum persönlich begegnen. Aufgrund der Pandemie sind persönliche Kontakte nur sehr eingeschränkt möglich. Sie wollen das Coaching auch dazu nutzen, sich auszutauschen und sicher gehen, dass die Übergabe für beide auch auf der emotionalen Ebene gut läuft und sie sich gegenseitig unterstützen, wenn es nötig ist.

Neben den Erwartungen frage ich danach, wo sie am Ende der beiden Coachingeinheiten stehen wollen und bitte sie, sich vorzustellen, wie das sein wird. „Beruhigt, mit Plan“ und „es ist eine strukturierte Übergabe erfolgt“ ist ihr Bild von einem erfolgreichen Abschluss der gemeinsamen Arbeit.

Als Warm-Up lade ich beide ein, ein Bild von ihrem Arbeitsalltag zu zeichnen. Ich will ein Bild von der Dynamik ihrer Zusammenarbeit und ihrer Arbeitszufriedenheit bekommen und von ihrer Art, wie sie die Führungsrolle interpretieren und im Alltag umsetzen. B zeichnet ein Bild eines übervollen und sehr langen Arbeitstages mit wenig Pausen. Es wird sichtbar, dass sie sehr besorgt ist, weil sie keinen Überblick über das neue Aufgabengebiet hat und hin und her pendelt zwischen ihren Aufgaben, die Teamleitung zu übergeben und die Bereichsleitung zu übernehmen. Ihr Arbeitstag beginnt mit dem Aufstehen und endet beim Schlafengehen. Obwohl sie mit viel Freude und Engagement dabei ist, macht sie dieses Bild nachdenklich. H's Bild zeigt einen sehr strukturierten Tagesablauf, der aber zu einem großen Teil von Routine und unvorhergesehenen Aufgaben bestimmt wird und weniger Zeit für Planen und Reflektieren lässt, als er sich wünscht. Die Aufgabe Bereichsleitung habe er im Laufe der Jahre entwickelt, es sind immer mehr Aufgaben dazu gekommen, aber es habe nie eine Reflexion stattgefunden oder eine klare Definition der Position mit ihren Funktionen.

Im ersten Schritt geht es darum, ein gemeinsames Bild der Funktionen, die mit der Position „Bereichsleitung“ verbunden sind, zu bekommen. Auf einem Flipchart stehen die Fragen „was ist der Zweck dieser Position“, „was ist der (vielleicht nie erreichbare) Zielzustand“, „was würde abgehen, wenn es diese Funktionen nicht gäbe“. Ich halte ihre Ergebnisse fest und es entsteht ein gemeinsames Bild, was Bereichsleitung innerhalb der Organisation X bedeutet. Anschließend arbeiten wir Schritt für Schritt die Aufgabenbereiche mit den dazugehörigen

Tätigkeiten durch. Aufgaben, die nicht mehr zur Funktion der Bereichsleitung passen, sollen delegiert werden. Offene Fragen sind definiert und es gibt eine Priorisierung der Übergabe von einzelnen Bereichen.

Am Ende der 3-stündigen Einheit frage ich die beiden, wie sie heute rausgehen. H erlebt unsere Arbeit als sehr klärend, weil er bisher intuitiv „das Richtige“ gemacht hat, aber nicht wusste, wie er sein Wissen weitergeben soll. B ist erleichtert und zufrieden. Beide beschließen, dass sie diese Aufstellung der Tätigkeitsbereiche und Aufgaben anderen Bereichsleitungen in der Organisation zur Verfügung stellen wollen.

Die zweite Einheit beginne ich mit einem „Wetterbericht“. Dazu lege ich 6 Kärtchen mit Wettersymbolen (Sonne, bewölkt, Sturm, Gewitter, Nebel, Sonnenauf oder -untergang). Ich bitte sie, an die letzten Arbeitswochen zu denken und möglichst zu jedem Symbol eine Begebenheit zu erzählen. Die erste Person beginnt und wird von der zweiten begleitet, die Fragen stellt, um gut zu verstehen und zum Erzählen zu ermuntern. Dann wird getauscht. Das gibt ihnen die Möglichkeit, sich über Schwierigkeiten, Konflikte und über Gelungenes auszutauschen. Sie sprechen auch darüber, was es für H bedeutet, aus der Position Bereichsleitung zurückzutreten und wie es sich für B anfühlt, langsam in seine Fußstapfen zu treten und trotzdem was Eigenes daraus zu machen.

Wir setzen die Arbeit an der Pinnwand fort und identifizieren einige Themen, die von der Vorgesetzten des Tandems zu lösen sind, wie z.B. IT-Zugangsberechtigungen und Zeichnungsberechtigungen, die temporär für beide möglich sein müssen. Sie entwickeln gemeinsam einen Zeitplan für Einschulungspakete und für regelmäßig wiederkehrende Aufgaben. Am Ende werfen wir noch einen Blick auf das Flipchart mit den Erwartungen und überprüfen, ob die einzelnen Punkte erfüllt wurden.

Die Übergabe wurde schneller abgeschlossen als vom Tandem gedacht und von der Organisation vorgegeben. Die Führungskraft des Tandems verzichtet auf das Reflexionsgespräch, weil „alles bestens gelöst ist“.

Das Coaching habe ich als sehr mühelos empfunden, da beide sehr reflektiert und kompetent waren. H war zwar sehr engagiert und hat sich sehr mit seiner Aufgabe als Bereichsleiter identifiziert, hat sich aber auch gut lösen können und in eine neue, weniger zeitaufwändige (und weniger prestigeträchtige?) Position wechseln können. Es war sicher auch hilfreich, dass sie sich bereits kannten und eine lange gemeinsame Arbeitserfahrung haben, und H hatte B als seine Nachfolgerin vorgeschlagen.

Führungstandem X2 - Teamleitung in der Verwaltung

November 21 - Jänner 22

Im Vorgespräch mit der Führungskraft des Tandems geht es hauptsächlich um die konflikthafte Beziehung, die F und K haben, seit sie vor einem Jahr ihre Zusammenarbeit als Teamleitungen begonnen haben. Die Führungskraft erzählt, die beiden hätten „kein Vertrauen zueinander“, könnten „sich nicht absprechen“ und „sich nicht auf gemeinsame Vorgangsweisen einigen“. F hat zuvor mit ihrer jetzigen Führungskraft dual geführt. Sie hat sich gegen K als Tandempartner ausgesprochen, dieser war aber in einem Hearing der Bestgereichte und F hat sich schlussendlich gefügt. Es hat eine Umstrukturierung in der Abteilung gegeben und seither arbeiten die Mitarbeiter*innen der beiden Teams an gemeinsamen Projekten. Die Umstrukturierung wird von beiden Führungskräften kritisch beurteilt. Vorher gab es nur punktuell Überschneidungen, jetzt führen die Teamleitungen je eine Gruppe von Personen, die projektbezogen zusammenarbeiten und müssen sich viel besser abstimmen. Ab Beginn des nächsten Jahres müssen die Mitarbeiter*innen einen neuen Leistungsbereich übernehmen, was zusätzlich Druck auf die Teamleitungen macht, da beide die vorgegebenen Ziele als nicht erreichbar einschätzen.

Das Erstgespräch mit den Teamleiter*innen findet in deren Büro statt. K kommt 15 Minuten zu spät und gibt auch gleich bekannt, dass er Coaching grundsätzlich nicht für sinnvoll hält. Die konflikthafte Beziehung der beiden ist sehr präsent, sie haben in keiner Frage eine gemeinsame Sichtweise. F möchte das Coaching dafür nutzen, ein gemeinsames Auftreten zu entwickeln, damit sie ihre Mitarbeiter*innen gleich behandeln. K ist zu einem Austausch über Sichtweisen und Führungsverständnis bereit, will aber weiterhin nach seiner Art und Weise führen.

Das Coaching findet in einem großen Raum statt. Ich habe ein Flip Chart mit „Herzlich willkommen, Duale Führung gut umsetzen“ und eines mit 3 Gesprächsregeln nach Ruth Cohn (in der ICH-Form reden, möglichst nicht interpretieren, keine Verallgemeinerungen) aufgehängt und meinen Sessel positioniert. Ich bitte die beiden, je einen Sessel zu nehmen und ihren Platz zu wählen und bin erstaunt, dass sie sich so nahe zueinander setzen. Dann frage ich nach ihrem Arbeitsalltag als Teamleitungen und bitte sie, ein Bild zu machen. K macht eine sehr nüchterne Beschreibung, stellt in Worten verschiedene Tätigkeiten und Programmpunkte dar. Er präsentiert das Bild kurz und ohne auf Befindlichkeiten und Konflikte einzugehen. F hat im oberen rechten Bereich eine Sonne und ein Herz mit Menschen drin gemalt. Das sind ihre Mitarbeiter*innen, die zu ihr stehen und die sie gerne unterstützt. Den größten Teil des Blattes füllen Regenwolken und Gewitterblitze aus. Das ist die anstrengende Zusammenarbeit mit ihrem Tandempartner. Links unten liegt sie in der Nacht, auf ihrer Brust ein Stein, der fast so groß ist wie sie selbst. Rechts unten gibt es noch einen kleinen sonnigen Bereich, der das Wochenende symbolisiert, das sie mit ihrem Mann verbringt. Mit ihm ist es gut, weil er immer der gleichen Meinung ist wie sie.

K fragt nach, er wirkt interessiert daran, wie es ihr geht. Es entsteht ein Austausch über ihren unterschiedlichen Umgang mit der hohen Arbeitsbelastung und wie unterschiedlich sie die Erwartungen ihrer Vorgesetzten interpretieren. F versucht den - gefühlt sehr hohen - Erwartungen gerecht zu werden und findet, dass nur sie die Erwartungen richtig versteht, da sie ja so lange mit der Vorgesetzten im Tandem gearbeitet hat. K hingegen interpretiert hier viel freier und sieht einen Handlungsspielraum für eigene Entscheidungen und eigenes Gestalten. In gemeinsamen Besprechungen wird zwar über diese Erwartungen gesprochen, aber die Vorgesetzte kann oder will nichts zu einer Klärung beitragen. F ist schneller darin, Aufgaben zu übernehmen und findet, dass K zu wenig arbeitet. Beide geben an, ihre Arbeit nicht in der vorgegebenen Zeit zu schaffen. F verspürt großen Druck und arbeitet sehr schnell, sie legt Wert darauf das Büro pünktlich zu verlassen. K nimmt sich die Freiheit in seinem Tempo zu arbeiten und bei Bedarf auch länger zu bleiben, er spricht viel entspannter über das große Arbeitspensum. F sieht ihre Aufgabe als Teamleiterin in der Kontrolle der Mitarbeitenden. Sie ärgert sich, wenn sie einen Mitarbeiter von K anruft und an den Hintergrundgeräuschen bemerkt, dass dieser nicht an seinem Arbeitsplatz sitzt. Sie wirft K vor, seine Aufgabe als Teamleiter nicht zu erfüllen. K hingegen kontrolliert die Ergebnisse seiner

Mitarbeitenden, aber nicht, wo und wann diese ihre Arbeit verrichten. Sie beschreiben ihr Führungsverständnis in Bezug auf Mitarbeiter*innenführung und die Unterschiedlichkeit in Werten und Haltung wird sichtbar.

In der Abschlussrunde will F die Aufgaben gerechter verteilt wissen und nimmt sich vor, nicht alles sofort zu übernehmen und gegeben falls den Kollegen zu bitten, zu übernehmen. Sie hat festgestellt, dass ihr das eigene Arbeitstempo nicht guttut. Es sei ihr bewusst geworden, wie groß der Unterschied in Bezug auf „Vorgaben umsetzen“ und „Mitarbeitende gleich behandeln“ zwischen ihnen beiden ist. K hebt positiv hervor, dass er seine Kollegin besser kennengelernt hat und sagt, er ist berührt davon, wie sehr sie unter Druck steht. Er möchte vermeiden, dass die Mitarbeiter*innen sie gegenseitig ausspielen, will aber sein Recht auf seinen eigenen Führungsstil gewahrt wissen. Sie bemerken, dass sie immerhin eine gemeinsame Sichtweise gefunden haben: wenn sie vor einer Aufgabe stehen, schauen sie sich an, was der Aufwand ist und was der Nutzen.

Ich kann schwer einschätzen, um was es in dem Konflikt der beiden wirklich geht und bin verwirrt. Ich nehme eine Irritation im Nähe-Distanz Verhalten und komplett unterschiedliche Werte wahr. Die beiden erlebe ich als sachlich im Umgang miteinander.

Die zweite Einheit beginne ich mit der Frage „wie stehen sie als Teamleitung da“ und ersuche beide, Sesseln für sich, das Team und die Bereichsleitung aufzustellen. Den Platz der Bereichsleitung legen sie gemeinsam fest, den Platz für sich und das jeweilige Team bestimmt jede*r für sich. Wieder stellen sie sich recht nah zueinander. Beide haben den Blick auf ihr Team gerichtet, die Bereichsleitung im Rücken und sie schauen sich gegenseitig nicht an. Sie beschreiben die Situation sehr ähnlich, aber während K meint, das ist schlecht aber nicht zu ändern, hat F den dringenden Wunsch nach Veränderung. Auf meine Frage, welchen Schritt sie selbst machen würden, um eine Verbesserung herbeizuführen, geben beide keine Antwort. F macht einen Vorschlag, was die anderen ändern müssten: sie will die Bereichsleitung näher an den Teamleitungen und wünscht sich, dass alle im Kreis stehen und auf die gemeinsame Aufgabe blicken. Aber diese Lösung sei ja leider mit K nicht möglich. Ob Trennung eine Option sei, frage ich. Ja, für F ist das durchaus vorstellbar, K sagt, daran habe er noch nie gedacht.

Wem nützt es, wenn es so bleibt wie es ist? Beide glauben, dass die Mitarbeiter*innen ihren Streit amüsiert betrachten.

Da sie für sich das Thema „Mitarbeiter*innen gleich behandeln, um nicht gegenseitig ausgespielt zu werden“ gewählt haben, arbeiten wir an konkreten Vereinbarungen, wie z.B. der Regelung für Sonderurlaub und der Frage von Kontrolle und Vertrauen im Umgang mit Arbeitszeit im Homeoffice. F wirft K vor „schon wieder so“ zu sein, sagt aber nicht, was sie damit meint. Sie deutet an, ihm nicht zu trauen. Es scheint so, als ob das Problem nicht darin liegt, eine sachlich gute Lösung zu finden, sondern darin, gezwungen zu sein sich auf eine gemeinsame Vorgangsweise zu einigen. Wir reden im Kreis, ich habe das Gefühl, im Nebel zu stehen. Mir geht es darum, die Unterschiedlichkeit, die sie beim ersten Mal auf der Ebene von emotionalen Unterschieden miteinander besprochen haben, nun auf der Handlungsebene anhand von konkreten Beispielen zu behandeln und Vereinbarungen zu treffen. Aber das funktioniert nicht und führt zu keiner Verständigung. Auch wenn sich wenig Unterschiede im konkreten Handeln zeigen, beharrt F darauf, dass es ganz grundlegende Unterschiede gäbe und ein gemeinsames Vorgehen nicht möglich ist. In der Schlussrunde finden beide, dass ihr Problem weiter besteht und sie beschließen, Glühwein trinken zu gehen. Ich fühle mich ein bisschen wie der gemeinsame Feind, gegen den sie sich verbünden.

Einige Wochen nach dem Coaching bittet mich die Bereichsleiterin um ein Abschlussgespräch. Sie bemerke eine Verhaltensänderung der beiden, sie reden nun miteinander. Allerdings finde weiterhin kein gemeinsames Führen statt. Wie viele Coachingeinheiten ich wohl brauchen würde, die beiden zu einem Führungst tandem zu machen? Meine Antwort: Ich würde keinen weiteren Coachingauftrag mit diesem Ziel annehmen, da ich glaube, es ist nicht erreichbar. Das ist auch ihre Einschätzung und sie erzählt, dass sie F eine Stelle anbieten wird, die besser entlohnt und mit mehr Expertise verbunden ist.

Reflexion

Nach der zweiten Coachingeinheit habe ich das Coaching als gescheitert bewertet und war unzufrieden damit, wie ich mich handlungsunfähig in diesem Gefühl von im Nebel stehend gefühlt habe und keinen Ausweg gefunden habe. Duale Führung halte ich im Fall dieses Tandems nach wie vor für nicht möglich. Im Coaching wurde für beide sichtbar, wie groß die

Unterschiede in ihrem Führungsverständnis sind und dass sie nicht gemeinsam führen wollen und können.

Führungstandem X3 - Teamleitung im Sozialbereich Februar – Mai 2022

Die Bereichsleiterin hat ein Coaching für das Führungstandem angeregt. Anlass ist eine Veränderung in der Einrichtung. Nach der Übersiedlung sollen nun Änderungen im Konzept, wie fixe Öffnungszeiten statt bedarfsorientierte und eine Altersbegrenzung bei gleichzeitiger Ausweitung der Zielgruppe umgesetzt werden. Den Teamleitungen sei es bisher nicht gelungen, die Mitarbeiter*innen in das neue Konzept mitzunehmen. Sie beschreibt das alte Team als „unangepasste Freigeister, die hauptsächlich mit Punks gearbeitet haben“. Einige haben das Team verlassen, andere wollen die Veränderung von „einem sehr familiären Umgang“ zu „klaren Vorgaben“ nicht mitmachen. „Teamleitungen sollen sich nicht wie ihre Klient*innen benehmen“, sagt die Bereichsleiterin. Sie möchte, dass im Coaching am Führungsverständnis gearbeitet wird. Sie will Führungskräfte, die unpopuläre Entscheidungen treffen und diese durchsetzen und die neue Struktur gut umsetzen. Außerdem soll überprüft werden, ob die Arbeit gut aufgeteilt ist. Ihre Vermutung ist, dass die Teamleiter über Überlastung klagen, weil die Arbeitspakete nicht klar verteilt sind. Die Bereichsleiterin ist seit 1,5 Jahren in X und wird das Unternehmen im Mai wieder verlassen, da sie ihre Vorstellungen von Führung nicht umsetzen konnte. Wir vereinbaren, dass das Abschlussgespräch gemeinsam mit ihr, ihrem Nachfolger und den Teamleitungen stattfinden soll. Da soll der Fokus auf der Übergabe an den neuen Bereichsleiter liegen und überprüft werden, ob es Bedarf für eine weitere Begleitung der Teamleitungen gibt.

Die Teamleiter sind seit mehr als 10 Jahren im Unternehmen und fast seit Beginn der Einrichtung dabei, sie haben in unterschiedlichen Funktionen zusammengearbeitet. Seit 10 Monaten sind sie ein Tandem. Ro ist Teamleiter der Sozialarbeiter*innen und arbeitet 10 Stunden als Sozialarbeiter, 30 als Teamleiter. Sie betonen, dass sie sich gut kennen und keine Konflikte haben. Ra arbeitet 30 Stunden als Teamleiter der Betreuer*innen, er führt ein diverses Team. Die Betreuer*innen bringen Erfahrungswissen mit Randgruppen mit, einige haben eine Ausbildung im sozialpädagogischen Bereich. Gemeinsam ist das Führungstandem

für die Erstellung und Umsetzung von Konzepten, das Budget und Facility Management zuständig. Neben der Vergrößerung und Umstrukturierung sehen sie die durch Corona veränderte Arbeitsweise als Herausforderung. Ihre Zusammenarbeit beschreiben sie als gut, es sei ein krisengebeutelter Job und sie wollen Unterstützung dabei, inmitten der Krisen gut im Austausch zu bleiben und ihre gemeinsame Strategie umzusetzen. Die Nutzer*innen leben in Krise, im Team gibt es Kündigungen und Langzeitkrankenstände seit der Umstrukturierung, nach einer langen Zeit der Umzugsplanung gibt es seit mehr als einem Jahr Kontaktbeschränkungen durch Corona. Sie möchten mit der alten Einrichtung abschließen und Ruhe in die neue Arbeit bringen. Den Führungsstil ihrer Vorgesetzten beschreiben sie als „sehr klar, ohne jegliche Diplomatie“. Der neue Bereichsleiter kommt aus dem Unternehmen, sie kennen ihn aus mehrjähriger Zusammenarbeit und erwarten eine Erleichterung.

Meine Hypothese: es gibt einen Konflikt rund um ihre Interpretation der Führungsrolle, der schwer besprechbar ist. Die Vorgesetzte findet, sie sollen sich nicht wie ihre Klient*innen benehmen. Das heißt, sie sollen ihre Vorhaben auch umsetzen und kraftvoll für diese eintreten.

Zur ersten Coachingeinheit kommt Ra 30 Minuten verspätet, er hat den Termin vergessen. Ich bin irritiert, dass er mit einem Becher Kaffee reinkommt und dann auf seinem Handy herumtippt. Ro zeigt Verständnis, dass er eine halbe Stunde warten musste. Ob Ra noch etwas Dringendes erledigen müsse, bevor er sein Handy dann bitte weglegt, frage ich. Da sei wieder eine der vielen Krisen: eine Mitarbeiterin hat ihre Liebesbeziehung mit einem Kunden offengelegt und jetzt müsse er „irgendwie“ reagieren und wisse nicht so genau, wie. Aber das sei nicht dringend...

Ich verstehe, was seine Vorgesetzte meint, wenn sie sagt, er solle sich nicht wie seine Klient*innen benehmen. Der Ärger darüber, warum sie ihm das nicht selbst sagt, kommt erst später.

Zu Beginn ersuche ich sie, ein Bild von ihrem Arbeitsalltag als Teamleiter zu machen. Beide zeichnen sehr dynamische Bilder und ich bitte sie, bei der Präsentation auf die Themen „Krise“ und „wie führe ich“ einzugehen. Ra hat ein Schiff auf stürmischem Wasser, eine Welle schwappt über das Heck, gezeichnet. Es gibt einen Steuermann, einige Personen an Deck, eine Person hoch oben am Mast. Das Schiff wirkt sehr behäbig und ich frage mich, ob so ein Schiff steuerbar ist. Eine Person steht vorne am Bug und schreit in ein Megafon. Dahinter steht, ganz

am Rand des Schiffes, eine weitere Person. Ra beschreibt die Szene: Niemand hört den mit dem Megafon und der am Mast macht sowieso, was er will. Das ist die Krise, die in seinem Arbeitsalltag ganz normal ist. Er ist der mit dem Megafon, sein Tandempartner steht hinter ihm am Rande. Er gibt Anweisungen, die werden aber nicht befolgt. Der Mitarbeiter am Mast oben hört die Anweisungen nicht, was aber keinen Unterschied macht. Ein Kunde hält das Steuerruder, die Mitarbeiter laufen an Deck herum. Ro fragt, warum Ra denn als Teamleiter nicht selbst das Steuer in der Hand hält. „Wer steuert, kann sonst nichts tun“ und das wolle er nicht, sagt Ra. Ro nickt verständlich und ich frage (leider) nicht nach.

Das Bild von Ro zeigt einen Weg durch den Tag auf verschlungenen Wegen, von denen einige mit einer Explosion enden, andere in einer Sackgasse. Die Krise sei, dass alles so ungeordnet und schwer vorhersehbar ist und er mehr von den Ereignissen gelenkt wird als er selbst führt.

Ich frage sie nach den Zielen, die sie mit dem Coaching erreichen wollen und wo sie im April nach Abschluss stehen wollen. Sie möchten das Coaching für einen Austausch über ihre Ziele für das laufende Jahr nutzen und über ihre Funktion als Führungskraft in der neuen Situation. Sie möchten einen Weg finden wie sie die veränderte Arbeitsweise in den Teams umsetzen und Klarheit finden, wo sie mit einer Stimme sprechen müssen. Weiters wollen sie ihre Arbeitsteilung reflektieren und adaptieren. Sie wünschen sich, dass nach Beendigung des Coachings erste Schritte sichtbar sind. Die Ergebnisse wollen sie der neuen Bereichsleitung präsentieren und diese gut einbinden in ihre Arbeit. Ich dokumentiere die Ziele auf Flip Chart, diese und alle weiteren hängen bei unserer gemeinsamen Arbeit an den Wänden.

Was ist der Zweck der Teamleitung in der Einrichtung? Was würde fehlen, wenn sie nicht gäbe? Beide sind sich rasch einig, wie sie ihre Funktionen sehen, aber auch dass sie im Alltag wenig zur Umsetzung kommen. Sie sehen ihre Aufgabe darin, Spielregeln durchzusetzen, Umsetzung einzufordern und Personalfragen zu entscheiden. Das entspricht nicht ganz dem, wie ich sie bisher erlebt habe.

In der zweiten Einheit greife ich das Thema „mit einer Stimme sprechen“ auf und ersuche sie, an drei konkrete Situationen zu denken, wo sie sich im Nachhinein gewünscht haben, sie hätten mit einer Stimme gesprochen. Jeweils eine Situation sollen sie sich dann erzählen, der

andere kann Verständnisfragen stellen. Bei beiden Situationen geht es darum, dass einer dem Team eine unliebsame Tatsache nicht klar gesagt hat und diese unangenehme Aufgabe dem anderen überlassen hat. Ro hat eine Urlaubsanfrage eines Mitarbeiters nicht abgelehnt, obwohl er wusste, dass laut Dienstplan kein weiterer Urlaub genehmigt werden kann und hat Ra in die Situation gebracht, sich unbeliebt zu machen. Ra hat auf eine Anfrage bezüglich der Umsetzung des neuen Konzepts nicht so geantwortet, wie mit Ro vereinbart, sondern so wie die Mitarbeiter*innen das hören wollen. Ro fühlt sich im Stich gelassen und ist sauer. Es zeigt sich zum ersten Mal ein Konflikt zwischen den beiden. Bisher haben sie wiederholt Problemfelder angesprochen und sich dann gegenseitig und mir versichert, dass alles klar sei, man müsse da nicht weiterreden. Bei der Fragestellung „Beendigung der Betreuung“ ist das nicht so. Das Tandem hat im Auftrag von X, in Zusammenarbeit mit der Bereichsleitung und unter Einbeziehung einer Wirkungsstudie der Wirtschaftsuniversität Wien das Konzept für die Einrichtung verändert. Betroffen sind 20-30% der Klient*innen, die nicht weiter betreut werden können, da sie die Altersgrenze überschritten haben. Diese Veränderung soll eine erfolgreiche Betreuung der Zielgruppe ermöglichen und damit die Einrichtung längerfristig absichern. „Wir waren nicht ehrlich“, sagt Ra und es entsteht eine lange Pause – beide Teamleiter haben dem Team nicht gesagt, dass die Betreuungsverhältnisse mit vielen Klient*innen nun wirklich aufgelöst werden müssen. Sie fürchten sich vor dem Widerstand und den Emotionen der langjährigen Mitarbeiter*innen und sind wütend, weil die Teams nicht anerkennen, dass Ra und Ro mit dem neuen Konzept die Einrichtung gerettet haben. Ich frage nach den ehrenwerten Absichten hinter beiden Haltungen und bitte sie, sich in die Rolle der langjährigen Teammitglieder zu versetzen. Zu sagen „du musst gehen“ steht im Widerspruch zum Arbeitsauftrag, Beziehungen aufzubauen und ist ein Bruch mit der Identität, für die da zu sein, die nirgendwo einen Platz haben. Es gibt Einrichtungen, die für die Betreuung von älteren Personen zuständig sind. Die Mitarbeiter*innen finden aber, diese machen reine „Elendsverwaltung“. Ra und Ro sagen, sie können jetzt Verständnis für den Widerstand in den Teams aufbringen. In der Abschlussrunde meint Ra, dass er eine weitere Coachingeinheit möchte, um alles wirklich gut umsetzen zu können. Wir vereinbaren einen nächsten Termin, bei dem wir dann auch das Gespräch mit der Bereichsleitung vorbereiten werden.

Zu Beginn der 3. Einheit frage ich, wie es ihnen gerade als Teamleiter geht. Sie erzählen gemeinsam von einer Situation, die sie beide als typisch bezeichnen: Sie sind dabei, eine

Strategie für das Thema „Betreuung beenden“ zu planen und weil es gerade stockt, beschließen sie rauszugehen und im Gehen zu reden. Als sie durch die Einrichtung rausgehen, kommen sie dazu, wie ein Klient die Rettung verlangt. Obwohl beide sicher sind, dass ihre Mitarbeiter*innen die Situation gut meistern würden, bleiben sie, bis die Rettung kommt und haben dann keine Zeit mehr zur Planung ihrer Strategie. Was hätten sie besprochen, wenn sie sich weiterhin der Planung gewidmet hätten? Sie hätten einen Plan entwickelt, wie sie im Team das Thema „Beendigung der Betreuung“ einbringen und ihre Mitarbeiter*innen dazu bringen, bei der Umsetzung mitzumachen. Sie wollen die zusätzliche Coachingeinheit heute dazu nutzen. Weiters soll das Gespräch mit der Bereichsleitung vorbereitet werden.

Sie sind betroffen vom emotionalen Aspekt, den die erzwungene Beendigung der Betreuung für viele Mitarbeiter*innen bedeutet. Die Themen „wir waren nicht ehrlich“ und „Verrat“ stehen im Raum und sind auch besprechbar. Gemeinsam entwickeln sie Ideen und legen Schritte fest, wie sie Klarheit und Transparenz schaffen können und sowohl die Umsetzung als auch die Bedürfnisse im Team im Auge behalten werden können.

Da die scheidende Bereichsleitung bereits den Resturlaub konsumiert, findet das Abschlussgespräch mit dem neuen Bereichsleiter statt. Für das Gespräch bereiten wir ein Plakat vor mit den Themen und Ergebnissen aus den Coachingeinheiten, die sie der Bereichsleitung mitteilen wollen. Das Tandem will die gemeinsame Vision für die Einrichtung vorstellen und über Rahmen und Erwartungen an die Zusammenarbeit reden. Meine Aufgabe wird sein, das Gespräch zu moderieren.

In der Abschlussrunde sagen beide, sie haben ein gutes Gefühl, das Hinschauen auf schwierige Themen hat ihnen gutgetan. Das Coaching hat sie dabei unterstützt, den Mut aufzubringen, sich dem Konflikt zu stellen. Sie haben bemerkt, dass der Konflikt um die Umsetzung des neuen Konzepts eine große Belastung für sie ist. Das Thema „Arbeitsteilung“ ist nun nicht mehr wichtig, die Aufgaben sind gut verteilt. Sie wissen jetzt, wie sie gemeinsam den Teams die schwierige Mitteilung über die neuen Bedingungen machen, das entlastet.

Das Abschlussgespräch mit dem neuen Bereichsleiter findet als informeller Austausch statt. Der neue Bereichsleiter ist erst seit ein paar Tagen in seiner Position und sammelt gerade noch

möglichst viele Informationen. Sie stellen vor, wie sie die Änderung der Zielgruppe umsetzen werden und vereinbaren eine gemeinsame Vorgangsweise in der Kommunikation an das Team.

Reflexion

Es hat länger gedauert, bis das wirklich relevante Thema angesprochen wurde. Der Wendepunkt war der Austausch über Situationen, wo sie gerne mit einer Stimme gesprochen hätten. Zu Beginn des Coachingprozesses habe ich speziell von Ra Widerstand gespürt – sein Zuspätkommen und die Konzentration aufs Handy während des Gesprächs haben mich irritiert. Gleichzeitig haben beide Coachees wiederholt festgestellt, das sei jetzt nicht so wichtig oder bereits geklärt, wenn wir ein Thema bearbeitet haben, das sie vorher als wichtig genannt haben, Das war für mich ein Zeichen, dass es mir noch nicht gelungen ist, mit dem Tandem das „wirkliche Thema“ zu finden.

Führungsstandem X4 – Teamleitung im Sozialbereich

März - September 2022

Das Team einer Einrichtung im Sozialbereich für Frauen besteht aus 14 Sozialarbeiterinnen und 20 Betreuerinnen. D ist seit 5 Jahren Teamleiterin der Sozialarbeiterinnen und arbeitet aktuell mit der dritten Tandempartnerin. Die Stelle der Teamleiterin für die Betreuerinnen wurde vor 7 Monaten mit Frau P neu besetzt, ab diesem Zeitpunkt war D in Krankenstand. D und P haben Personalverantwortung für je ein Team und sollen die Einrichtung gemeinsam führen. D ist nach einem Langzeitkrankenstand in Wiedereingliederungsteilzeit. Ich bekomme den Auftrag für einen Coachingprozess, als beide nun zum ersten Mal seit der Einstellung von P gemeinsam arbeiten. Die Bereichsleiterin Di bezeichnet es als „das am schlechtesten funktionierende Team“ in ihrem Bereich. Vor allem im Betreuerinnenteam gibt es viele Langzeitkrankenstände und einen wiederholten Wechsel der Teamleitung. Die Einrichtung wurde erweitert und ist vor 1,5 Jahren in ein neues Gebäude übersiedelt. Die geplante Auslastung kann nicht erreicht werden. Der Fördergeber verlangt Maßnahmen, um die Auslastung, die aktuell maximal ein Viertel des Solls erreicht, zu verbessern. Die Bereichsleiterin vermutet, dass die schwache Führung und schlechte Auslastung zu Konflikten unter den Mitarbeiterinnen führen. Diese klagen über Überlastung, aktuell gibt es 3

Langzeitkrankenstände aufgrund psychischer Belastung. Di beschreibt die beiden Teamleiterinnen als sehr unterschiedliche Persönlichkeiten. D war bei der Einstellung von P skeptisch, hat aber mangels Alternative zugestimmt. Im Vorgespräch erfahre ich, dass die Teamleiterinnen aktuell keine gemeinsamen Besprechungen haben und dass die Verteilung der Verantwortlichkeiten noch nicht geklärt wurde. Beide hätten für sich Duale Führung nicht gewählt, im Coaching wollen sie eine Aufgabenverteilung und eine gemeinsame Basis als Tandem erarbeiten. P möchte ihre Kompetenzen einbringen können und als gleichwertige Leitung wahrgenommen werden. D wünscht sich einen Austausch und eine Verteilung der Verantwortung. Auf meine Frage, was gerade gut funktioniert, entsteht eine längere Pause. Dann sagen beide, dass sie langsam anfangen miteinander zu reden und Aufgaben zu besprechen.

Der erste Coachingtermin wird kurzfristig abgesagt, da P erkrankt ist. Sie kündigt im Krankenstand und D ersucht um Einzelcoaching. Sie will Unterstützung im Umgang mit der aktuellen Situation und in der Übergangszeit, bis eine neue Tandempartnerin gefunden wird. D ist verärgert, es hat keine Übergabe stattgefunden und sie muss die Fehler von P in Zeitaufzeichnungen und Dienstplänen korrigieren. Es macht ihr aber auch Spaß, allein zu entscheiden und sie wirkt entlastet. Wir legen gemeinsam die wichtigen und dringenden Aufgaben für die nächsten 2 Monate fest, und sammeln die Erfahrungen und Ziele für die nächste Zusammenarbeit. D sagt, sie würde gerne mal eine Leitungsstelle allein ausüben und sie überlege sich, die Einrichtung zu verlassen. Wir vereinbaren, dass wir den Coachingprozess neu starten, sobald eine Tandempartnerin gefunden wurde.

Im August wird S eingestellt. S hat gute Erfahrung mit Dualer Führung gemacht und sie ist langjährige Mitarbeiterin in der Organisation als Teamleiterin. Die beiden kennen sich beruflich und S hat vor ihrer Bewerbung mit D abgeklärt, ob sie gemeinsam führen wollen. Vom Coaching erwarten sich beide einen Raum, wo sie ihre Zusammenarbeit besprechen können, sie wollen von Anfang an auch schwierige Dinge ansprechen können. Sie möchten klären, wer in welchen Fragen die Erstansprechperson ist und einen gemeinsamen Weg finden, wie sie ein Team in Veränderung führen. D sagt, dass sie Zeit braucht, die Verantwortung wieder abzugeben.

Das Vorgespräch mit der Bereichsleitung führe ich mit der interimsmäßigen Vertretung, Frau B, da die Bereichsleitung 3 Monat um Sabbatical ist. B kenne ich vom Coaching des Übergabetandems Bereichsleitung. B sieht als kritischen Punkt in der Zusammenarbeit des Leitungstandems, ob es zwei starken Persönlichkeiten, die beide ein klares Bild davon haben, wie Dinge funktionieren sollen, gelingt sich gut abzusprechen. Der Fördergeber verlangt konkrete Maßnahmen, um die Auslastung zu verbessern. Es wird eine Projektkoordinatorin für die Reorganisation der Angebotsstruktur befristet für ein Jahr eingestellt. Diese ist als Ressource für das Leitungstandem gedacht und D unterstellt. B zweifelt daran, dass die Auslastung erheblich erhöht werden kann. Die Einrichtung ist in eine „versnobte“ Wohngegend übersiedelt, die Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel ist schlecht. Viele Kundinnen sind nicht mitgekommen und nutzen seither andere Einrichtungen.

Das erste Coaching beginnen wir wieder mit dem Bild „mein Arbeitsalltag als Teamleiterin“. D zeichnet sich und ihre Tandempartnerin, beide halten je ein Ende von einem Brett, auf dem Kugeln liegen. Diese symbolisieren Aufgaben. Die Kugeln sind mit einem Pfeil in Richtung S versehen, aber das Brett ist schief, so dass die Kugeln zu D rollen. Das Brett ist mit „Einschulung“ beschriftet. Auf S wirkt die Position von D im Bild sehr kraftraubend: Die Kugeln drohen zurückzurollen, das Brett wirkt sehr schwer. In der Reflexion frage ich gezielt nach der Aufgabenverteilung und welche Aufgaben konkret in den Verantwortungsbereich von S übergehen sollen. D ist ambivalent: Auf der einen Seite möchte sie Verantwortung abgeben und sie sagt, dass sie ihrer Tandempartnerin viel zutraut. Aber sie sagt auch, sie will die Kollegin nicht überfordern und ich merke im Nachhinein, dass sie der konkreten Fragen nach Zeitpunkt und Art der Verantwortungsübergabe immer ausgewichen ist.

Beim Bild von S kommen die unterschiedlichen Geschwindigkeiten der beiden zur Sprache. S sagt, sie wolle ihren eigenen Stil finden und brauche Zeit zum Überlegen. D sei oft sehr schnell darin, Vorschläge und Lösungen zu machen.

Wir besprechen die Aufteilung von Aufgaben Verantwortungsbereichen anhand eines Projektes, das aktuell geplant ist. Das Konzept muss auf Wunsch des Fördergebers evaluiert und überarbeitet werden, das Angebot soll erweitert werden. Dazu wird eine Vollzeitkraft für ein Jahr lang angestellt, sie ist im Team von D. Wie kann es gelingen, dass beide gleichberechtigt in diesem Prozess arbeiten, obwohl die Mitarbeiterin, die die

Grundlagenarbeit machen wird, D unterstellt ist und D das jetzige Konzept erstellt hat. Sie einigen sich darauf, auf unterschiedliche Geschwindigkeiten bei Entscheidungen zu achten und auch auf die asymmetrische Ausgangslage.

Welche Stärke bringen sie in das Tandem ein? Ich bitte sie, ein Symbol dafür zu wählen und sie erzählen sich gegenseitig, was sie als ihre Stärke in der Teamleitung sehen und gerne einbringen werden in die gemeinsame Arbeit an diesem Projekt.

Zum Abschluss frage ich, wie sie heute rausgehen. Beide sind froh über den Austausch, sie finden, es ist mehr Vertrauen entstanden.

Das zweite Coaching beginne ich mit der Frage, wie es ihnen in den letzten Wochen gegangen ist als Teamleiterin im Tandem, mit der Aufgabenteilung, der gegenseitigen Information und den gemeinsamen Entscheidungen. Wie ist es S gelungen, in die neue Funktion hineinzuwachsen, wie ist es ihnen gegangen mit dem Abgeben und Übernehmen, im Austausch mit der Tandempartnerin, dem Team gegenüber und mit den eigenen Stärken als Teamleiterin. Ich lege sechs Symbole für unterschiedliche Wetterlagen und bitte sie, sich gegenseitig durch die Wetterlagen zu begleiten – eine erzählt, die andere hört zu, fragt nach und dann umgekehrt.

Die Liste mit den Aufgaben, die sie sich aufteilen wollen, haben sie nicht mitgebracht, das wollen sie erst im nächsten Monat machen. Es ist beiden wichtig, vorher noch über das WIE der Zusammenarbeit und der geteilten Verantwortung zu sprechen. Dazu gehört auch, sich über Haltungen und Führungsstil auszutauschen wie z.B. im Umgang mit Mitarbeiterinnen. Wir machen das anhand eines konkreten Beispiels und sie tauschen sich über ihre Handlungen und Erfahrungen, sowie und über die zugrundeliegenden Haltungen und Werte aus. Aktuell gibt es eine Mitarbeiterin, die häufig unpünktlich oder abwesend ist. Ihre Kolleginnen müssen dann ihre Arbeit übernehmen. Jede Führungskraft hat Personalverantwortung für ihr Team, sie wollen aber eine möglichst einheitliche Vorgangsweise vereinbaren. Welche Indikatoren sehen sie für unerwünschtes Verhalten und welche Konsequenzen ziehen sie daraus, wie kommunizieren sie das der Mitarbeiterin und dem Team? Das Team ist inhomogen: während die Sozialarbeiterinnen einen gemeinsamen „professionellen Boden“ haben, sind bei den Betreuerinnen vielfältige Ausbildungen und Erfahrungshintergründe vorhanden. Neben Sozialpädagoginnen und Pflegehelferinnen arbeiten dort auch ehemals Betroffene.

Beide Teamleiterinnen haben den Eindruck, dass sie gut miteinander arbeiten werden und sind zuversichtlich. Wir vereinbarten, dass sie sich in ca. 6 Wochen mit einem Terminvorschlag für ein Reflexionsgespräch melden. Wir wollen zuerst eine Stunde zur Reflexion der Zusammenarbeit im Tandem nutzen und dann mit der Bereichsleitung über das Erreichte und eventuellen Veränderungsbedarf sprechen.

D meldet sich, um das Gespräch abzusagen. Sie ist schwanger und wird in vorzeitigem Mutterschutz gehen. S möchte sich melden, sobald eine neue Tandempartnerin gefunden ist.

Reflexion

Ich bin irritiert über die Absage des Reflexionsgesprächs, es wäre vor der frühzeitigen Karenzierung von D noch ausreichend Zeit dafür gewesen. Liegt es daran, dass sie keine gemeinsame berufliche Zukunft haben?

Über konkrete Aufgabenteilung wurde weder im vorherigen noch in diesem Tandem gesprochen. Da ginge es darum festzulegen, was sie gemeinsam entscheiden, wo eine Einbeziehung der anderen Führungskraft vor der Entscheidung nötig ist und wo eine Führungskraft allein zuständig ist und die andere informiert. Die Bereichsleitung hat eine Liste erstellt mit ihrem Vorschlag, die D aber nie an ihre Tandempartnerin übergeben hat. Meine Vermutung ist, dass D nicht die Macht abgeben wollte, die mit ihrem Wissen in vielen Bereichen verbunden ist. Sie sagt das auch im Einzelcoaching, dass sie gerne eine alleinige Führung hätte. Es ist auch wahrscheinlich, dass in der langen Zeit, wo sie beide Teams leiten musste, Fehler passiert sind, die sie lieber nicht veröffentlichen wollte.

Das Thema Team insgesamt war kaum Teil unseres gemeinsamen Prozesses, hier nutzen sie andere Angebote wie Teamentwicklungstage, arbeitsmedizinische Beratungen und eine Weiterbildung zum Thema Resilienz. Das Phänomen der Langzeitkrankenstände und wofür sie ein Symptom sind, wozu sie dienen, blieb in unserer gemeinsamen Arbeit ausgespart.

Für dieses Einrichtung wäre eine kontinuierliche Begleitung des Führungstandems sinnvoll.

Nach diesen Beschreibungen, wie Führungskräfte ihr gemeinsames Führen verhandeln und reflektieren, möchte ich kurz beschreiben, mit welchen Bildern von Führung ich arbeite.

Die Bedeutung von Führung

Was ist Führung

Aus den vielen möglichen Erklärungen, was Führung ist, habe ich das Modell von Ruth Seliger, welches sie mit der Leadership-Map beschreibt, ausgewählt, weil es mir für Duale Führung sinnvoll erscheint.

„Führung handelt von den Versuchen, andere lebende Systeme zu beeinflussen“ (Seliger 2008, S 15) schreibt Seliger. Das ist eine komplexe Aufgabe, an der immer mehrere Personen und viele Umstände beteiligt sind. Eben weil es sich um lebendige Systeme und nicht um Maschinen handelt, ist ein Ursache-Wirkung-Modell nicht hilfreich. Führung ist eine Erklärung, warum jemand Anweisungen befolgt, die sie/er von jemand bekommen hat. Hier ist aber nur die Interpretation der Beobachtung möglich. Führung ist Interaktion, die man beobachten und beschreiben kann, wobei immer auch die Werte und Interpretationen der Beobachtenden mit einfließen. Führung wird dann bemerkt, wenn sie nicht stattfindet. Die Abfolge von Tätigkeiten, die kaum bemerkt werden, diesen monotonen Dauerauftrag bezeichnet Seliger als „Hausfrauenarbeit“, die im Gegensatz zur „Künstlerarbeit“, die gestaltet, steht. Sie ist nötig, um die bestehende Ordnung aufrecht zu erhalten und einander die Normalität zu sichern. Führungskräfte führen Menschen und Organisationen. Da diese lebendig sind, unerwartet reagieren und ihrer eigenen Logik folgen, sind sie von außen kaum zu steuern (Seliger 2008, S 15-19). Damit ist das Bild von der mächtigen und heroischen Führungskraft, die gestaltet und steuert, und lebendige Systeme einseitig beeinflusst, auf ein menschliches Maß reduziert. Die zentralen Aufgaben sind Verbinden und Entscheiden.

Im Coaching stellt sich für mich immer wieder die Frage, wie Führungsverständnis besprechbar wird. Nämlich so, dass es nicht darum geht, was man denkt, was gute Führung im Rahmen der gegebenen Aufgabe wäre oder wie man sich selbst als ideale Führungskraft sieht, sondern auf der Ebene der gelebten Praxis.

Hier finde ich die drei Dimensionen der Führung, wie sie in der Leadership-Map gegliedert sind, sehr hilfreich. Diese Dimensionen weisen jeweils drei Aspekte auf und sind miteinander verknüpft (Seliger 2008, S 49). Die folgenden Aspekte finde ich für meine Coachingpraxis relevant.

- Führung als Praxis, hier geht es um die konkreten Aktivitäten, aufgegliedert in sich selbst führen, Menschen führen und die Organisation führen. Selbstführung bedeutet, die eigenen Werte, Motive, Muster und Handlungen zu reflektieren und im Sinnen von Selbstmanagement die eigene Arbeit zu gestalten. Mitarbeiter*innenführung ist Kommunikation, die Mitarbeitende mit den Zielen der Organisation, mit ihren Aufgaben und mit dem Team verbinden soll (Seliger 2008, 141). Führung der Organisation hängt von Position und Funktion der Führungskraft ab, Organisation und Führen stehen immer in einer Wechselwirkung (Seliger 2008, S 170).
- Führung als Profession beschreibt die Qualitätsstandards und geht auf das Instrumentarium ein, das eingesetzt wird, auf das Wissen, als theoretische Basis der Arbeit als Führungskraft und auf Rollen. Rollenklarheit beantwortet die Frage „wer bin ich hier und was darf/soll/kann ich tun?“ (Seliger 2008, S 73ff)
- Führung als Prozess: hier geht es um den oben beschriebenen monotonen Dauerauftrag der Organisation, um einen kontinuierlichen Prozess. Die drei Aspekte sind Wachsamkeit, Wertschätzung und Wirksamkeit und vollziehen sich im Beobachten, Interpretieren und Handeln (Seliger 2008, 87ff).

Mit dieser Landkarte im Kopf finde ich die Fragen, die für eine strukturierte Reflexion von Führungsverständnis hilfreich sind.

Die Aufgabe von Führung

„...die Aufgabe von Führung liegt darin, die Organisation in ihrem komplexen Umfeld erfolgreich und überlebensfähig zu machen“ (Seliger 2008, S 125). Dabei geht es zum einen um die Gestaltung der Verbindungen zu den äußeren Umwelten und zum anderen um das Bearbeiten der Komplexität, mit der jede Organisation zu tun hat. Führung muss verbinden und entscheiden, sie muss die Leistungsprozesse im Inneren steuern und mit den Erwartungen von außen abgleichen (Seliger 2008, S 125).

Teamleitungen im Sozialbereich sind in einer Sandwichposition zwischen Organisation und Mitarbeitenden und balancieren die wechselseitigen Ansprüche aus. Mitarbeiter*innenführung bedeutet, die Mitarbeitenden dazu zu bringen, zu kooperieren und ihr Wissen und Können für die Ziele der Organisation einzusetzen. Die Mitarbeitenden stellen aus ihrem Berufsethos heraus Ansprüche, um ihre Arbeit gut leisten zu können. Sie erwarten von der Teamleitung, dass sie diese Ansprüche bei der Organisation durchsetzen. Die Aufgabe der Teamleitung ist zu verbinden, sie haben eine Brückenfunktion.

Die Leitungstandems X2, X3 und X4 stehen vor der Aufgabe, Veränderungen und Umstrukturierungen umzusetzen. Das Tandem X2 muss eine Neustrukturierung umsetzen, die Mitarbeitenden müssen neue Aufgabenbereiche übernehmen und in wechselnden Konstellationen zusammenarbeiten. X3 muss eine Konzeptänderung umsetzen, bei der die bisherigen Werte und die gemeinsame Identität der Einrichtungen in Frage gestellt werden. X4 führt eine Einrichtung an einem neuen Standort, der sich erst etablieren muss und soll neue Angebote entwickeln, um die Auslastung zu verbessern. Bei diesen drei Teamleitungen ist die Herausforderung, die Mitarbeiter*innen in die geänderte Arbeitsweise „mitzunehmen“.

Tandem X1 steht im Zuge der Übergabe vor der Aufgabe, die wesentlichen Aufgaben als Bereichsleitung herauszuarbeiten. Aufgaben, die sich im Laufe der Zeit akkumuliert haben, sind aufzulisten und zu priorisieren. Hier geht es darum, Entscheidungen zu treffen und Prioritäten zu setzen. Die beiden Führungskräfte tauschen sich intensiv über ihre Interpretation der Rolle und Funktion der Bereichsleitung in der Organisation X aus.

Der Bonus von Dualer Führung

Im dualen Führen braucht es ein Führungsverständnis, das auf Kooperation aufbaut und „sich die Bühne teilen“ zum Prinzip hat.

„Führung muss sich daher kontinuierlich selbst thematisieren, das eigene Tun reflektieren, das eigene Kommunikationsverhalten möglichst professionell gestalten, um nicht in der Komplexität der Aufgabe unterzugehen, an der Einsamkeit der Position zu verzweifeln und den Begehrlichkeiten einzelner Mitspieler zu unterliegen“ (Seliger 2008, S 42). Duale Führung

ist eine Möglichkeit der strukturellen Einsamkeit der Position zu entgehen. Komplexe Entscheidungen können zu einem besseren Ergebnis kommen, wenn mehrere Sichtweisen eingebunden sind. Die Aufteilung von Aufgaben kann dazu führen, dass jede Führungskraft ihre Stärken einsetzen kann. Die Herausforderung und gleichzeitig die Chance dabei ist, das eigene Tun und das Kommunikationsverhalten zu reflektieren und immer wieder neu zu gestalten. Im gemeinsamen Führen entkommt man der Reflexion und dem Gespräch über das Gespräch nicht.

Auf die Frage, unter welchen Bedingungen Duales Führen gut gelingen kann, gehe ich im nächsten Kapitel ein.

Bedingungen für das Gelingen und Scheitern von Dualer Führung

„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“ (Studie Duale Führung, S 5).

All das beginnt bei der Auswahl der beteiligten Führungskräfte - für duale Führung braucht es ein parnter*innenschaftliches Führungsverständnis. Wenn eine Führungskraft zu einer bereits bestehenden hinzukommt, soll die Organisation wissen, von welcher Führungsqualität und von welchem Führungsstil sie mehr haben möchte und die bestehende Führungskraft muss in den Auswahlprozess miteingebunden sein. Im Tandem X1 hat H die Bereichsleitung an seine Wunschnachfolgerin übergeben, die beiden kannten sich schon lange aus ihrer Zusammenarbeit in der Organisation X. Die langjährige Bekanntschaft und Zusammenarbeit im gemeinsamen Arbeitskontext war auch im Tandem X3 hilfreich. Die Bearbeitung des Konflikts um die Änderung im Konzept wurde durch das bestehende Vertrauen und die gegenseitige Wertschätzung erleichtert. Im Tandem X4 scheiterte die Zusammenarbeit von D und P. D hat der Einstellung von P unter Druck zugestimmt, da die Stelle lange unbesetzt war und es keine geeignetere Bewerberin gab. Im folgenden Tandem war D in den Bewerbungsprozess besser eingebunden. S ist langjährige Mitarbeiterin von X, sie hat

Führungserfahrung in der Dualen Führung. S hat sich vor ihrer Bewerbung als Tandempartnerin mit D abgesprochen.

Im Tandem X2 ist die zweite Teamleitung gegen den Willen der bereits bestehenden eingesetzt worden. F hat wohl schnell bemerkt, dass sie mit K keinen gemeinsamen Führungsstil entwickeln kann und will. Wahrscheinlich sind bei F und K auch persönliche Entwicklungsthemen aufeinandergetroffen, wodurch die Kommunikation für beide extrem anstrengend wurde. Eine Bedingung für das Gelingen von Dualer Führung ist also ein gutes Matching der Tandempartner*innen.

Zwei Führungskräfte zu haben, kann für das Team Vorteile haben: bessere Erreichbarkeit der Führungskräfte, aus zwei Ansprechpersonen wählen können und eine Vielfalt an Problemlösungsansätzen. Die Herausforderung ist, dass sich die Führungskräfte nicht gegeneinander ausspielen lassen. Es braucht gemeinsame Ziele, gegenseitiges Vertrauen und ein ähnliches Führungsverständnis, um „mit einer Stimme sprechen zu können“, wie das Tandem X3 das bezeichnete. Wenn Aufgaben und Entscheidungsbereiche aufgeteilt sind, und man selbst eine andere Vorgangsweise gewählt hätte als die/ der zuständige Tandempartner*in ist gegenseitiges Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung wichtig, um diese Entscheidung trotzdem mitzutragen.

Da die wichtigsten Voraussetzungen für das Gelingen von Dualer Führung mit Reflexion, Kommunikation und Konfliktfähigkeit zu tun haben, liegt es auf der Hand, dass Coaching einen wichtigen Beitrag leisten kann.

Die Bedeutung von Coaching in der Dualen Führung

Auftrag und Ziel des Coachings ist es, bei der guten Umsetzung von Dualer Führung zu unterstützen. Die Führungskräfte sollen ihr Führungsverständnis abgleichen, ihre Rollen klären und bei Bedarf ihre Aufgabenverteilung überprüfen. Die Führungskräfte arbeiten an den für sie relevanten Themen.

Die Führungsdemens tauschen sich im Coaching über ihre vielfältigen Rollen und Funktionen als Führungskraft innerhalb der Organisation und wie sie diese interpretieren, aus. Es geht um die Frage „wozu bin ich da und was kann und darf ich tun“.

Wertschätzung gegenüber der eigenen Person, der eigenen Kompetenz und dem eigenen Potential als Führungskraft (Seliger 2008, S 139) und das Beobachten der Wirksamkeit als Führungskraft sind die Basis für das Wertschätzen der Kompetenz der Tandempartnerin/des Tandempartners. Im Coaching frage ich immer wieder danach, was gut gelungen ist.

In der Studie werden gegenseitiges Vertrauen, offene und transparente Kommunikation und Selbstreflexion als wesentliche Faktoren für das Gelingen von Dualer Führung genannt. Für das „Gespräch über das Gespräch“ ist im Arbeitsalltag selten Zeit und häufig muss es in der Zusammenarbeit erst eingeführt werden. Alle Tandems fanden den Austausch hilfreich. Coaching schafft einen sicheren Rahmen, in dem Konflikte angesprochen werden können und wo gemeinsame Standpunkte entwickelt werden können. Das Tandem X1 hat es hilfreich gefunden, dass sie in der Zeit von Pandemie und Homeoffice einen Raum haben, wo sie im persönlichen Kontakt an wichtigen Themen arbeiten können. In der Organisation X ist Homeoffice auch nach der Pandemie in bis zu 60% der Arbeitszeit möglich und wird von den Führungskräften unterschiedlich stark genutzt. Coaching hat das Tandem bei der Strukturierung des Übergabeprozesses unterstützt und bei der Veränderung unterstützt.

Das Tandem X3 konnte im Coaching einen Konflikt ansprechen, der schon lange geschwelt ist und der ihre Arbeit sehr belastet hat. In ihrer alltäglichen Zusammenarbeit haben sie dafür nie den richtigen Zeitpunkt und wohl auch nicht den Mut gefunden. Sie haben eine Möglichkeit gefunden, wie sie eine unangenehme Botschaft an das Team solidarisch überbringen können und sie haben ein gemeinsames Bild entwickelt, wie sie als Teamleitung adäquat handeln.

Das Tandem X4 hat das Coaching dazu genutzt, sich über ihr Führungsverständnis auszutauschen und ihre Zusammenarbeit zu verhandeln. Kleine Irritationen in der Zusammenarbeit konnten im geschützten Raum angesprochen werden. Die Coachees haben sich besser kennengelernt und können besser einschätzen, was die Tandempartnerin für eine gute Zusammenarbeit braucht. Sie haben einen gemeinsamen Weg gefunden, wie sie ihre Mitarbeiterinnen motivieren und kontrollieren möchten.

Kontrolle ist eine Führungsaufgabe, die unbeliebt ist und unbeliebt macht und muss im Tandem solidarisch durchgeführt werden.

Reflexion üben, Feedback geben und Konflikte ansprechen, sind wichtige Skills für die Zusammenarbeit in der Dualen Führung und werden im Coaching etabliert und geübt.

Resümee

Wenn zwei Führungskräfte ein völlig unterschiedliches Führungsverständnis haben, kann Coaching nur sehr bedingt zu einem gemeinsamen Führen beitragen. Tandem X2 hat im Coaching zwar einen Austausch begonnen, der auch im Arbeitsalltag weitergeführt wurde, sie haben sich aber auf Grund der unterschiedlichen Werte und Haltungen nicht auf ein gemeinsames Vorgehen einigen können. Aufgrund der Verschränkung der Arbeitsbereiche der beiden Teams ist es auch nicht möglich, mit einer klaren Aufgaben- und Verantwortungstrennung eine möglichst geringe Schnittstelle und damit geringes Konfliktpotential zu schaffen. Diese Lösung wird in der Organisation X manchmal gewählt, wenn gemeinsames Führen aufgrund der unterschiedlichen Werte und Haltungen in arbeitsrelevanten Bereichen nicht möglich ist und man sich von keiner der beiden Führungskräfte trennen will oder kann.

Coaching ist hilfreich für das Herstellen einer tragfähigen Arbeitsbeziehung und das Verhandeln der Verteilung von Verantwortungs- und Aufgabenbereichen, wenn die Führungskräfte ein ähnliches Führungsverständnis haben. Hier ist eine kontinuierliche Begleitung sinnvoll, 2 Coachingeinheiten sind meiner Erfahrung nach nicht ausreichend.

Wenn das Tandem bereits eine Arbeitsbeziehung mit einem ähnlichen Führungsverständnis hat, können die Themen in 2 Coachingsitzungen gut bearbeitet werden. Das Tandem X1 konnte in den beiden Sitzungen gut das inhaltliche Ziel erreichen und sich über die emotionalen Seiten des Veränderungsprozesses austauschen. Bei Tandems, die bereits eine Arbeitsbeziehung haben und wo ein stabiles Grundvertrauen vorhanden ist, kann das Coaching Konflikten vorbeugen oder bei der Bewältigung von Konflikten helfen. Ein Austausch

abseits der Tagesroutine hilft auch, Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung zu erhalten und immer wieder zu erneuern. Hier bietet das Coaching einen geschützten Raum, um schwierige Themen gut ansprechen zu können. Auch gut funktionierende Tandems stellen immer wieder fest, dass im Arbeitsalltag zu wenig Zeit für die Reflexion des eigenen Kommunikationsverhaltens und der Interpretation der Führungsrolle und des Arbeitsauftrags ist. Für den Austausch mit dem Tandempartner/ mit der Tandempartnerin ist ein definierter Rahmen hilfreich, als Coach begleite ich und unterstütze dabei.

Abstract

Duale Führung ist die Aufteilung der Führungsaufgabe auf zwei Personen, die auf gleicher Hierarchieebene stehen. Ein wesentliches Merkmal ist, dass Führungstandems sich über die Art und Weise wie sie führen, austauschen und gemeinsam Entscheidungen treffen müssen. Diese Arbeit zeigt anhand von vier Beispielen auf, wie Führungskräftecoaching die Tandems bei der Reflexion und bei der Entwicklung von neuen Handlungsoptionen unterstützt. Die Führungstandems nutzen Coaching, um sich über Arbeitsweise und Führungsverständnis auszutauschen und Herausforderungen in Phasen der Veränderung gemeinsam gut zu meistern. Das Übergabetandem nutzt das Coaching dazu, Arbeitsbereiche systematisch zu übergeben und stellt damit sicher, dass die Übernahme der Führungsposition - während die andere Person diese verlässt - für beide Beteiligte gut verläuft. Coaching bietet Zeit und Raum, um bei der Entwicklung von Rollenklarheit und beim Abgleich der Interpretation des Arbeitsauftrags zu unterstützen. Die gemeinsame Reflexion der Zusammenarbeit beugt Konflikten vor und verbessert ein gemeinsames Auftreten nach außen.

Dual leadership is a model, where two individuals with the same level and authority manage a team. A key feature is that leadership tandems need to exchange ideas about the way they lead and make decisions together. This paper describes four examples to illustrate how leadership coaching helps tandems reflect and develop new courses of action. The leadership tandems use coaching to share ways of working and understanding of leadership and to work well together to overcome challenges during periods of change. The handover tandem uses coaching to systematically hand over work areas and to ensure that taking over the leadership position - while the other person leaves it - goes well for both parties. Coaching provides time and space to help develop role clarity and align interpretation of the work assignment. Joint reflection on the collaboration prevents conflicts and improves a joint external appearance.

Kurzbiografie

Mag.^a Sabine Echsel

www.sabineechsel.at

Ausbildung

Supervision, Coaching, Organisationsberatung, ÖAGG

Studium Kultur- und Sozialanthropologie; Uni Wien

Kolleg Sozialpädagogik, Wien

Weiterbildung

Systemisches Coaching für Organisationen, ÖAGG

Organisationsentwicklung, Netzwerk OE

Soziokulturelle Animation, Dramatisches Zentrum Wien

Berufserfahrung

Supervisorin, Coach und Organisationsberaterin

Freie Mitarbeiterin von ABZ*AUSTRIA zu den Themen: Duales Führen, Train the Trainer*in, Frauen in Technik, diskriminierungssensible Sprache, Vereinbarkeit

langjährige Erfahrung als Trainerin, Coach und Organisationsberaterin im Arbeitsmarktpolitischen- und Social Profit-Bereich

Beraterin für Stadterneuerung: Entwicklung und Moderation von Beteiligungsprozessen

Betreuerin im Behindertenbereich

Quellenangabe und Literaturliste

ABZ*AUSTRIA & PWC Österreich: Einführung von Dualer Führung und Shared Leadership Modellen. Erfolgsfaktoren und Auswirkungen auf Organisationen. Wien: November 2022 [studie duale fuehrung.pdf \(pwc.at\)](#) [03.04.2023]

Buer Ferdinand: Spielräume eröffnen für ein menschenwürdiges Leben jetzt! Oder: Das Psychodrama als Bühne des kreativen Humanismus. Vortrag auf der Jubiläums-Tagung des Deutschen Fachverbandes Psychodrama zum 25jährigen Bestehen: „Aus dem Vollen schöpfen“ am 8./9. Nov. 2019 in Bonn. https://isi-hamburg.org/download/0_Buer%202019%20Spielr%C3%A4ume-er%C3%B6ffnen%20Psychodrama.pdf [27.04.2023]

Münderlein Christiane: Doppelspitzen: Notlösung, Heilsbringer oder innovatives Führungsmodell? Coaching für gelingende Führungsteams. Universität Kassel: 2021. https://christiane-muenderlein.de/onewebmedia/M%C3%BCnderlein2021_Article_DoppelspitzenNotl%C3%B6sungHeilsbr.pdf [08.03.2023]

Schreyögg Astrid: Coaching von Doppelspitzen. <https://www.schreyoegg.de/index.php/publikationen/ausgewaehlte-aufsaeetze/111-coaching-von-doppelspitzen> [14.02.2023]

Schreyögg Astrid: Coaching – Fitting für Führungskräfte <https://www.schreyoegg.de/index.php/publikationen/ausgewaehlte-aufsaeetze/103-coaching-fitting-fuer-fuehrungskraefte> [14.02.2023]

Seliger, Ruth: Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte. 8. Auflage, 2021. Carl- Auer Verlag Heidelberg

<https://www.oevs.or.at/footer-navigation/oevs-fuer-kundinnen/beratungsformate>
[27.04.2023]

<http://www.stellenbeschreibungen.info/stelle-funktion-rolle-die-unterscheidungsmerkmale/>
[12.06.2023]